

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Kandidater: Hinnah Awan, Ann-Gørill Kvalheim, Katrine Skjerpan

“Smooth seas don’t make good sailors”

En kvalitativ studie av hvordan ledere bruker selvledelse for å takle motstand

A qualitative study of how leaders use self-leadership when confronted with resistance and challenges

Dato: 25.05.2018

Totalt antall sider: 130

FORORD

Vi er tre studenter med forskjellig bakgrunn som jobber i ulike bransjer og har noe aldersforskjell. Det vi har til felles er at vi har lyst å bli bedre i lederrollen. Vi har alle tre vært ledere på ulike arenaer hvor vi har opplevd utfordringer og motbør som vi gjerne skulle taklet annerledes. Gjennom masterstudiet har vi latt oss interessere av temaet selvledelse. Vi tror at selvledelse er en av bærebjelkene for å lykkes i ulike situasjoner på arbeidsplassen, men også i livet som sådan. Det å lede seg selv er noe vi alle sammen gjør hver eneste dag på forskjellige måter. Noen har bevisste tanker rundt dette mens for andre går det automatisk. Hvordan ”stå” var for oss da vi startet på dette studiet, er vanskelig å huske. Det vi derimot nå er blitt veldig oppmerksomme på, er hvordan selvledelse og hvordan vi selv kan bli bedre på dette området, er blitt et tema vi er veldig bevisste på. Vi har erfart at det fungerer, men også at man må bruke tid og virkelig investere i seg selv (og andre) for å bli gode ”selvledere”. Med full jobb og studiet i tillegg, har vi alle tre hatt stor nytte av denne kunnskapen, hver for oss, og på hver vår måte.

Vi har alle tre lært enormt mye i disse tre årene vi har vært studenter ved MBA i ledelse ved Nord Universitet, og vi vil gjerne takke alle foreleserne våre og alle i administrasjonen og ellers for en veldig fin opplevelse. Spesielt vil vi takke professor Tom Karp for to fantastiske kurs; ”praksisorientert ledelse” og ”selvledelse” og for å ha veiledet oss gjennom denne oppgaven. Gjennom disse kursene har han ufarliggjort ledelsesgjerningen for oss selv om han ikke har lagt skjul på at det også er en ekstremsport. Vi vil også takke våre familier fordi de har holdt ut med oss gjennom disse årene, spesielt i perioder da vi har sittet klistret til skjermen og ikke vært så sosiale. Våre respektive arbeidsgivere og kolleger skal også ha takk, uten deres fleksibilitet og støtte hadde det vært vanskelig å gjennomføre studiet. Til slutt vil vi takke våre tretten fantastiske ledere/informanter som har satt av tid, bydd på seg selv, og delt sine erfaringer med oss. Vi er takknemlige og ydmyke over deres bidrag til vår oppgave.

Bodø/Jessheim, Tromsø, Oslo, mai 2018

Hinnah Awan, Ann-Gørill Kvalheim, Katrine Skjerpan

SAMMENDRAG

”Smooth seas don’t make good sailors”, synger det walisiske pop-punk bandet Neck Deep på sitt andre album ”Life’s Not Out To Get You” (Genesis.com, u.å.). Denne setningen er tittelen på vår studie som handler om hvordan ledere manøvrerer sitt lederskap i ”røffe farvann”. Tema for denne studien er selvledelse, og hvordan det å lede seg selv i utfordrende situasjoner kan bidra til en bedre arbeidshverdag. Det har vært forsket en del på hvordan ledere kan bidra til at medarbeiderne kan lede seg selv bedre, men mindre på hvordan ledere selv bruker selvledelse. Vi har i denne studien rettet fokus mot hvordan motstand håndteres av ledere da dette ofte betegnes som essensen i det å ta lederskap, og vi mener det kan være nyttig å få mer detaljert og variert informasjon om dette temaet. Vårt mål med denne studien har derfor vært å tilføre mer og eventuelt ny kunnskap om hvordan ledere anvender selvledelse når de møter utfordrende situasjoner.

Vår problemstilling ”Hvordan bruker ledere selvledelse for å takle motstand?” undersøkes ved hjelp av kvalitativ metode der vi har valgt å bruke fenomenologi som forskningsdesign/-metode. Utvalget består av tretten ledere som vi har valgt ut strategisk. Datamaterialet er hentet inn i form av semistrukturerte dybdeintervjuer basert på en overordnet intervjuguide.

Vi konkluderer med at informantene bruker selvledelse for å takle motstand, og at dette kommer best til syne i smertefulle og krevende situasjoner, fremfor i motstand av mindre alvorlig grad. Det er særlig i situasjoner som involverer relasjonelle forhold at informantene bruker selvledelse, da spesielt i forbindelse med krevende utfordringer som involverer mennesker. Formative erfaringer er det viktigste verktøyet som benyttes fordi det skaper rom for refleksjon og læring, for etter hvert som man blir eldre og mer erfaren i ledergjeringen, blir man også kjent med indre styrker og svakheter. Informantene tar i bruk flere verktøy for å forbedre sin indre dialog ved håndtering av motstand. Verktøy som brukes er positiv forsterkning, visualisering, og fokus på muligheter i stedet for hindringer. I møte med motstand bruker informantene viljestyrke til å gjennomføre beslutninger som er tatt. Informantene har en høy forventning om at de selv må løse utfordringene som kommer, uansett hva disse innebærer, fordi de mener at som ledere er det deres ansvar å ta lederskap. Vi opplever ikke at informantene benytter belønning som et selvledelsesverktøy for å takle

motstand, men skulle de belønnet seg selv er det mer egentid de ønsker seg. Derimot så opplever vi at mange av informantene vurderer mentalt og fysisk overskudd som nødvendig for å stå gjennom krevende situasjoner. Selv om informantene, bevisst eller ubevisst, benytter flere av selvledelseslitteraturens strategier for å takle arbeidsdagen bedre, er flere veldig klare på at de gjerne skulle hatt mer kunnskap om selvledelse. Dette legges det spesielt vekt på i forbindelse med å skape tid til å utføre arbeidsoppgaver, skape mer rom for refleksjon, og belønne seg selv etter å ha stått i motstand. Derfor mener vi at ledere kan ha utbytte av å lære seg mer om selvledelse, og ta dette i bruk når de skal manøvrere sitt lederskap i ”røffe farvann”.

Nøkkelord: selvledelse, motstand, robusthet, indre dialog, viljestyrke.

ABSTRACT

”Smooth seas don’t make good sailors” are the lyrics sung by the Welsh pop-punk band Neck Deep on their second album “Life’s Not Out To Get You” (Genesis.com). This is also the title of our thesis, which is about how leaders maneuver their leadership in “rough waters”. The topic of this study is self-leadership and how leaders, by leading themselves in challenging situations, can improve their professional lives. There has been some research on how leaders can contribute towards helping employees lead themselves more effectively, however, less research has been done on how leaders themselves can use self-leadership. In this study we have focused on how leaders handle resistance, as this is often the essence of leadership, and we think that it would be useful to gather more detailed and varied information regarding this topic. Therefore, our main goal of this study has been to add more recent knowledge on how leaders use self-leadership when they come across situations involving resistance.

Our topic “how leaders use self-leadership when confronted with resistance and challenges” is researched through the use of a qualitative method, where we have chosen to use phenomenology as our research design. The selection consists of 13 strategically chosen leaders. The data is gathered through semi structural in-depth interviews based on an executive interview guide.

We conclude that the participants of this study use self-leadership when confronted with resistance and challenges, however, this is practiced more in difficult situations than in less challenging ones. More specifically, in situations that include human relations. Experience is the vital tool with how leaders lead themselves when challenged with resistance because experience makes room for reflection and learning, and as the more experience gained the better one knows their inner strengths and weaknesses. The participants use a broad specter of tools to improve their inner dialogue when confronted with resistance, such as positive gain, visualizing and the focus on opportunities rather than obstacles. Upon being confronted with resistance, the participants use their willpower to implement the decisions that has been made. The participants expressed high expectations of themselves to accept the responsibility of leadership to solve difficult situations. However, we believe that the participants do not reward themselves as a self-leadership tool to handle challenges, but would like to have more

time to themselves, if they were to reward themselves. On the contrary we think that a few of the participants believe that physical and mental surplus is compulsory when dealing with challenges. Although the leaders, consciously or unconsciously, already implement many self-leadership skills to confront daily hardships, they all show an urgency to gain more knowledge and understanding regarding self-leadership. However, we believe more emphasize should be placed on time management in order to complete tasks, make room for reflections and reward themselves after dealing with challenges. Therefore, a deeper understanding of self-leadership can help leaders to maneuver their leadership in “rough waters”.

Key words: self-leadership, resistance, resilience, inner dialogue, willpower.

Innholdsfortegnelse

FORORD.....	i
SAMMENDRAG.....	ii
ABSTRACT.....	iv
Innholdsfortegnelse.....	vi
1.0 Innledning.....	1
1.1 Aktualisering.....	1
1.2 Nytteverdi.....	3
1.3 Problemstilling.....	4
1.3.1 Forskningsområde.....	5
1.4 Avgrensning.....	6
1.5 Oppbygging av oppgaven.....	7
2.0 Selvledelse.....	8
2.1 Avklaring av begreper.....	8
2.2 Selvledelse i et historisk perspektiv.....	9
2.3 Selvledelse i dag.....	12
2.4 Kritikk mot selvledelse.....	13
2.5 Lederes virkelighet.....	15
2.6 Å takle motstand.....	17
2.7 Robusthet/motstandsdyktighet.....	19
2.7.1 Arv og miljø.....	21
2.7.2 Formative erfaringer.....	21
2.7.3 Selvbilde og selvtillit.....	23
2.7.4 Finne mening og balanse i livet.....	24
2.7.5 Relasjonelle forhold.....	25
2.7.6 Realistiske planer og forventninger.....	26
2.7.7 Håndtere følelser og akseptere realiteter.....	27
2.7.8 Evne til å improvisere.....	28
2.8 Indre dialog.....	29
2.8.1 Muligheter fremfor hindringer.....	30
2.8.2 Visualisering.....	31
2.8.3 Positiv forsterkning.....	32
2.8.4 Fokus på egne oppfatninger og antakelser.....	33
2.8.5 Lederes påvirkningskraft.....	35
2.9 Viljestyrke.....	37
2.9.1 Viktigheten av viljestyrke hos ledere.....	39
2.9.2 Belønning.....	41
2.9.3 Mentalt og fysisk overskudd.....	42
3.0 Metode.....	46
3.1 Forskningsstrategi.....	46

3.2	Forskningsdesign	47
3.3	Forskningsmetode	47
3.4	Utvalg	48
3.5	Intervjuguiden	49
3.6	Datainnsamling	51
3.7	Dataanalyse	52
3.8	Fortolkningsfasen	55
3.9	Evaluering	56
3.10	Etiske og juridiske aspekter	59
3.11	Styrker og svakheter ved valgt metode	61
4.0	Funn	64
	Presentasjon av funn	64
4.1	Robusthet	65
4.2	Indre dialog	73
4.3	Viljestyrke	77
5.0	Analyse	83
5.1	Robusthet	83
5.1.1	Å ha et lederansvar	83
5.1.2	Begrepet motstand	84
5.1.3	Håndtering av motstand	86
5.1.4	Hvordan evnen til å håndtere motstand utvikles	89
5.1.5	Robusthet	90
5.1.6	Forutse utfordrende situasjoner	92
5.1.7	Oppsummering av drøftinger om robusthet	94
5.2	Indre dialog	95
5.2.1	Lederrollen	95
5.2.2	Utfordrende arbeidsdag	98
5.2.3	Indre stemme/visualisering	101
5.2.4	Erfaringer	102
5.2.5	Oppsummering av drøftinger om indre dialog	104
5.3	Viljestyrke	105
5.3.1	Forventning til eget lederskap	105
5.3.2	Gjennomføringsevne	107
5.3.3	Belønning	109
5.3.4	Fysisk og mentalt overskudd	110
5.3.5	Oppsummering av drøftinger om viljestyrke	111
5.4	Om utfordrende situasjoner	112
6.0	Avslutning	114
6.1	Konklusjon	114
6.2	Teoretiske implikasjoner	115
6.3	Praktiske implikasjoner	116
	Litteraturliste	117
	Vedlegg	120

Vedlegg 1 - INTERVJUGUIDE.....	120
Vedlegg 2 – INFORMASJONSSKRIV	121

1.0 Innledning

1.1 Aktualisering

Fra merkantilismen som oppstod på midten av 1500-tallet, via industrikapitalismen fra andre halvdel av 1700-tallet og frem til det tjudeførste århundre, har det vært enorme endringer i økonomien, og vi er i dag inne i det som kan kalles ”den fjerde industrielle revolusjonen”. Overgangen fra et industrisamfunn med kontrollerte strukturer til et kunnskapssamfunn med turbulente markeder, eksploderende utvikling innen teknologi og til tider ubalanse i verdensøkonomien, har ført til at våre sosiale systemer endres kraftig. Konsekvensene av dette har vært at individualisme forsterkes, identiteten dreier seg bort fra det kollektive, og fokus rettes mot egne behov og utvikling av egen kompetanse (Johannessen og Olsen, 2013, s. 10-11). Med overgangen fra en industriøkonomi til en kunnskapsøkonomi har også lederrollen vært utsatt for endringer. Mens det tidligere var vanlig at lederens stil var autoritær og preget av målorientert styring, viste forskning at man kunne oppnå bedre resultater som leder om man også tok hensyn til medarbeidernes behov (Martinsen, 2016, s. 361). Tidligere professor og ledelsestenker Peter F. Drucker, forfatter av artikkelen ”Managing oneself”, snakket om hvordan utviklingen i samfunnet har ført til et behov for selvledelse blant de ansatte. Mens ansatte i industrisamfunnet stort sett gjorde som de ble fortalt, må kunnskapsarbeiderne i dag lede seg selv, og dette utfordrer de sosiale strukturer (Drucker, 2005, referert i Madsen, 2014, s.106).

Med selvledelse som ideologi, vil den klassiske lederrollen måtte endres, da selvledelse kjennetegnes ved ”høy grad av egen administrasjon, egen beslutningsmyndighet, egen oppfølging og eget ansvar” (Martinsen, 2016, s. 362). Thompson og Glasø (2018, s. 64) sier at det synes å være et sammenfall mellom de grunnleggende ideene som selvledelse hviler på og den generelle utviklingen i arbeidslivet. Verden ligger i dag for våre føtter med store muligheter for selvrealisering. Med mange muligheter kommer også valg og beslutninger, både med hensyn til karriere, fritidsinteresser, familie, og venner. For noen kan dette oppleves som et stressende og lite meningsfylt jag. Madsen (2014, s. 10) sier at tendensen er at selvstyring nå gjennomsyrrer hele vår tilværelse, jobb som fritid. Selvledelse kan være et utgangspunkt for å finne ut om hvordan forventninger om produktivitet, kreativitet og selvrealisering påvirker vårt forhold til både arbeid og til livet ellers (Drucker, 2005, referert i Madsen, 2014, s. 106). Maravelias (2003, referert i Madsen, 2014, s. 113) stiller spørsmål om en slik utvikling er heldig da man risikerer at man ”alltid er på jobb 24/7” og at denne

utviklingen er selvforsterkende da det er det indre i hvert menneske som driver utviklingen (ønsket om selvidentitet) og ikke eksterne forhold (ledere, eiere, aksjonærer). Gratton (2011, s. 58) mener at mennesker i større grad enn før blir forstyrret på jobb og skisserer arbeidshverdagen til en leder som fragmentert, hvor ingen aktiviteter varer lengre enn tre minutter uten avbrytelser. Hun peker også på at denne utviklingen startet allerede på 2000-tallet som en konsekvens av teknologisk utvikling, og forespeiler en fremtid som er enda mer fragmentert enn det hun skisserer. ”Imagine it – no peace, no quiet, no reflection time. Constantly plugged in, hooked up, online” sier hun (Gratton, 2011, s. 58). Skillet mellom jobb og fritid viskes ut og dette ser ut til å være en trend som vil fortsette framover. Filosofen Lars Fr. H. Svendsen sier at for mange i Norge i dag vil det være fritiden og ikke arbeidet som er kilden til stress (Svendsen, 2011, referert i Madsen, 2014, s. 116).

”Selvledelse forutsetter innsats”, sier Karp (2016, s. 18). Ønsker man å lede seg selv bedre for å takle lederjobben, arbeidslivet og hverdagen, og for å forbedre sin livskvalitet, anbefaler Karp at man utvikler personlige strategier (ibid., s. 27). I sin bok ”Til meg selv” fra 2016 går han i dybden i flere sentrale strategier som han mener er viktige for å bli bedre til å lede seg selv. Disse er (ibid):

- Forstå deg selv og få økt selvinnsett
- Bli klar over hva som driver deg fremover i livet
- Påvirke ditt tankesett
- Skape mønstre som gjør at du presterer
- Håndtere det som holder deg tilbake
- Takle motstand og vanskeligheter
- Skape deg produktive vaner i hverdagen
- Få fysisk og mentalt overskudd
- Skaffe deg handlingsrom
- Fungere sosialt og i selvstyre grupper
- Ledelse andre til å lede seg selv

Vi har i denne oppgaven valgt å fokusere på ett av disse områdene; takle motstand og vanskeligheter. I følge Karp (2013, s. 183) er det å håndtere motstand essensen av hva det å ta lederskap handler om. I sin bok *Ledelse i sannhetens øyeblikk*, fant Karp ut at ”ledelse har

mindre å gjøre med å motivere og mer med å håndtere motstand” (Karp, 2015, s. 28). Hvordan ledere definerer motstand vil være forskjellig fra person til person, men enhver leder vil fra tid til annen måtte håndtere ubehagelige og utfordrende situasjoner. Noen verktøy som kan forbedre vår evne til å takle motstand er (1) Skape belønningsmekanismer for deg selv, (2) Å kunne visualisere, og (3) Mobilisere din viljestyrke når du trenger den (Karp, 2016, s. 109-114). Ledelse handler om å håndtere motstand. Også egen motstand mot å gå inn i ukjente situasjoner der en verken kjenner svaret på forhånd eller kan kontrollere utfallet (Karp, 2013, s. 183). Med dette som bakteppe vil denne studien fokusere på hvordan ledere med hjelp av selvledelse håndterer motstand i sitt arbeidsliv.

”Hva ville livet være hvis man ikke våget å måle seg mot det.”

Vincent van Gogh

1.2 Nytteverdi

”Lederskap er et av verdens eldste yrker, og forståelsen av lederskap har alltid vært en viktig del i vår søken etter kunnskap” (Bass, 1990, s. 21). Dette understrekes av fagets plass innen samfunnsvitenskapelig forskning (ibid., s. 32). Glasø (2011, referert i Glasø og Martinsen, 2018, s. 101) omtaler ledelsesfeltet som ”et marked, hvor ”siste mote” innen ledelsesforskning blir lansert med jevne mellomrom”. Forfatterne understreker viktigheten av at kunnskapen formidles, er forskningsbasert, og dokumenteres (Glasø og Martinsen, 2018, s. 101). Dette er noe Martinsen (2016, s. 382) utdyper. Han sier at mange ledere i dag er opptatte av å skaffe seg teknikker og verktøy for å håndtere seg selv, andre og ulike situasjoner, og at dette kan være uheldig dersom man ikke innehar kunnskap om bakgrunn, muligheter og fallgruver til slike teknikker og verktøy. Også han understreker viktigheten av at ledelsesmetoder er forskningsbaserte og at det forskes på effekter av disse metodene (ibid.). Det har siden 1980-tallet vært forsket på selvledelse, både innen atferds-, motivasjons-, og kognitive strategier, og dette ser vi nærmere på i kapittel 2.2 Selvledelse i et historisk perspektiv. Karp (2016, s. 29) sier at ”lerretet innen selvledelse er bredere” (enn dette, vår anmerkning). Han sier at strategier som tar utgangspunkt i psykodynamikk, emosjonell intelligens, humanistisk, positiv og kognitiv psykologi, sosialpsykologi, helse og fysiologi kan alle bidra til mer kunnskap om hvordan vi kan lede oss selv bedre på ulike områder.

Mange studier tar for seg hvordan selvledelse kan hjelpe ansatte til å bli mer selvledende, det som kalles superledelse (Glasø og Martinsen, 2018, s. 113). Ledelsesforskerne Kouzes og Posner (2002, referert i Karp, 2016, s. 20) mener at ”ledere må kunne lede seg selv for å kunne lede andre”. I følge Glasø og Martinsen (2018, s. 113) mangler vi fortsatt studier som forsker på selvledelse for ledere. Vi har i vår studie valgt å fokusere på lederes evne til å lede seg selv rettet inn mot selve kjernen av lederskap; det å lede gjennom motstand (Karp, 2013 s. 183). Karp (2016, s. 100) sier at det å takle motstand er en del av livet. Det å lede seg selv i utfordrende situasjoner handler om å utfordre den menneskelige tåleevnen, det handler om å påvirke sin indre dialog, og det handler om å mobilisere viljestyrke (Karp, 2016, s. 99-114). Nobel fredspris’ vinner Martin Luther King jr. sier det slik: ”The ultimate measure of a man is not where he stands in moments of comfort and convenience, but where he stands at times of challenge and controversy” (1963, s. 29). Vi antar at alle ledere må takle motstand på et eller annet tidspunkt i karrieren sin, og vi ønsker i vår oppgave å se nærmere på begrepet motstand som i psykologien omtales som *resiliens*, men som i norsk dagligtale kalles motstandskraft (Karp, 2016, s. 101). Amundsen og Martinsen (2015, referert i Glasø og Martinsen, 2018, s. 113) sier at ”å trene ledere i eget selvlederskap kan ha gunstig effekt på så vel lederens som på medarbeidernes prestasjoner”. Vårt mål med denne studien, studiens begrensninger til tross, er å bidra til økt forståelse for fagfeltet selvledelse som kan være praktisk relevant for ledere og medarbeidere som ønsker å bli bedre på å lede seg selv.

1.3 Problemstilling

Utgangspunktet for enhver forskning er nysgjerrighet, og problemstillingen er spørsmålet som forskningen skal gi svar på (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 63). Holme og Krohn Solvang (1998, s. 37) definerer kravene til en problemstilling slik: ”Problemstillingen skal være spennende, fruktbar og enkel”. Dette har vært vårt utgangspunkt ved valg av forskning. Selvledelse er et tema vi er blitt mer og mer nysgjerrige på etter hvert som vi har lest litteratur innen dette feltet. Som beskrevet over i kapitlet om aktualisering, synes vi det å lede i motstand er blant de mest spennende og interessant delene ved lederskap. Vi tror at mer dybdeforståelse, mer variert og nyansert kunnskap om dette temaet vil kunne være nyttig og fruktbart for både ledere, ansatte som aspirerer til å bli ledere, men også studenter (og ansatte) som oss selv fordi vi har en formening om at mer kunnskap om selvledelse vil kunne bidra til at man takler arbeidslivet bedre. Som kapitlet over om nytteverdi beskriver, er vårt mål med studien å bidra til dette. Vi har forsøkt å gjøre problemstillingen så enkel som mulig ved å

rette forskningen inn mot det aktuelle området vi ønsker å forske på, samtidig som vi har formulert problemstillingen som et åpent spørsmål. Vår problemstilling lyder som følger:

Hvordan bruker ledere selvledelse for å takle motstand?

Som nevnt over i kapitlet som omhandler aktualisering, har vi en oppfatning om at alle ledere må takle motstand i sitt lederskap. Hva som oppfattes som motstand vil variere fra leder til leder, som det gjør fra menneske til menneske. Når man er i en lederstilling må man sjonglere knappe ressurser, tid, forståelser, oppmerksomhet, maktmidler og posisjon, samtidig som det forventes tøffe resultatkrav (Karp 2013, s. 183). Derfor er det viktig at man som leder har kunnskap om hvordan man kan bruke selvledelse til å lede seg selv gjennom motstand.

Målet med vår studie er ikke å finne ut av hva som oppfattes som motstand, men hvordan denne motstanden, stor som liten, håndteres ved hjelp av selvledelse. Vi vil med vår problemstilling kartlegge tretten utvalgte ledes håndtering av motstand ved bruk av selvledelse. Vi vil også forsøke å bidra til en mer utfyllende dybdeforståelse og å avdekke eventuelt ny kunnskap om hvilke strategier, verktøy, teknikker og metoder ledere eventuelt bruker i utfordrende situasjoner. Vi håper og tror at mer detaljert og nyansert informasjon kan ha praktisk verdi for ledere, uansett hvor lenge de har vært ledere og på hvilket ledernivå de befinner seg, slik at motstand kan håndteres bedre ved hjelp av selvledelse.

1.3.1 Forskningsområde

Vi har konkretisert og operasjonalisert problemstillingen ved å rette fokus mot deler av fenomenet selvledelse. Vi har valgt å se nærmere på tre forskningsområder som litteraturen sier er viktige for å takle motstand (Karp, 2016, s. 99-114). De kan sees i sammenheng med hverandre, men vi vil presentere de hver for seg i en naturlig rekkefølge:

- 1. Robusthet*
- 2. Indre dialog*
- 3. Viljestyrke*

Det er viktig for oss å få frem at selv om vi behandler robusthet, indre dialog og viljestyrke som tre forskningsområder, går de på tvers av og griper inn i hverandre, og dette gjelder spesielt i kapittel to som omhandler litteratur og teori om hvordan selvledelse kan brukes for å takle motstand. Eksempelvis så kan belønning benyttes både i forbindelse med strategier for å bedre sin indre dialog og for å mobilisere viljestyrke, men vi har valgt å plassere det under ett av områdene fordi vi synes dette gir et mer ryddig preg på oppgaven vår. Det er også slik at fysisk og mentalt overskudd er strategier både for å øke robusthet og for å mobilisere viljestyrke. Både belønning, og fysisk og mentalt overskudd blir behandlet under forskningsområdet viljestyrke. I kapittel fire om funn og i kapittel fem om analysen, presenteres og drøftes belønning, og fysisk og mentalt overskudd på tvers av forskningsområdene og det er derfor viktig at leseren ikke isolerer forskningsområdene hver for seg.

I følge Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011, s. 36) er en kvalitativ metode spesielt hensiktsmessig når man skal undersøke fenomener man ønsker å forstå bedre. En kvalitativ metode belyser dybden i et tema, er fleksibel og brukes for å innhente detaljert informasjon om det man forsker på (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2006, s. 52). Forskningsmetoden som benyttes er fenomenologi, og datamaterialet er innhentet ved semistrukturerte dybdeintervju med en overordnet intervjuguide.

1.4 Avgrensning

Selvledelse er et fagområde som omfavner mye. Et viktig skille er hvordan selvledelse kan utøves for å lede seg selv, og hvordan selvledelse kan utøves for å lære andre til å lede seg selv, det som kalles superledelse (Jakobsen og Thorsvik, 2013, s. 453). På grunn av oppgavens omfang, har vi valgt å kun forske på hvordan ledere anvender selvledelse for å lede seg selv, og vi har videre avgrenset det til å kun forske på lederes arbeidshverdag. Det er mange interessante områder vi kunne ha forsket på, men vi valgte å avgrense det til å se på hvordan selvledelse kan brukes når man må takle motstand. Dette skyldes blant annet at man kan se på det å håndtere motstand som selve kjernen av det å være leder. Vi valgte å fokusere på tre områder som teorien sier er viktige for det å takle motstand, men vi har også tatt med andre områder basert på de funn vi har gjort i studien.

Utvalget vårt er begrenset, og dette skyldes tidsbegrensningen som ligger i denne studien. Vi mener allikevel at utvalget gir et nyansert bilde da våre informanter representerer begge kjønn, ulike nivåer innen ledelse, ulike bransjer, ulik alder og ledelseserfaring, de jobber under ulike rammebetingelser, og de virker i ulike geografiske områder. Vi ønsket med andre ord et så bredt spekter som mulig for å få så nyansert datamateriale som mulig, og vi mener at vi har oppnådd dette.

1.5 Oppbygging av oppgaven

I innledningen av denne oppgaven aktualiserer vi selvledelse, forklarer hvilken nytteverdi undersøkelsen har, og begrunner valg av problemstilling i studien. Det gis også en begrunnelse for valg av forskningsområder og avgrensninger. I oppgavens kapittel to ser vi nærmere på det teoretiske rammeverket som oppgaven bygger på; selvledelse i et historisk perspektiv, selvledelse i dag, kritikk av selvledelse som fagfelt, og lederes virkelighet i dagens kunnskapsøkonomi. Vårt utvalgte område av selvledelse "Å takle motstand" utdypes før vi går i dybden i det teoretiske landskapet for våre valgte forskningsområder robusthet, indre dialog, og viljestyrke. Verktøy og metoder for å styrke sin robusthet, bedre sin indre dialog, og mobilisere sin viljestyrke vil bli behandlet i hvert respektive forskningsområde. I kapittel tre redegjør vi for valg av forskningsmetode, utvalgsstrategi, datainnsamling og- analyse, før vi evaluerer forskningen etter fire kriterier; pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet. Styrker og svakheter ved forskningen avslutter dette kapitlet. I kapittel fire presenteres funn i oppgaven mens vi i kapittel fem drøfter funnene opp mot det teoretiske rammeverket og annen relevant litteratur. I oppgavens siste kapittel presenterer vi først studiens konklusjon. Deretter belyses teoretiske implikasjoner hvor vi også diskuterer forslag til videre forskning. Helt til slutt redegjør vi for studiens praktiske implikasjoner.

2.0 Selvledelse

2.1 Avklaring av begreper

Selvledelse

Karp (2016, s. 16) definerer selvledelse som ”å påvirke seg selv til å gjøre konstruktive og kvalitativt gode valg og grep for å bedre håndtere eget liv. Selvledelse er å bruke personlige strategier for å vokse, men også å jobbe med egne begrensninger”. Dette er definisjonen vi legger til grunn når vi diskuterer selvledelse i denne oppgaven.

Motstand

”Motstand er et resultat av usikkerhet, uenighet, og utrygghet. Av uavklarte roller og ansvar. Av uenigheter, konflikter, samarbeidsproblemer, manglende informasjon, kundeendringer, vanskelige samtaler eller irettesettelser” (Karp, 2015, s. 28). I litteraturen skiller man mellom indre og ytre motstand. Karp (2013, s. 207) definerer ytre motstand som ”motstand fra forskjellige interessenter” mens han definerer indre motstand som ”motstand i forbindelse med de kampene du fører med deg selv”. I denne oppgaven bruker vi begrepet motstand og utfordrende situasjoner om hverandre. At noe er utfordrende kan forstås som både positivt og negativt, men i vår oppgave er det rettet mot å stå gjennom ”tøffe tak”. Vi ser spesielt på motstand i forbindelse med å gå ut over egne komfortsoner, løse vanskelige oppgaver, håndtere krevende situasjoner, gjennom å lede seg selv.

Robusthet

Dr. Ann Masten har forsket mye på robusthet, blant annet sammen med en av pionerene innen denne forskningen, tidligere professor Norman Garmezy. Hun definerer robusthet som ”the capacity of a dynamic system to adapt successfully to disturbances that threaten the viability, the function, or the development of that system” (Yates, Tyrell og Masten, 2014, s. 774 og 783). Robuste mennesker kjennetegnes av tre karaktertrekk: (1) en sterk aksept av virkeligheten, (2) en dyp tro, ofte forankret i solide verdier, at livet er meningsfylt, og (3) en forbløffende evne til å improvisere (Couto, 2002, s. 52).

Indre dialog

Indre dialog er noe vi alle har og kan best beskrives som det du sier til deg selv, eller som selvsnakk (Neck og Manz, 2013, s. 67-68). Den indre dialogen er en mental teknikk og kan være både positiv og negativ. Selvledelsesstrategier bruker indre dialog for å snu negative og destruktive tanker og følelser til positive og konstruktive tankemønstre (Karp, 2016, s. 102).

Viljestyrke

Viljestyrke kan beskrives som ”din evne til å ville noe og å gjennomføre det du vil når du møter motgang” (Karp, 2013, s. 19). Helt konkret er viljestyrke styrken på viljen din, og den er ”din evne til å bygge bro over gapet mellom det du vil og dine handlinger” (ibid.). Viljestyrke er en begrenset ressurs som tappes ved bruk, og kan også sees på som en muskel som kan trenes (Karp, 2016, s. 107-108). Egenskaper som forbindes med viljestyrke er blant annet selvdisiplin, utholdenhet og målrettethet (ibid., s. 105). ”Viljestyrkens psykologi er din evne til å mestre deg selv ved å påvirke mekanismer som oppmerksomhet, følelser, motivasjon, tanker og atferdskontroll, og da særlig når du møter motstand og har lyst til å gi deg eller gi etter” (Karp, 2015, s. 49).

2.2 Selvledelse i et historisk perspektiv

Selvledelse er et fagfelt det er mye fokus på for tiden. Men selv om betegnelsen er ny, er selve begrepet gammelt. Den aller første boken om selvledelse verden kjenner, ble skrevet i det andre århundre av Marcus Aurelius. Han ble født i år 121 under keiser Hadrians regjeringstid i Romerriket, og han var selv keiser for Romerriket fra år 161 til han døde i 180. Aurelius ble omtalt som verdens mektigste mann på den tiden. Utdringene stod i kø for han, blant annet måtte han lede gjennom en rekke forsvarskriger mot persere, slaver og germanere. En av verdenslitteraturens eldste verker, *Til meg selv*, skrev han i løpet av sine siste tiår som keiser, og var nok aldri ment å bli publisert. I denne boken, som egentlig består av tolv dagbøker, gir han råd til seg selv, skriver ned refleksjoner og betraktninger om sitt eget lederskap for på denne måten bli en bedre leder. Han beskriver personlige læringspunkter, egne verdier, og positivt selvsnakk. Aurelius skriver at han trener tankene sine, fokuserer på å ikke la ytre hendelser påvirke hans indre liv, at han tar fatt i tankefeller, og at han prøver å ikke tenke på de tingene han ikke kan gjøre noe med. Marcus Aurelius bedrev selvledelse i praksis for nesten to tusen år siden (Aurelius, 2011, s. 19-47, Karp, 2016, s. 29).

Selvledelse som konsept oppstod for første gang på starten av 1980-tallet. Det ble sett på som en utvidelse av begrepet selvstyring og var knyttet til klinisk teori om selvkontroll, inspirert av Steven Kerr og John Jermiers idé om at selvledelse kunne erstatte tradisjonelt lederskap (Neck og Houghton, 2006, referert i Madsen, 2014, s. 109). I 1980 ble det publisert en viktig foregangsartikkel for selvledelse innenfor ledelsesfilosofi av Charles C. Manz og Henry P. Sims jr. som het *Self-management as a substitute for leadership: a social learning theory perspective*. I artikkelen fokuserer forfatterne på mulighetene for selvstyring innenfor arbeidslivet (Madsen, 2014, s. 109). Mens selvstyring fokuserte mest på *hvordan* ting skulle gjøres, ser selvledelse også på *hva* og *hvorfor* ting skal gjøres (Manz, 2015, s. 135). I løpet av de neste to tiårene ble det publisert mange bøker og artikler om selvstyring/-ledelse. Ved å studere mangfoldet av artikler og bøker som ble utgitt om selvledelse, fant Neck og Houghton (2006, s. 270-295) i sin artikkel *Two decades of self-leadership theory and research. Past developments, present trends, and future possibilities* tre hovedkategorier innen selvledelsesstrategier; atferdsstrategier, motivasjonsstrategier, og kognitive strategier. Disse strategiene har som hovedmål å gjøre oss ”mer selverkjennende, konstruktive og målrettede” (Martinsen, 2016, s. 369).

Atferdsstrategier fokuserer på å effektivisere arbeidet og har som hensikt å høyne kvaliteten på det (ibid.). Disse strategiene søker å øke bevisstheten rundt hva som skaper produktiv ledelse, og inkluderer selvobservasjon, målsetting, belønning, og selvkritikk (Neck og Houghton, 2006, s. 270). Selvobservasjon er på mange måter den viktigste atferdsstrategien da man ved å observere seg selv får ny selvinnsikt, dette kan igjen påvirke selvbevisstheten og de mål man setter for seg selv (Manz, 2015, s. 135). Å observere seg selv innebærer også en kritisk granskning av hvordan oppgaver utføres og hvordan uproduktive vaner oppstår (Thompson og Glasø, 2018, s. 69-72). Målsetting handler om å prioritere og gjenspeiler det du ønsker å utrette (ibid.). Neck og Manz (2007, referert i Thompson og Glasø, 2018, s. 72) sier at ønskelig adferd bør belønnes med ytre, mentale eller indre belønninger for å opprettholde motivasjon. Å være selvkritisk går i denne sammenheng ut på selvrefleksjon og læring, man bør unngå selvkritikk og skyldfølelse da dette er atferd som ikke er produktiv (Neck og Houghton, 2006, s. 272).

Motivasjonsstrategier er strategier som er utviklet for å skape følelse av kompetanse, mestring, viljestyrke, selvkontroll og hensikt. To strategier er spesielt viktige her. Den ene er å skape positivitet og glede rundt en aktivitet slik at denne blir en belønning i seg selv. Den andre går på å ta fokus bort fra de ubehagelige aspektene ved en aktivitet og fokusere på oppgavens iboende belønnende aspekter (ibid.). Manz (1986, referert i Manz, 2015, s. 135) sier at selvledelse vil si å påvirke seg selv slik at man presterer både innen motiverende og ikke fullt så motiverende oppgaver.

Kognitive strategier er utviklet for å positivt påvirke tankemønstre (Neck og Houghton, 2006, s. 272). Uheldige tankemønstre, dysfunksjonelle tanker, og dårlige vaner som kan gi mental motstand, byttes ut med positive mentale bilder og indre dialog. Indre dialog er hva man sier til seg selv og her må man identifisere negative følelser og selvsnakk, og bytte det ut med positiv dialog og selvevaluering. Å skape positive mentale bilder går ut på å visualisere hva man ønsker å oppnå og hva man må gjøre for å oppnå det man ønsker (ibid.). Karp (2016, s. 103) mener at det også er viktig å visualisere det som kan skape vanskeligheter i en oppgave for på denne måten å være bedre forberedt.

Forskning på selvledelse på 1980- og 1990-tallet viste at lederne som hadde størst suksess var de som brukte atferdsstrategier som selvobservasjon, målsetting, og belønning (Neck og Houghton, 2006, s. 273). Noen år senere ble det gjort empiriske studier på strategier som baserte seg på kognitive tankemønstre. Disse studiene viste at mennesker som trente på selvledelse styrket sin mentale prestasjon, økte entusiasmen om jobben og opplevde jobbtilfredsstillelse. De opplevde også at negative aspekter som for eksempel nervøsitet ble mindre (ibid.). Videre viste forskning at individuell praktisering av selvledelse ga økt produktivitet, effektivitet, suksess i karrieren, jobbtilfredsstillelse, redusert stress og angst, redusert fravær, og større sjanser for tilpassing og trygghet (Birdi et al., 2008; Latham & Frayne, 1989; Prussia et al., 1998; Murphy & Ensher, 2001; Raabe, Frese, & Beehr, 2007; Neck & Manz, 1996; Uhl-Bien & Graen, 1998; Saks & Ashforth, 1996; Frayne & Latham 1987; Latham & Frayne 1989; Stajkovic & Luthans, 1998, referert i Manz, 2015, s. 137).

I refererte artikkel fra 2015 *Taking the self-leadership high road: Smooth surface or potholes ahead?*, bygger Manz videre på den eksisterende litteraturen innen selvledelse og ser på hvordan selvledelse, gjennom forskning og praktisering, kan komme opp på et høyere nivå, det han kaller ”self-leadership high road” (2015, s. 132-151). Den første tilnærmingen Manz skriver om i forbindelse med et høyere nivå eller en høyere standard for selvledelse, er autentisk selvledelse. Med dette mener han at man må være ekte, vite hvem man er, og inneha en dyp forståelse for personlige verdier. Den andre tilnærmingen Manz diskuterer er ansvar, spesielt relatert til det sosiale ansvaret organisasjoner har. I sin innledning nevner han spesielt krisen i verdensøkonomien vi så fra 2008 og utover, og sier at mye grådighet og umoralske holdninger ble avdekket i denne perioden. Han er bekymret for om høy grad av selvledelse kan føre til at man kun fokuserer på egne behov, og dette er kanskje en av grunnene til at han etterlyser en høyere standard. Om den tredje tilnærmingen sier han at med økt fokus og kunnskap, vil man bli flinkere til å lede seg selv og dermed få utvidet kapasitet til å fokusere på en høyere standard for autentisk og ansvarsfull selvledelse (ibid.).

2.3 Selvledelse i dag

Fra 1980-tallet og frem til i dag har konseptet utviklet seg og fått et bredere fundament. Økende grad av turbulens og kompleksitet, ofte i grenseland til opplevd kaos, gjør det viktigere med raske og fleksible beslutninger (Johannessen og Olsen, 2014, s. 43). Dette er i tråd med det professor ved Harvard, John Kotter (2012, s. 64) sier: ”the speed of change continues to increase”. Endringer er kommet for å bli, og Karp (2014a, s. 14) uttaler at ”endring inkluderer samfunnsmessige, organisatoriske og individuelle prosesser som har potensiale til å skape støy, diskusjoner, uenigheter, stridigheter, sterke reaksjoner og negativ oppmerksomhet”. Martinsen (2016, s. 361) sier at vi fortsatt er inne i en ”kompetanserevolusjon i næringslivet” og at kunnskapsbedrifter med ansatte med høy kompetanse i forhold til de arbeidsoppgaver de skal gjøre, må legge til rette for en høy grad av selvstendighet for de ansatte. Med økte krav til selvstendighet, blir det nødvendig for både ledere og ansatte i en organisasjon å evne og lede seg selv. Selvledelse som ledelsesfilosofi tilbyr løsninger som kan bidra til dette (ibid.).

Men, det er også utfordringer knyttet til selvledelse. Mennesker er forskjellige og det er ikke alle som ønsker eller mestrer stor grad av autonomi i sitt arbeid. For disse kan selvledelse

oppleves som en belastning. Behovstilpasset tilnærming til selvledelse kan da være et alternativ der man for eksempel gjennom trening og opplæring kan øke sin grad av selvledelse slik at man opplever mestring og trivsel på arbeidsplassen (Glasø og Martinsen, 2018, s. 107-108). Martinsen (2016, s. 366-368) sier at en potensiell utfordring ligger i at selvledelse først og fremst presenteres som en metodikk for påvirkning av prestasjoner og effektivitet gjennom økt selvopplevd mestring og for alle typer arbeidsoppgaver. Med økende kompleksitet i arbeidsoppgaver, har studier funnet en svakere sammenheng mellom selvopplevd mestring og prestasjon i utførelsen av komplekse oppgaver (Judge m.fl., 2007, referert i Martinsen, 2016, s. 366). Martinsen (2016, s. 366-368) foreslår derfor å utvide selvledelsesmetodikken til også å inkludere flere perspektiver som blant annet beskriver kunnskapsarbeideres bevissthet og selvregulering med hensyn til arbeidsoppgaver. Han sier også at selvledelse bør inkludere metoder som fokuserer på kreativitet og problemløsning, som et supplement til de allerede kjente atferdsstrategiene. Også de kognitive strategiene bør utvides, mener han. Her sier han at man blant annet bør inkludere flere metoder for å jobbe med dysfunksjonelle tanker og at man her bør se mot kognitiv adferdsterapi for å innlemme elementer herfra da disse er mer velutviklet enn kognitive strategier i selvledelse. Martinsen tar også til ordet for at selvledelse framover bør inkludere strategier rettet mot samarbeid med andre. Han sier at det er et tankekors at slike strategier ikke finnes da det i vårt komplekse arbeidsliv ikke er mange som jobber helt alene, og det er åpenbare fordeler av å jobbe sammen (ibid.).

2.4 Kritikk mot selvledelse

Selvledelseslitteraturen er ofte blitt kritisert fordi den i hovedsak er basert på konseptuelle studier, og det er relativt få empiriske studier som er utført i en organisatorisk setting (Neck og Houghton, 2006, s. 274). Grunnen til dette er at det har vært utfordringer knyttet til hvordan forskning på selvledelse kan måles. I 1997 utviklet Anderson og Prussia et spørreskjema kalt "Self-Leadership Questionnaire" som baserte seg på litteratur utkommet så langt. Dette spørreskjemaet ble forbedret av Houghton og Neck (2002, referert i Neck og Houghton, 2006, s. 274) i deres "Revised Self-Leadership Questionnaire" og har vist seg å være mer pålitelig.

Annen kritikk av selvledelse går på at den er konseptuell utydelig, og at den er for nært knyttet opp mot andre, relaterte teorier som allerede er godt belyst, typisk motivasjon,

selvregulering, selvinflytelse, og teorier rundt personlighet (Neck og Houghton, 2006, s. 274-275). Neck og Houghton (ibid.) svarer på denne kritikken med å minne om at selvledelse er en normativ modell, ikke en deduktiv eller en deskriptiv teori. Normative teorier fokuserer på hvordan noe bør gjøres mens deduktive teorier søker å forklare basis for ulike fenomen og gir ikke råd for hvordan man bør håndtere en spesifikk prosess. Her er det altså snakk om ulike perspektiver (ibid.).

Selvhjelpslitteraturen gir leseren oppskrifter og praktiske verktøy for å lede/styre seg selv (Madsen, 2014, s. 104). Og her mener Madsen at mye av kjernen til dilemmaet ligger for det moderne mennesket. Vi har i dag historiske muligheter for utfoldelse og selvrealisering, men prisen kan være forvirring, utmattelse over alle valgmulighetene og i verste fall depresjon, sier han. ”Selvhjelpslitteraturens kakofoni av retninger, teknikker og lovnader reflekterer i grunn bare denne forvirringen” (Madsen, 2014, s. 127). Karp (2016, s. 17-18) sier i tillegg at mye av selvhjelpslitteraturen er basert på forfatterens egne erfaringer. Slike bøker kan nok hjelpe mange, men for å kritisk vurdere hvilke strategier og metoder som fungerer, bør man studere litteratur som er basert på forskning.

Videre sier Karp at det er uheldig at amerikanske forfattere, som Neck og Manz, har fått definere mye av fagfeltet innen selvledelse (ibid.). Mange former for selvledelse som fungerer for eksempel i USA, vil ikke fungere i Norge da vi gjerne har en flatere organisasjonsstruktur og kanskje en mindre formel holdning til ledelse. Da er det viktig at det kommer bidrag til selvledelseslitteraturen fra Norden også, slik at våre verktøy og metoder blir kjent og kanskje kan være med å danne grunnlag for ”et høyere nivå for selvledelse”, som Manz etterlyser i sin artikkel fra 2015.

Selvledelse blir også kritisert fordi det kan være navlebeskuende. Man observerer seg selv, setter mål for seg selv, og lærer seg selv å kjenne, på godt og ondt. Som motargumenter sies det blant annet at praktisering av selvledelse kan føre til høyere nivåer av selvinnsett og økt bevissthet. Selvledelse må sees i relasjon til andre, hvordan man bruker kunnskapen til nytte for samfunnet. Konseptet inneholder også bruk av effektive metoder og strategier som ikke dekkes i andre teorier, og som heller ikke praktiseres av det gjennomsnittlige menneske

(Karp, 2016, s. 18). De fleste kan lære seg metodene, og alle kan relatere seg til det å måtte lede seg selv i ulike situasjoner, om det er på jobb eller på fritiden. Selvledelse er ingen ”quick fix”. Derimot fordrer selvledelse hardt arbeid over tid. For den som er villig til å investere dette, kan selvledelse bidra til en bedre hverdag og mer livskvalitet.

2.5 Lederes virkelighet

Etter den kalde krigen var over på begynnelsen av 1990-tallet så verden starten på en ny epoke. Nyliberalismen stod frem, og fokuset på individets store muligheter for selvrealisering har aldri vært mer gjeldene. Mobiltelefonen gjorde det mulig å ringe hvor som helst, når som helst. Samtidig ble Internett større og mer kompleks enn tidligere, og det ble mer interessant for privatmarkedet. Hovedpoenget med å belyse dette skiftet er at det innebærer nye måter og leve på, med nye berikelser, nye dilemmaer og nye knapphetsgoder, sier Eriksen (2013, s. 16). Aldri før har mennesker snakket mer i telefonen, og vært ”pålogget” i form av å svare jobbrelevante eposter utenfor arbeidets fire vegger. Det er mange oppgaver som har blitt lettere å gjennomføre på grunn av teknologi, man kan for eksempel ha møte over video, hvor man tidligere måtte reise til samme møte. Teknologiske innovasjoner har på denne måten gjort at vi sparer tid på mange områder (ibid.). På tross av dette har de teknologiske endringene noen bivirkninger. Eriksen peker på at jo mer informasjon vi mottar, desto dårligere informert blir vi (2013, s. 22). Dette henger sammen med mangelen på effektive filtre; mellomrommene mellom informasjonsbrokkene blir spist opp av annen informasjon, og komprimert til det ugjenkjennelige. Jo mer tidsbesparende teknologi vi får, desto dårligere tid får vi. Derfor er tidsbesparing ensbetydende med økt tempo, og økt tempo kan medføre økt ytelsespress, som i sin tur fører til at man ikke rekker det man skal (ibid.). ”Tidsklemma” er et begrep som kom på 1980-tallet og som skulle beskrive situasjonen for et ektepar som hadde to jobber og barn. Hverdagen deres ble beskrevet som en hinderløype fra hjem til skole og barnehage, videre til jobb, tilbake til skole og barnehage, innkjøp, matlaging, og strukturerte fritidsaktiviteter for barn og voksne. Alt dette måtte koordineres og organiseres. Denne hastigheten er et tydelig bilde på flere livssfærer (Eriksen, 2013, s. 29). I dag skal man være tilgjengelig for allmennheten 24 timer i døgnet, og man skal rekke alt i løpet av en dag. Det i seg selv er en stor utfordring. Tid og andres oppmerksomhet blir en knapphetsressurs som mange ledere mener er utfordrende, for når vi befinner oss på avsendersiden, slåss vi om andres oppmerksomhet. Når vi står på mottakersiden, opplever vi at andre slåss om vår tid. Som et resultat av dette så svekkes kreativiteten og fleksibiliteten. Mellomrom gis ikke, det tas, og

derfor blir det enda viktigere å lede seg selv gjennom å ta seg pauser, filtrere og konsentrere seg (ibid.).

Ordet virkelighet kan brukes i mange sammenhenger og har ikke en avgrenset mening. Virkelighet har blant annet med holdninger, verdier og tankesett å gjøre, men her vil vi snakke om den virkeligheten ledere har med å gjøre, som handler om å få tiden til å strekke til, være til stede, følge opp medarbeidere på en god måte, skaffe nok ressurser, balansere jobb og fritid, for å nevne noe (Karp, 2013, s. 57-60). En leders virkelighet kan også omhandle eksterne hendelser som utvikling i markeder, konkurrenter som gjør overraskende trekk, brukerbehov som endrer seg, eller saker som eksploderer i media. Interne hendelser kan være medarbeidere som gjør uventede ting, avdelinger som ikke følger opp planer, konflikter som oppstår, overraskende statusrapporter og så videre (ibid.). Som leder liker man ikke å snakke om det; men man har ikke alltid den styringen man skulle ønske man hadde. Det kommer selvfølgelig også an på hvilken avdeling og nivå man er leder på. Det kan for mange være utfordrende å ikke ha total oversikt over hva som skjer rundt en til enhver tid. Dessverre vil det ikke hjelpe med de siste verktøyene og modeller fra konsulenter eller forskere, ting skjer uten at man planlegger for det, sier Karp (ibid.). Heldigvis lærer man mestringsstrategier over tid. Samtidig lærer man bransjen og gjenkjenner signaler, mønster eller tegn man skal se etter. I tillegg lærer man av seg selv og hvordan man reagerer, etter hvert som man får litt erfaring. Mange ledere ønsker å ha kontroll på alt som skjer, men sannsynligvis er det få som faktisk har det, og enda færre som tør å innrømme det (ibid.). Det er også mange ledere som tror at de skal ha kontroll til enhver tid, men et slikt kontrollbehov kan føre til at man sliter ut både seg selv og de rundt seg. Økonomer ved Goethe Universitat i Frankfurt har forsket pa lederes kontrollbehov, og konkludert med at dette behovet signifikant reduserer medarbeidernes vilje til a gjor det lederne vil de skal gjore, og at overdreven kontroll i organisasjoner forer til et stort produktivitetstap (ibid.).

Vi har na presentert selvledelse fra et historisk perspektiv, sett pa hvordan selvledelse utoves i dag, diskutert utfordringer og kritikk fagfeltet moter, og gitt en kort presentasjon over hvordan lederes hverdag er i dag. Vi vil videre presentere vart utvalgte omrade innen selvledelse; hvordan kunnskap om selvledelse kan bidra til a takle motstand. Deretter ser vi narmere pa de tre forskningsomradene vare; robusthet, indre dialog, og viljestyrke.

2.6 Å takle motstand

Gunhild Stordalen fikk for fire år siden vite at hun har en sjelden og livstruende sykdom (Haugan, 2017). Selv om hun har en alvorlig sykdom hvor tiden hennes nå er blitt mer dyrebar, velger hun å bruke denne tiden på å påvirke bremsingen av global oppvarming, for som hun sier: «I motsetning til min sykdom, så finnes det en kur for de globale utfordringene» (ibid.). Hun ønsker at folks fokus på mat skal endres, noe som hun mener vil bidra til mindre sult, mindre klimagassutslipp, og mindre mat som kastes. Stordalen er drevet av å gjøre verden til en bedre plass å bo for kommende generasjoner, selv om hun kanskje bare får leve en liten stund til. Hun er et strålende eksempel på en dame som har drivkraft og evne til å takle motstand.

Å bli testet er en del av livet, også for ledere (Karp, 2013, s. 184). Som leder vil du alltid være utsatt for å måtte takle uforutsette og ubehagelige hendelser. Lederutviklerne George Binney, Colin Williams og Gerhard Wilke (2012, s. 101) sier om lederskap: “leaders will have periods when they feel they are surfing, others when they seem to be sinking and periods when they are swimming along fine”. Derfor er det viktig for ledere å stå frem i motstand, for det er da de vil kunne være gode ledere. Karp (2013, s. 183) mener at det å håndtere motstand er essensen av hva det å ta lederskap handler om. Han har skrevet en bok som omhandler det å ta lederskap og i denne boken sier Karp (2015, s. 28) at ”ledelse har mindre å gjøre med å motivere og mer med å håndtere motstand”. Motstand er et resultat av usikkerhet, uenighet, utrygghet, uavklarte roller og ansvar, konflikter, samarbeidsproblemer, manglende informasjon, kundeendringer, vanskelige samtaler eller irettesettelser (ibid.). Det kreves at ledere må evne å møte motstand og til det kreves det mot. Mot kommer derimot i flere innpakninger (Karp, 2013, s. 192). Det har med risiko å gjøre, og det har noe å gjøre med egen evne til å stå for noe, altså din integritet. Det handler også om utholdenheten, selv når rammebetingelsene er utfordrende. Motstand kan være både ytre og indre motstand. Ytre motstand kan defineres som ”motstand fra forskjellige interessenter” mens indre motstand kan defineres som motstand ”i forbindelse med kampene du fører med deg selv” (Karp, 2013, s. 207).

Gi deg selv rom og mulighet til å ufarliggjøre situasjonen du er i, for å takle motstand er en del av livet, sier Karp (2016, s. 100). Andre sier ”det som ikke dreper deg, gjør deg sterkere”.

Det er ikke dermed sagt at motstand ikke kan være smertefullt flere ganger på rad. Det kan derimot gjøre at du får noen erfaringer som du kan nyte godt av neste gang du opplever motstand. Noen håndterer motstand bedre enn andre, og det kan blant annet avhenge av arv og miljø, og av oppvekst (Karp, 2016, s. 101). Man bør også være klar over at det er en prosess med input fra flere hold: skole, barndom, arv, venner, osv. Hva man gjør med det man opplever og lærer kan virke inn på hvordan man takler motstanden. For mye av måten man håndterer utfordringer på har med forventinger å gjøre. Man må vurdere det ut fra sitt eget ståsted, ikke andres. Du bestemmer selv hvordan du reagerer på vanskelige situasjoner, sier Karp (ibid.).

Å takle motstand i deg selv er nært forbundet med å kunne påvirke sin indre dialog. Alle har en indre dialog, men vi bruker den forskjellig. Når den indre dialogen blir for negativ, fører den med seg u hensiktsmessige tankemønstre som gjør at du ikke tror på deg selv eller dine evner (Karp, 2013, s. 102). Skal du derimot påvirke din indre dialog for å bedre takle motstand er det å bruke positiv forsterkning et viktig verktøy. Positiv forsterkning hjelper deg å sette fokus på de tingene som gir deg energi til å takle utfordringer. Å kunne visualisere kan også hjelpe deg å takle motstand bedre, fordi da gjennomgår du motstanden gjennom tanker og handlinger i forkant av virkeligheten (Karp, 2016, s. 103). Da er det særdeles viktig å fokusere på det negative, for hvis du visualiserer at du har vunnet før du faktisk har gjort det, kan du miste drivkraften for å lykkes (ibid.).

Det å mobilisere viljestyrke er ressurskrevende, men kan være effektivt i møte med å takle motstand (Karp, 2016, s. 105). Viljestyrken kommer til syne i situasjoner hvor du må kjempe, hvor ting ikke er så lett, og du holder på å gi opp. Viljestyrke kan trenes, men det er også viktig at man kjenner sine begrensninger. Det å sette seg mål kan ha en god effekt på viljestyrke, samt det å lage seg handlingsplaner og strategier for å nå sine mål. Når man har kommet i mål, eller nådd delmål, kan det være lurt å belønne seg selv, både ved bruk av indre og ytre belønninger, for det kan bidra til å mobilisere viljestyrkeressurser. Generelt sett vil også fysisk og mentalt overskudd bidra til å bedre og trene viljestyrken (ibid.). Vi vil nå gå dypere inn i våre forskningsområder; robusthet, indre dialog, og viljestyrke.

2.7 Robusthet/motstandsdyktighet

Motstand gjør deg sterk/gir deg styrke, er det et gammelt ordtak som sier. Det kan nok stemme, med visse forbehold. Forskning på robusthet startet for over femti år siden som en søken etter svar på hvorfor det var så store forskjeller på hvordan barn som opplevde tøffe vilkår under oppveksten klarte seg senere i livet (Yates, Tyrell og Masten, 2014, s. 773). Pioneerer i denne forskningen var Norman Garmezy, Lois Murphy, Michael Rutter og Emmy Werner. De søkte å finne svar på hvorfor noen taklet motstand godt mens andre brøt sammen, og deres forskning og idéer dannet grunnlaget for en vitenskapelig tilnærming til robusthet. De fant ut at ved å flytte fokuset bort fra falittorientering til orienteringer som fokuserer på positive mål, fremmende og forebyggende faktorer, samt adaptiv kapasitet, kunne man bygge et rammeverk for en praktisk bruk av forskningen (ibid.). En av disse pionerne, Norman Garmezy, tidligere professor i psykologi, forsket på hvorfor barn av schizofrene foreldre ikke ble psykologisk syk av å vokse opp hos disse foreldrene. Han konkluderte med at robusthet spiller en større rolle med hensyn til mental helse enn kanskje først antatt (Coutu, 2002, s. 51-52).

En 60 år lang studie om voksenutvikling ved legestudiet på Harvard viste at noen mennesker blir betydelig mer robuste gjennom livet. Andre psykologer hevder at personer uten robusthet lettere utvikler ferdigheter innen robusthet enn de som fra naturen er født robuste (ibid.). Resiliens, eller robusthet, er også noe journalist og tidligere redaktør i Harvard Business Review, Diane L. Coutu, finner interessant. I sin artikkel *How resilience works* (2002, s. 47-60) stiller hun blant annet spørsmålene ”Why do some people suffer real hardships and not falter?” og ”What exactly is that quality of resilience that carries people through life?” (2002, s. 47-48). Gjennom sine studier har hun funnet ut at robusthet er et av verdens store mysterier, på linje med kreativitet og religiøst instinkt (ibid.).

Siden Garmezy, Murphy, Rutter og Werner startet forskningen på resiliens, har det vært forsket mye på dette fenomenet. Nyere forskning viser at man også må hensynta ulike kulturelle forskjeller når det gjelder robusthet da forskjellige kulturer kan ha ulike måter å definere og håndtere robusthet på (Yates, Tyrell og Masten, 2014, s. 774). Det finnes flere definisjoner på resiliens. Dr. Ann Masten, som ble rekruttert av professor Garmezy og følgelig er influert av hans arbeid, definerer robusthet som ”the capacity of a dynamic system

to adapt successfully to disturbances that threaten the viability, the function, or the development of that system” (Yates, Tyrell og Masten, 2014, s. 774 og 783). En norsk definisjon av robusthet finner vi i Store Norske Leksikon: ”Robusthet er det begrepsmessig motsatte av sårbarhet. Som sårbarhet handler robusthet om hvordan påkjenning og stress (risikokilder) vil kunne gi konsekvenser for noe som er av verdi for oss mennesker. Konsekvensene kan være knyttet til for eksempel liv og helse, miljø og/eller økonomiske verdier” (snl.no, u.å). Robusthet brukes ofte om det å ha evne til å tåle påkjenninger og stress som kan føre til skader og tap (ibid.). Dagens psykologer sier at faktorer som påvirker utviklingen av robusthet er ”... å tenke positivt når situasjonen er vanskelig, jobbe målrettet, ta beslutninger under usikkerhet, og å ta vare på seg selv” (Robertson, 2012, referert i Karp, 2016, s. 101). Av de som forsker på robusthet understrekes det at det å påvirke utviklingen av robusthet er en dynamisk prosess, ikke et statisk resultat (Yates, Tyrell og Masten, 2014, s. 774) og det er ikke bare medfødte egenskaper som er viktige (Karp, 2016, s. 101). ”Resilience is something you realize you have after the fact” (Coutu, 2002, s. 48).

Et menneskes robusthet eller tåleevne er avhengig av eller en funksjon av flere forhold; barndom og oppvekst (arv og miljø), foreldre, og skolegang. Forskning har vist at også andre forhold spiller inn. Noen av disse forholdene er: Formative erfaringer i livet, selvbilde og selvtillit, en evne til å se positivt på ting og lære av vanskeligheter, å kunne håndtere følelser, å akseptere realiteter som de er, å kunne ta beslutninger under usikkerhet, å finne en mening med det man opplever, en evne til å legge realistiske planer og jobbe målrettet, å ikke ha for høye forventninger, relasjonelle forhold, og å være i god fysisk form. Det siste forholdet forskning viser er viktig for robusthet er å finne en balanse i livet mellom hva som gir og tar energi, mellom privatliv og jobb, mellom krav fra andre og fra en selv, mellom hvile og belastning, samt det å sette grenser og ta vare på seg selv (Karp, 2013, s. 186; Karp 2016, s. 101).

Tidligere nevnte Coutu (2002, s. 52) har også studert de ulike forskningene rundt robusthet og hun har funnet tre teorier som overlapper hverandre. Hun sier at robuste mennesker har tre karaktertrekk: (1) en sterk aksept av virkeligheten, (2) en dyp tro på, ofte forankret i solide verdier, at livet er meningsfylt, og (3) en forbløffende evne til å improvisere (ibid.). Har vi for lite av de ovennevnte faktorene, kan det ha en negativ påvirkning på vår evne til å tåle

motstand, særlig gjelder dette parametere som stress og sosiokulturelle forhold (Karp, 2013, s. 186). Vi vil nå se litt nærmere på noen av forholdene og egenskapene som forskning har funnet er viktige for utvikling av robusthet, og hva de innebærer.

2.7.1 Arv og miljø

Forskning tyder altså på at både arv og miljø er viktig for hvor godt vi takler motstand (Karp, 2016, s. 101). Det viktige er derimot at motstandsdyktighet er en funksjon av oppvekst, barndom, foreldre, skolegang og formative erfaringer vi møter i livet. Derfor kan den forstås som en prosess, like mye som en egenskap man er født med (ibid.). Har man opplevd tøffe tak tidlig i livet, kan man være herdet til å takle utfordringer bedre senere i livet. Dette forklares med at barn som blir tvunget til å ta i bruk mestringsstrategier for å takle motstand ubevisst utsettes for ledertrening allerede fra barndommen av (Karp, 2013, s. 185). Tidligere trodde man at robusthet var genetisk, men forskning har vist at det kan læres (Coutu, 2002, s. 51).

William James, lege, psykolog og filosof, forsket på slutten av 1800-tallet på ulike personlighetstyper; *once-born* og *twice-born*. Den første typen ble kjennetegnet av mennesker som gikk gjennom livet uten spesielle utfordringer og levde sine liv i stabile miljøer. De tilpasset seg et stabilt miljø, deres utvikling fulgte en kjent vei, og deres identitet var preget av trygge sosialiseringprosesser. Den andre typen måtte kjempe mer for å få til ting, de ble ”født på ny” gjennom erfaringer i livet. De lærte seg å håndtere motstand og bearbeide det som skjedde, gjennom personlig mestring, og for disse var identitet et personlig anliggende i møte med omgivelsene. James fant ut at livsmestring var viktig for vår evne til å håndtere motstand (James, 1902, referert i Karp, 2013, s. 185). Denne analysen ble ikke utviklet for å kategorisere mennesker, men for å skille et viktig psykologisk funn, nemlig at ”livsmestring kan ha en sammenheng med vår evne til å håndtere motstand” (Karp, 2013, s. 185).

2.7.2 Formative erfaringer

”Erfaringer bli minner”, sier Karp (2016, s. 87). Han mener at for hver gang vi erfarer lignende situasjoner vi har vært i før, har hjernen laget seg nye koblinger basert på tidligere erfaringer og er klar til å forutse hva som kan komme til å skje. Dette har også med følelser å gjøre fordi følelser er en helt nødvendig del å være et menneske da de inneholder en kognitiv bearbeiding av kroppens første signaler. Derfor er ikke følelser kun hormonelle impulser, men

har basis i antagelser på hva som kommer til å skje (ibid.). Det er kanskje derfor frasen ”dette sier magefølelsen” blir brukt, fordi man har vært oppe i lignende situasjoner tidligere.

Det å sette seg i situasjoner der man utfordrer seg selv, går ut over egne komfortsoner, handler om å bygge robusthet. Man utvikler *resiliens*, som psykologien sier. Dette er noe Michael Ringler (2017) er enig i. ”Struggling in life is the one thing that helps the most”, skriver han. Han mener at de som ikke har møtt motstand, de som ikke har trengt å kjempe, at det er disse menneskene som virkelig har det tøft. Dersom man har gått gjennom livet uten å møte på hindringer, hvilken robusthet har man da for å møte tøffe situasjoner, om de skulle oppstå? Man er ment å skulle erfare ”that hardships of life”, sier han, for hvordan skulle man ellers lære og utvikle seg? Videre skriver han ”What’s the importance of struggling? It builds you into the person that you are supposed to be. Your struggles in life are what simply make you, you. The obstacles that you are tasked with, the problems that you must face, they all help you become a better person”. Utfordre deg selv og flytt grenser, oppfordrer han, kun på denne måten kan du ordentlig lære deg selv å kjenne (ibid.). Det Ringler sier kan knyttes til tankemønstre: fokus på hindringer og fokus på muligheter (Glasø og Thompson, 2018, s. 81-82). Dersom man fokuserer på hindringer, vil en unngå å utfordre seg selv og dette kan presse deg ned i middelmådighet. Ved å fokusere på muligheter i stedet for hindringer kan det bidra til at man vokser som menneske og ser enhver utfordring som en mulighet til å lære (ibid.).

Situasjoner med motstand kan være med på å forme oss, spesielt dersom vi klarer å lære av de og bruke de til å utvikle oss som mennesker (Karp, 2013, s. 187). Refleksjon er et viktig hjelpemiddel her (for noen mennesker er dette vanskelig, mange kjenner personer i kategorien ”han/hun lærer aldri”). Dersom man utsettes for motstand, kan det være viktig i etterkant å reflektere over hva som skjedde, hvordan man reagerte, hva (om noe) kunne man gjort annerledes, og lignende spørsmål. Å tenke på utfordringer som muligheter i stedet for hindringer kan bidra til læring (Thompson og Glasø, 2018, s. 81). Det kan føre til at man i fremtiden gjenkjenner lignende situasjoner og kanskje kan håndtere dem bedre. Jacobsen og Thorsvik (2014, s. 353) sier at ”læring er en prosess som fører til at man endrer praksis”. Forskning viser også at stressituasjoner håndteres bedre av erfarne ledere fordi de ”faller tilbake på innlærte måter å handle på” (Fiedler & Garcia, 1987, referert i Jacobsen og Thorsvik, 2014, s. 430).

2.7.3 Selvbilde og selvtillit

Forskning viser at også selvbilde og selvtillit er viktige faktorer for å utøve ledelse og således håndtere motstand. Dette kommer gjerne til uttrykk gjennom en leders villighet til å gå inn i krevende situasjoner (Karp, 2013, s. 206-207). Denne viljen til å stå i motstand kan også kobles med mot. I følge forskning finnes det tre typer mot: fysisk, moralsk, og psykologisk (ibid., s. 197). Fysisk mot er forbundet med frykt for fysiske farer, og ledere som står overfor denne type mot er gjerne i yrker der liv og helse står på spill (for eksempel Forsvaret, Brann og Redning etc). Moralsk mot er nært knyttet sammen med integritet, som i denne sammenhengen kan defineres som ”å snakke sant, ta ansvar for sine handlinger og fremstå som transparent som leder og menneske” (ibid., s. 192). Den tredje typen mot er psykologisk mot og blir forbundet med frykt for ”...fordømmelse og tap av egenverdi”, å konfrontere egne mønstre, samt krevende situasjoner med motstand som innebærer en risiko for at eget selvbilde, selvtillit og selvfølelse kan bli skadet (ibid., s. 203). Alle kan føle seg utrygge overfor andre mennesker, situasjoner eller seg selv – på grunn av ambisjoner, forventninger, roller og mellommenneskelige relasjoner (ibid., s. 28). Utrygghet oppstår gjerne når vi ikke har kontroll på situasjoner, hendelser eller andre mennesker, eller når vi ikke klarer å innfri andres eller egen forventning. Sosiologer hevder at utrygghet er et resultat av at vi føler at vi har for liten makt i en uklar situasjon hvor det er andre mennesker involvert. Utrygghet kan også være en reaksjon på en trussel innenfra; fra noe som virker inn på behov, verdisystem, holdninger og tanker (ibid.).

Evnen å takle motstand handler også om hvilket tankesett man har. Carol Dweck, professor i psykologi ved Stanford University, ønsket å forstå hvorfor noen taklet motstand bedre enn andre (Karp, 2016, s. 62-63). Før hun begynte å forske på dette trodde hun at hun ville kunne sortere mennesker i to kategorier: de som taklet motstand og de som ikke gjorde det. Forsøkene hennes ble utført på barn, og hun konkluderte med at det er tankesettet til hvert enkelt menneske som styrer hvordan man lærer, takler motstand, og vokser. Hun mener at to tankesett er fremtredende hos mennesker: et fastlåst tankesett og et vekstorientert tankesett. Et fastlåst tankesett er å tro at egne evner og kvaliteter til en stor grad er medfødt, og at det er ditt talent og dine medfødte egenskaper som avgjør hvordan det vil gå med deg i livet, og ikke noe man kan gjøre noe med. Et fastlåst tankesett kan også gjøre at du er redd for å gjøre feil og ikke tør å prøve nye ting. Et vekstorientert tankesett har den som har tro på at egen innsats

er avgjørende for hvordan det går. Denne personen ønsker å forbedre egne evner, kvaliteter og egenskaper ved å trene på det som man vil oppnå. Man vil også i større grad tørre å ta sjanser, prøve nye ting og ikke være så redd for å gjøre feil (ibid.).

2.7.4 Finne mening og balanse i livet

Det kan synes som det å finne en mening med det man opplever, på godt og ondt, kan bidra til å øke vår tåleevne. Den amerikanske sosiologen Aaron Antonovsky mente at å forstå og skape mening rundt det man opplever og erfarer, å lede seg selv, er viktig for å takle motstand (Karp, 2016, s. 101). De som har opplevd sykdom, erfart motgang på jobb og i privatliv, eller vært i andre krevende situasjoner, utvikler en evne til å sette ting i perspektiv. Det å ikke vinne en konkurranse, ikke alltid være best, blir kanskje ikke så viktig lenger. Eller kanskje det fortsatt vil være viktig, men ikke en nødvendighet for at man fortsatt skal ha tro på seg selv. I sin artikkel forteller Coutu (2002, s. 55) om Victor E. Frankel, en østerisk psykiater som overlevde opphold i konsentrasjonsleir under andre verdenskrig. For å ha noe håp om å overleve, måtte han finne en måte å bruke erfaringene på, finne en mening med dem. Selv om han ikke var sikker på at han kom til å overleve, begynte han å planlegge forelesninger om psykologien i konsentrasjonsleirer, dette for å klare å formidle hva han og andre hadde vært igjennom. ”Å klare å finne mening med livet i motgang krever styrke, men vi har alle en mulighet til å skape mening, bety noe for andre, føle tilhørighet og skape oss ankerpunkter i livet” (Karp, 2013, s. 191). Robusthet er en refleks, en måte å se verden på og forstå den. Robuste mennesker ser virkeligheten i øynene med standhaftighet, finner mening i motgangen i stedet for å la seg nedrive av håpløshet. Det er imidlertid viktig å være klar over at selv om man har funnet mening med ting tidligere er det ingen selvfølge at man klarer å holde på denne meningen eller finne den igjen (Coutu, 2002, s. 54-56).

”Den gyldne middelvei” kalte Aristoteles det å leve mellom ytterpunkter. I vår tid kan dette sees på som leve i balanse: balanse mellom privatliv og jobb, balanse mellom hvile og belastning (Karp, 2016, s. 121-122). Å finne en slik balanse er nært forbundet med det å sette grenser. I følge Karp har enhver ansvar for å sette grenser for seg selv gitt ”de relasjonene, det handlingsrommet og de rammebetingelsene” et hvert menneske har (ibid., s. 31) og slike grenser er viktig for den mentale helsen (ibid., s.32). I dagens kunnskapssamfunn med en utrettelig fokus på alt man skal oppnå, kan det å si *nei* være vanskelig. Mange krever for mye av seg selv, alt må være perfekt. En slik perfeksjonisme kan være med på å bidra til at man

føler seg utilstrekkelig og man mister troen på seg selv (Karp, 2016, s. 131-132). Å sette grenser kan bidra til trygghet rundt egen identitet i form av at man ”velger seg selv”, det vil si man tar ansvaret for den man er (Karp, 2016, s. 32).

2.7.5 Relasjonelle forhold

Mange kan oppleve at de takler motstand bedre fordi de har et nettverk rundt seg som de kan bruke for å få en pause fra utfordringene og påkjenningene man opplever på jobb, og mener derfor at dette kan bidra til at de blir mer robuste (Karp, 2013, s. 186). Det å vite at ”jobben ikke er alt”, at man har familie og venner rundt seg som støtter og hjelper en i krevende tider, kan bidra til at man klarer å stå mer støtt når det stormer som verst. En annen side av det relasjonelle forholdet er å skape bånd med kolleger, og på den måte vite hva som rører seg i virksomheten. Gjennom relasjoner definerer vi oss selv, sier Karp (2013, s. 126-127). Har vi gode relasjoner er også muligheten for påvirkning enda større. Relasjonell påvirkning og kommunikasjon er også et av hovedtemaene i de fleste ledelsesbøker som selges i dag. Teorier rundt relasjonsledelse, emosjonell ledelse, mellommenneskelig kompetanse, emosjonell intelligens, og transformasjonsledelse er teorier og metoder som har fått en utbredt plass i organisasjoner og utøvelsen av ledelse. Gjennom samhandling og utvikling av relasjoner påvirker vi andre og de påvirker oss, og identiteten som leder skapes gjennom å kommunisere med medarbeiderne. Relasjoner gir mennesker en mulighet til å definere hvem de er og ønsker å være (ibid., 130-131). Ønsker man å være en leder som har et godt forhold til sine medarbeidere, vil man bruke litt ekstra tid på å prate med dem. I en hverdag fylt med endringer er relasjoner en av de faktorene som vi selv kan påvirke og gjøre til ankepunkter. Det å utvikle relasjoner i en organisasjon kan få en økt verdi og bli strategisk viktig, for det gir oss en mulighet til å skape sosiale strukturer som opprettholder viktige forsvarsmekanismer og vekstmuligheter (ibid).

Drucker (1999, s. 26-28) hevder at svært få mennesker arbeider og oppnår resultater alene, de fleste jobber sammen med andre og er effektive med dem. I denne sammenheng så sier han at selvledelse krever at man tar ansvaret for personlige forhold, og da spesielt to ting. Det ene er at man må akseptere det faktum at andre mennesker er individer slik som en selv, som betyr at de har egne styrker, egne måter å gjøre ting på, sine egne verdier, og for å være effektiv er det derfor viktig at du som leder kjenner dine medarbeideres styrker, prestasjonsmodus og

verdisett. Det andre delen av ansvaret for relasjoner handler om å ta ansvaret for kommunikasjon. Dette er viktig fordi det fort kan oppstå personkonflikter fordi man faktisk ikke vet hva andre gjør eller hvordan de arbeider, eller hvilket resultat de forventer av seg selv. Grunnen til at man ikke vet dette er simpelthen fordi man ikke har spurt. Selv de som forstår viktigheten av å ta ansvaret for relasjon, kommuniserer ofte ikke tilstrekkelig med sine kolleger. Dette er fordi de er redde for å virke for nysgjerrige, eller dumme. Dette er feil, mener Drucker (ibid.), og sier at det uten unntakelse har kun positiv effekt å være interessert i medarbeiderne sine. Det med relasjoner er viktig å vite om, fordi organisasjoner ikke lengre er bygget på tvang, men på tillit, og da må man vite hvem man jobber med og kjenne deres styrker og svakheter. Og selv om det er tillit mellom folk, så trenger ikke det å bety at man må like hverandre, det viktigste er at man forstår hverandre (ibid.).

Mange argumenterer for at ledere må ha integritet (Drucker, 1992; Kouzes og Posner, 2002; Hansen, 2009, referert i Karp, 2013, s. 192). Begrepet integritet handler om å snakke sant, ta ansvar for sine handlinger og fremstå som en transparent leder og menneske (Karp, 2013, s. 192). Det kan også forstås som noe som er større enn en selv, som organisasjonsmessige, miljømessige eller samfunnmessige mål. Tillit er en variabel innen integritet, som man bruker lang tid til å bygge opp, men som fort kan rives ned. Integritet er en tidløs kvalitet, og en dyd som vi alle kan strekke oss etter (ibid.). Den respekterte ledelsesforskeren Warren Bennis skriver “under normal circumstances people prefer to give their allegiance to leaders of integrity” (Karp, 2013, s. 193). Med andre ord viser mennesker større tillit til ledere med integritet. Integritet henger også sammen med verdiene dine som leder (ibid., s. 194).

2.7.6 Realistiske planer og forventninger

Vaner er et viktig begrep innen selvledelse, fordi selvledelse handler om å bli bevisst på hvilke vaner som hjelper deg, og hvilke uvaner som hindrer deg (Karp, 2016, s. 130). Handlinger som er vanebestemte har tre faser: den første kalles trigger, altså noe som forteller deg at det er på tide å utføre en bestemt handling. Den andre fasen er selve handlingen, og den tredje er belønningsfasen. Desto flere ganger du gjentar en slik loop, desto mindre energi bruker du på den, og den kan da kalles for en rutine (ibid.). På denne måten frigjør innarbeidede gjøremål kapasitet til andre ting, og er nyttig å ha i arbeidshverdagen slik at man blant annet kan legge realistiske planer.

Å senke forventninger til egne prestasjoner, å vurdere seg selv etter egne standarder, kan også bidra til å øke robustheten (Karp, 2016, s. 101). Man måler seg selv i stedet for å bli målt av andre, og dette kan bidra til at man blir tryggere og utvikler seg som menneske. Det er viktig å kunne si at noe er godt nok, å kunne senke egne ambisjoner (Karp, 2016, s. 132). Det å klare å bygge bro mellom dagens situasjon og fremtiden kan være et viktig verktøy for å ikke bli overveldet i krevende situasjoner (Coutu, 2002, s. 54-56).

2.7.7 Håndtere følelser og akseptere realiteter

Å kunne håndtere egne følelser i forbindelse med utfordrende situasjoner er viktig for å bygge robusthet. Den kjente femfaktormodellen som beskriver ulike karaktertrekk ved ledere identifiserer fem personlighetstrekk: Nevrotisisme, ekstroversjon, åpenhet, omgjengelighet, og planmessighet. Forskning viser at personer med en lav skår på nevroisisme kjennetegnes av at de er følelsesmessig robuste, de tåler stress og de er avbalanserte (Martinsen, 2016, s. 186-187). Tidligere nevnte Binney, Wilke og Williams fulgte ledere i store selskaper over fem år. De oppdaget at det ledere sier til seg selv når de må takle motstand er: ”Kommer dette til å gå bra? Har jeg kunnskapen jeg trenger? Hva er mine grenser? Vil jeg komme meg gjennom dette?” Dette var måten lederne håndtere problemene som oppstod på, og deres evne til å hankses med sine indre demoner (Karp, 2016, s. 37). Lederne hadde behov for å bevise noe, at de var dyktige, eller på en eller annen måte få aksept. Noen av dem ble drevet av frykt for avvising, var selvkritiske, og hadde høye krav til seg selv og andre. At lederne ble kjent med sine indre demoner som gjorde dem i bedre stand til å takle de situasjonene de måtte løse. Det å godta og forstå hvorfor man gjør som man gjør, og akseptere at de sidene man har, er en del av hvem man er, kan bidra til at de fleste blir tryggere på seg selv og opplever mindre uro (ibid.). ”Trygghet er ikke fravær av angst, men angsttoleranse”, sier Karp (2015, s. 125). Det er mange ledere, artister, og idrettsutøvere som er redde, men som har klart å bygge opp trygghet fordi de har innsett av vonde følelser ikke skal fortrennes, men aksepteres og brukes til handling og engasjement (ibid.).

Coutu (2002, s. 52-54) fant i sine studier ut at robusthet ikke er direkte knyttet til en optimistisk natur. Tvert i mot kan det å alltid være optimistisk gjøre at man knekkes mentalt, dette fordi når det man optimistisk håper skal skje, aldri skjer, vil det kunne føre til at man

brytes ned. Da er det å være nøktern, realistisk og ha et jordnært forhold til realitetene, det vil si å akseptere virkeligheten, være viktig for å overleve, oppnå suksess eller nå andre mål. For virkelig store utfordringer kan til og med et pessimistisk syn på ting være viktig. Det å akseptere virkeligheten som den er kan være krevende, ubehagelig og emosjonelt utfordrende. Men ved å trene på å akseptere realitetene, kan man forberede seg på å komme seg gjennom tøffe tider (ibid.).

2.7.8 Evne til å improvisere

Det er kanskje ikke så vanskelig å forstå at det å akseptere realiteter og finne mening er viktig for å bygge robusthet. Det tredje karaktertrekket Coutu beskriver i sin artikkel er kanskje ikke like intuitivt, nemlig evne til improvisasjon (2002, s. 57-59). Et ord som brukes for å beskrive denne evnen er ”bricolage” som på engelsk kan oversettes til ”bouncing back” og kan defineres som en evne til å improvisere løsninger på problem uten nødvendigvis å ha noen verktøy. Det som kjennetegner mennesker med denne egenskapen er at de ser løsninger der andre bare ser problemer. De bruker tilgjengelige ressurser på nye måter og ser muligheter andre ikke ser. Robuste organisasjoner har mange ansatte med denne egenskapen, som ofte er en betingelse for at organisasjonen skal lykkes (ibid.). Evnen til å improvisere kan også knyttes til erfaring og læring. Jakobsen og Thorsvik (2014, s. 357-358) sier at situasjoner man har vært i som man har gitt ekstra oppmerksomhet til festes i korttidsminne, eller ordnes som et hierarki i ulike hovedområder i langtidsminnet. Dette kalles for ”kognitive kart”, og kan bidra til at man takler improvisasjoner bedre fordi man har vært i lignende situasjoner tidligere. Slike kognitive kart inneholder også ”oppskrifter” for hvordan man skal handle i ulike situasjoner som man har erfaring med (ibid.).

Å improvisere handler også om å ta lederskap. Karp (2013, s. 8) sier at lederskap er noe ledere tar når de blir testet i vanskelige situasjoner. Blake & Mouton (1968, referert i Jacobsen og Thorsvik, 2014, s. 435) identifiserte fire ulike lederstiler i sitt kjente ledergitter. Dette gitteret ser på vektleggingen ledere gjør mellom menneskelige hensyn og produksjonshensyn. De to ytterpunktene er en såkalt ”la det skure” leder som kjennetegnes av liten interesse for både oppgaver og mennesker, og en leder som kjennetegnes av stor interesse for begge hensyn (ibid.). Når ledere evner å ta lederskap i situasjoner som krever det, kan de lede mindre i hverdagen. Noen forskere argumenterer for at ledelse er planlagte

øvelser av forskjellige påvirkningsteknikker med kobling mellom årsak og virkning, og hvor lederen vet hva som skal gjøres og kjenner konsekvensene. Dette stemmer ikke overens med lederes erfaringer, sier Karp (2013, s. 23). I sin forskning fant han at ledere som ser tilbake på sin karriere, finner ut at deres vei til å ta mer lederskap, var et resultat av andre forhold: parametere som kunne virke tilfeldig, og som noen ganger nettopp var det, men som også var en følge av spesifikke, avgjørende hendelser. Disse hendelsene kunne utgjøre et mønster, føre til et løft i lederens egenutvikling, og gjøre det slik at den som ønsket å lede, fikk eller mistet rett til å lede (ibid.). Det å ta lederskap er en aktiv handling med kort varighet, for i løpet av bare noen sekunder velger menneskene rundt deg om de vil gi deg legitimitet som leder eller ikke. Derfor vil det være avgjørende for deg selv hvordan du får den tilliten, lojaliteten, respekten og autoriteten du ønsker (ibid., s. 20). Utøvelse av lederskap er en kamp mellom idealer i form av moral, verdier, prinsipper, og realisme, i form av den virkeligheten en leder står i (ibid., s. 258).

Historien er full av eksempler på mennesker som har taklet motstand og kommet styrket ut av det. Et veldig godt eksempel er Nelson Mandela. Han satt fengslet som politisk fange i celle 46664 på Robben Island i 27 år før han i 1990 ble løslatt. Man kunne tenke seg at han etter dette ville ønske å leve et stille og rolig liv, men Nelson Mandela ble i 1994 valgt til president i Sør Afrika. Ikke alle har den robustheten som Nelson Mandela oppviste. At Nelson Mandela klarte å akseptere realitetene og holde seg i relativt god fysisk form er imponerende. At han klarte å ha et optimistisk livssyn i den situasjonen han var i, er ufattelig. ”I never loose. I either win or learn”, sa han. Vi har nok alle noe å lære av han.

2.8 Indre dialog

Alle mennesker har en indre dialog, en liten stemme som i det ene øyeblikket forteller deg at noe er for vanskelig, og i det neste øyeblikket forteller deg at dette klarer du. Når den indre dialogen er negativ, kan det føre til uhensiktsmessige tanker hvor en dømmer og snakker seg selv ned (Karp, 2016, s. 102). Et kjent, og heldigvis på vikende front, eksempel er hvordan mange kvinner ikke søker jobber eller tar verv fordi de mener de ikke er kvalifiserte eller kompetente nok, mens menn derimot ikke har disse motforestillingene (Traaseth, 2014, s. 123-124). Den indre dialogen kan på denne måten være med å påvirke viktige valg i kvinners karriere. Bevisstheten blir aktivisert av å styre viljen, sier Karp (2016, s. 102). Dette kan bety

at vi kan påvirke vår egen dialog så lenge vi er bevisste på det. Teknikker som kan bidra til indre ro og balanse har vært brukt i flere tusen år som en del av religiøse, filosofiske og meditative tradisjoner (Karp, 2016, s. 119). Meditasjon ble omtalt for omtrent 3000 år siden og er gjennom tidene blitt videreutviklet, og kognitive teknikker kan bidra til å håndtere vonde følelser og urolige tanker (ibid.). Kognitive strategier innebærer å jobbe med egne tanker på ulike måter, spesielt de tankene som kan betegnes som mental motstand (Thompson og Glasø, 2018, s. 76). Dette er strategier som vektlegger egne oppfatninger og antakelser, visualisering, positiv forsterkning/selvsnakk, fokus på muligheter i stedet for hindringer, målsetting, og belønning (Thompson og Glasø, 2018, s. 76; Karp, 2016, s. 102-105). Vi vil nå se litt nærmere på noen av faktorene som forskning har funnet er viktige for å bruke indre dialog til å håndtere motstand, og hva de innebærer.

2.8.1 Muligheter fremfor hindringer

Å se muligheter i stedet for hindringer er nært forbundet med det å ha et vekstorientert tankesett i stedet for et fastlåst tankesett, noe tidligere nevnte Carol Dweck forsket på og som vi diskuterte i kapittel 2.7.3 Selvbilde og selvtilitt (Thompson og Glasø, 2018, s. 160). Vi vil her se litt nærmere på det å se på uforutsette hendelser som noe som kan overkommes. Mennesker med denne type optimistisk forklaringsstil fokuserer gjerne på muligheter i situasjoner og utfordringer (Thompson og Glasø, 2018, s. 80-81). Slike mennesker kjennetegnes gjerne ved at de fokuserer på at utfordringer bringer med seg personlig vekst, et optimistisk livssyn om at verden er full av muligheter, at prøving og feiling bringer med seg muligheter til å lære, vanskeligheter kan omgjøres til muligheter som igjen finnes i de mest usannsynlige situasjoner (ibid.).

Optimisme og motivasjon til å lære er altså et kjennetegn ved mennesker som fokuserer på muligheter framfor hindringer. Motivasjon er det som får oss til å handle, og det som forklarer hvorfor vi gjør et valg fremfor et annet (Karp, 2013, s. 149). Dette påvirker intensiteten og utholdenheten i våre handlinger. Motivasjon har en fremtredende plass i teorier om organisasjon og ledelse, og det henger sammen med behov mennesker har; forhold som er delvis genetisk betingede, og som påvirker vår atferd (ibid.). I all enkelthet så handler motivasjon om å minimalisere ubehageligheter og maksimere vinning, glede eller nytelse. ”Enhver læringsprosess starter ved at individer ser noe, hører noe eller opplever noe som man begynner å fundere på hva er og hva betyr” (Jakobsen og Thorsvik, 2014, s. 355). I etterkant

av en utfordrende situasjon kan man sitte igjen med lærdom, og på denne måten gjøre ting annerledes neste gang. Det er fordi man over tid vil lære seg å handle på en måte som reduserer ulemper og fremmer nytte (ibid., s. 355-356). Drucker (1999, referert i Thompson, 2013, s. 112-113) hevder at noen lærer effektivt ved å lytte, andre ved å lese. Noen lærer ved å ta notater og sette dette i system. Mange lærer mest effektivt ved ”learning by doing”, altså den praktiske delen av læring. Man kan også lære av å finne ut av hvilke sterke og svake sider man har, og ved å finne ut hvem man jobber best med, sier Thompson (2013, s. 112-113). På denne måten er det lettere å lede seg selv, for man skal ikke prøve å endre seg selv, for man vil sannsynligvis ikke lykkes. En bedre strategi er å arbeide hardt for å forbedre måten man presterer på, altså lære av sine feil (ibid.). Dette er Drucker (1999, s. 13) enig i, og sier at vi må lære å utvikle oss. Han sier videre at dersom vi skal være mentalt årvåken og engasjert i et langt arbeidsliv, så må vi lære oss hvordan og når vi skal endre på den måten vi handler på. Neck og Manz (2007, referert i Thompson og Glasø, 2018, s. 81) mener at kreative mennesker som har tankemønstre som fokuserer på muligheter, har bidratt til viktige forandringer i verden. Tenkning som fokuserer på hindringer, derimot, vil presse deg ned i middelmådighet (ibid.).

2.8.2 Visualisering

En annen faktor som kan påvirke vår indre dialog er visualisering. Visualisering brukes ofte til å stå gjennom motstand, og blir mye brukt i idrett for å prestere under press (Karp, 2016, s. 103-104). Å visualisere kan beskrives som det å forestille seg noe, og Martinsen (2016, s. 376) sier at ”forestillingsevnen kan ses på som et simuleringskammer der man har frihet til å eksperimentere, og der man kan påvirke sine forestillinger”. I selvlæringsteorien anbefales det at man bruker forestillingsevnen målrettet og konstruktivt for å heve egen mestringstro og styrke selvtilliten (Martinsen, 2016, s. 376; Thompson og Glasø, 2018, s. 80). I følge Martinsen (2009, referert i Thompson og Glasø, 2018, s. 159-160) er visualisering en strategi innen selvlæring som kan være nyttig også i arbeidslivet, både for å forberede seg til utfordrende situasjoner, og for å styrke selvtilliten. Visualisering gir deg muligheten til å trene mentalt i forkant på noe du ikke får trent på i virkeligheten, samt å styrke troen på at man får til det man ønsker, og dette kan være nyttig når man skal takle motstand (Thompson og Glasø, 2018, s. 159-160).

Karp (2016, s. 103) peker på studier som viser at dersom du kun visualiserer de positive elementene og drømmene du har, mister du drivkraften du trenger for å lykkes. Lisa Vivoll Straume, forsker på positiv psykologi, hevder at hjernen ikke skiller mellom tenkte og ekte situasjoner, fordi når du trener mentalt så bruker du mange av de samme nerveforbindelsene som i ekte situasjoner (referert i Karp, 2016, s. 103). Når man øver seg på å visualisere kan det være nødvendig å fokusere både på positive og negative tanker, og på hver minste detalj slik at man får med seg hele situasjonen eller oppgaven man skal løse. Hvis man kun visualiserer rundt de positive elementene i en situasjon, kan man miste drivkraften man trenger for å lykkes, for det blir da som å forestille seg at suksessen allerede er oppnådd (ibid.). Derfor er det viktig å også fokusere på det som er vanskelig. På denne måten kan man opprettholde motivasjonen for å legge ned ekstra innsats i det som skal gjøres.

2.8.3 Positiv forsterkning

For å bedre kunne påvirke sin indre dialog kan positiv forsterkning brukes. Positiv forsterkning handler om å gi seg selv positive opplevelser, følelser og tanker når man står i vanskelige situasjoner (Karp, 2016, s. 102). Dette kan gjøres ved å jobbe med den indre dialogen til å finne konkrete ting som på en eller annen måte motiverer til innsats (ibid.). For eksempel kan det for enkelte mennesker være det å komme hjem til familien etter en tung dag på jobben være en faktor som gir dem positiv forsterkning, mens for andre kan det være tanken på den gode følelsen av suksess. Ord eller setninger med positivt innhold, bilder, musikk og poesi, eller konkrete objekter er eksempler på måter å påvirke positive følelser (ibid.). Positiv forsterkning kan hjelpe oss å stå igjennom tøffe dager og er noe som kan trenes på.

Noen mennesker straffer seg selv eller gir seg selv negative sanksjoner hvis de ikke oppnår mål de har satt seg, sier Martinsen (2013, s. 100). De fleste av oss gjør det naturlig på en eller annen måte i ulik grad, når vi opplever at vi ikke strekker til, eller at vi gjør noe galt. Negativ forsterkning kan for øvrig fungere på omtrent samme måte som positiv forsterkning ved at forsterkningen fører til at visse typer adferd vil forekomme med høyere sannsynlighet enn andre (ibid.). Et eksempel er en som driver med salg, men som ikke når salgsmålene sine. Han kan bruke negativ forsterkning til å kutte ut sin ukentlige golftime, og heller jobbe med å øke salgsmålene sine på samme tidspunkt.

Heldigvis er det slik at det absolutt er mulig å endre måten man snakker til seg selv på, å gjøre sin indre dialog mer positiv (Thompson og Glasø, 2018, s. 79). Ved identifisering, analysering og bevisstgjøring rundt sitt ”selvsnakke-mønster”, kan man bytte ut negativ og pessimistisk dialog med en positiv indre dialog og således legge til rette for mulighetstenkende tankemønstre. Det er derimot viktig å være oppmerksom på å ikke miste sin kritiske sans slik at man blir for selvgod eller utvikler urealistiske bilder om ”egen fortreffelighet” (ibid.).

2.8.4 Fokus på egne oppfatninger og antakelser

Dysfunksjonelle forestillinger og antakelser er dypt forankret i menneskers personlighet og stammer fra tenkemåter som ikke er forankret i virkeligheten, men som er preget av en forutinntatthet om hva man klarer eller ikke klarer (Thompson og Glasø, 2018, s. 77). Karp (2016, s. 38) sier at manglende selvinnsikt fører til at mennesker i mindre grad har kontakt med egne følelser, tanker og atferd. Dette kan sees i sammenheng med hvor god indre dialog man har. Teknikker som kan bidra til å styrke selvinnsikten er blant annet meditative øvelser, tilbakemeldinger, og refleksjonsnotater.

Meditasjon og mindfulness kan føre til bedre livskvalitet og skape ro i kroppen (Killingsworth og Gilbert, 2010, referert i Karp 2016, s. 40). Meditative øvelser kan gi fysiologiske og psykologiske effekter, og en disiplinert meditativ praksis kan bidra til mer ro, mindre stress, bedre konsentrasjonsevne, og bedre bearbeiding av tanker og følelser. Mindfulness er systematisk mental trening som handler om å erkjenne og akseptere virkeligheten som den er, og å trene dine mentale ferdigheter, sier Karp (2016, s. 40). Ideen med mindfulness er å være ”...et beroligende holdepunkt som tar oss inn i nåtiden, dersom oppmerksomheten vår stadig rettes mot ubehagelige hendelser i fortiden eller preges av stressende tanker om fremtiden” (Thompson og Glasø, 2018, s. 164). Viggo Johansen, forfatter av boken ”Stille vitne” som er en praktisk veiledning for indre ro og harmoni, sier at mindfulness meditasjon handler om å aktivere syv mentale prosesser; mindfulness, klarhet, vitalitet, glede, tilfredshet, konsentrasjon, og likevekt (2015, s. 55-56).

Presset på den enkelte, den høye hastigheten, tilgjengeligheten og fokuset på effektivitet er situasjoner som kan føre til utbrenthet. Det er nå blitt mer vanlig enn før, og forskning viser at to av tre som arbeider med prosjekter i norske bedrifter tror de risikerer å bli utbrente på grunn av stort oppgavetrykk (Thompson, 2013, s. 57). Thompson peker på at det da kan være viktig å ta en "timeout", som innebærer å kople seg fra den daglige rytmen, men først og fremst for å forhindre "knockout". Timeout kan også være en anledning til å gi seg tid til refleksjon og ettertanke, ved å gjøre et dypdykk i sitt indre for å få klarhet i hva man vil med livet (ibid.). Et gammelt kinesisk ordtak sier at det er viktig å stoppe opp og glede oss over det som gir rikdom og dybde i tilværelset. Refleksjon over verdier, veivalg, og mål kan lede til nye valg som gir livet mening og innhold, slik vi innerst inne ønsker å leve, sier Thompson (2013, s. 59).

I bedriftsinterne ledertreningsprogram reflekterer kolleger over hvilke utfordringer de legger størst vekt på gjennom arbeidsdagen. En refleksjon flere deler er utstrakt bruk av overtid, mye reisevirksomhet, og kveldsmøter (Thompson, 2013, s. 39). En mer systematisk kartlegging av måten vi disponerer tiden på viser et bilde hvor ledere har betydelige problemer med å bevare herredømme over egen tid. Mange opplever økt oppgavetrykk fordi man blir tildelt ansvar for flere oppgaver, økende tidspress, stadige endringer som fører til at man må sette seg inn i nye oppgaver, og at man har liten kontroll over oppgavestrømmen (ibid.). Ledere i dag føler seg utilstrekkelig fordi de må balansere mellom oppgavetrykket og medarbeidernes forventninger om å få tilbakemeldinger på jobben de gjør. En konsekvens av dette er at lederne ikke føler mestring i lederrollen fordi de ikke klarer å fullføre oppgavene sine innenfor tidsfrister. Thompson (ibid., s. 46) påpeker at årsaken til at ledere faller utenfor mestringsfeltet er frykt for negative konsekvenser hvis man prøver å skjerme seg mot økende oppgavetrykk. Man klarer ikke å si nei, og lar seg styre i for stor grad av andres forventninger og er for lite bevisst på hva man skal prioritere, eller man føler avmakt overfor krav og forventninger fra overordnet ledelse.

Refleksjonsnotater er også en måte man kan styrke sin selvinnsett på, og dette kan for eksempel være personlige notater eller dagbøker. Som Aurelius gjorde, man skriver til seg selv (Karp, 2016, s. 40). Det er ingen fast oppskrift for hvordan slike refleksjonsnotater skal være, det er viktig at hver finner sin måte å gjøre dette på, både med hensyn til form, tid for

refleksjon, ved hjelp av spørsmålstilling eller ved bruk av historiefortelling. Hensikten er at man gjennom refleksjonsnotatene skal oppnå bedre selvinnsett og på denne måte forsterke gode og endre dårlige reaksjons- og handlingsmønstre (ibid.).

2.8.5 Lederes påvirkningskraft

Som leder er man en rollemodell, sier Karp (2016, s. 168). Cæsar var et eksempel på dette, ikke fordi han var den sterkeste, men fordi han delte soldatenes kår og tålte hardt arbeid. Å være en rollemodell innebærer at ledere må gjøre som de selv sier, vise andre hva som er akseptabel adferd, holdninger, verdier og tankegods i en organisasjon. Lederen bør avklare med seg selv hvordan hun eller han ønsker å være i lederrollen, hva de står for og hva de gjør for å lede andre. Dette er viktig fordi medarbeiderne observerer lederens praktisering av selvledelse og lærer av det. Ledere er vandrende signalbærere, og medarbeiderne ser etter tegn fra ledere (ibid., s. 168-169; Thompson og Glasø, 2018, s. 91).

Skal du lede deg selv for å påvirke ut over deg selv, kan det være at du må skape deg handlingsrom (Karp, 2016, s. 144-145). Ditt handlingsrom er muligheten mellom de strukturelle begrensningene i dine omgivelser og hva du kan gjøre noe med. Derfor bør du handle og tenke som en strateg. Skal du utvide ditt handlingsrom, er det sannsynlig at du en gang i blant må kjempe for å oppnå det du vil (ibid.). Strategi er å ta valg under usikkerhet. Det valget er i ytterste konsekvens et valg mellom dominans eller samarbeid. For å ta valget må du kjenne terrenget, det være seg i form av samfunnsstrukturer eller strukturer i den organisasjonen du opererer i. Da kan du forstå hvilket handlingsrom du har, og forstå hvilke virkemidler du har til rådighet å forandre det (ibid.).

En av disse virkemidlene er makt, påpeker Karp (ibid.). Makt kan ha en tendens til å forandre den personen som har makt og kan føre med seg selvforsterkende effekter som økt handlingsorientering og positiv affekt, økt målorientering og instrumentell atferd, mer selvorientering og en større grad av psykologisk distanse og abstrakt tenkning. Disse effektene bidrar til at makt blir selvforsterkende, slik at den som har makt, lettere får mer av det sammenlignet med andre. En del personer med makt blir dårligere til å vurdere andre personers ansiktsuttrykk og anslå hvilke følelser som ligger bak. Dette kan tyde på at makt kan redusere det å være empatisk, som vil si å sette seg inn i andres situasjon og opplevelser

(ibid.). Makt kan imidlertid også øke evnen til å lese andre, forutsatt at man har en sterk prososial orientering. En professor i organisasjonsatferd ved Stanford University, Jeffrey Pfeffer, mener at noen mennesker har makt fordi de er mer villige til å ta på seg utfordringer, de har ambisjonene og overskuddet som skal til, samt selvinnsikt og refleksjon, og er i alle fall utad, sikre på seg selv (2010, referert i Karp, 2016, s. 145-146). Din maktbase er ikke bare et resultat av ytre omstendigheter, men også hva du sier til deg selv om deg selv: din indre dialog. For å bli kjent med din maktbase må du kjenne deg selv (ibid.).

”Utøvelse av ledelse er en påvirkningsprosess”, sier Karp (2013, s. 61). Ledere påvirker andre mennesker til å realisere mål, og gjennom det oppnå resultater. Nedslagsfeltet er stort og bredt, og kan handle om strategiske forhold, organisatoriske rammer, situasjoner, andre mennesker, relasjonelle forhold og deg selv. Som leder kan man påvirke mange i forskjellige retninger, men Karp (ibid.) peker på at det er en stor avstand mellom teori og praksis. Dersom man derfor tar høyde for den hverdagen en leder står i, ting som skjer uten dennes påvirkning, alle relasjonene man må håndtere, situasjonene som bare oppstår, er påvirkningsmulighetene noe mer begrenset enn man liker å tro, og det som forskere eller konsulentene gir uttrykk for. Lederens tid og energi er en verdifull og begrenset ressurs, spesielt hvis det gjelder en erfaren leder. Mange ledere bruker i dag tid og energi på forhold de ikke kan påvirke, styre eller planlegger for, mens de bruker for lite tid og energi på det de faktisk kan påvirke (ibid.). Å nå små eller store mål er ikke bare enkelt selv om du er flink til å formulere målene, minne deg på dem og belønne deg selv for de målene du har nådd. Å jobbe med selvledelse krever derfor disiplin, for det krever også disiplin å definere hvilke belønninger som skal gjelde, sier Martinsen (2013, s. 100).

Alpinist Aksel Lund Svindal har vært gjennom flere stygge fall i alpinbakken gjennom sin karriere, også før store mesterskap. Han har taklet denne motstanden og kommet tilbake, igjen og igjen. Svindals tidligere trener, Marius Arnesen, kan fortelle at Svindal har en egen evne til å fokusere på ”nå-situasjonen”, og stenger ute tanker om hvordan ting kunne ha vært hvis han ikke hadde skadet seg. Han jobber kontinuerlig med å være mentalt forberedt på hva som møter han, sier treneren. Svindal er nemlig veldig opptatt av å være mentalt sterk, og rennene han gjennomfører har han visualisert mange ganger. Kanskje er det nettopp derfor han kan

smykke seg med flere verdensmester-titler (Hjellen, 2015). Svindal har taklet motstand og kommet styrket ut av det blant annet ved hjelp av sin indre dialog.

2.9 Viljestyrke

Å ha en sterk vilje kan oppfattes på flere måter. Vi vil her fokusere på hvordan man kan bruke sin viljestyrke positivt. Karp (2016, s. 105) sier at vilje er en mental egenskap og ved å mobilisere viljestyrken kan man møte motstand på en effektiv måte. Han sier videre at det å mobilisere viljestyrke er en ressurskrevende strategi som omfatter flere teknikker, men som kan være effektivt i møte med motstand. Det er flere egenskaper som forbindes med viljestyrke; blant annet selvdisciplin, selvkontroll, selvregulering, utholdenhet, målrettethet (ibid.). Men også engelske begreper som grit, volition og conation er viktige egenskaper som knyttes til viljestyrke (Karp, 2015, s. 22). Disse lar seg vanskelig oversette til norsk, men grit betyr å være målrettet der man jobber mot langsiktige mål som man virkelig brenner for. Volition og conation er betegnelser for mentale selvregulerende evner, hvor innsatsfaktoren er viljestyrke (ibid.). Å inneha disse egenskapene vil hjelpe en å stå gjennom motstand, og mange toppledere ser ut til å være drevet av et sterkt engasjement og vilje (Karp, 2016, s. 107). Å utøve selvdisciplin, være utholdende og målrettet kan hjelpe deg til å ikke velge den første og beste løsningen, men avvente situasjoner til den beste løsningen presenteres.

”Viljestyrkens psykologi er din evne til å mestre deg selv ved å påvirke mekanismer som oppmerksomhet, følelser, motivasjon, tanker og atferdskontroll, og da særlig når du møter motstand og har lyst til å gi deg eller gi etter”, sier Karp (2015, s. 49). I dagens samfunn blir ofte viljestyrke, selvdisciplin og utholdenhet sett på som politisk ukorrekte egenskaper, dette fordi det fokuseres mye på nytelse, forbruk og lettvinne løsninger (Karp, 2015, s. 14). Vi lever i en tid der det er meningen at alle skal ”realisere seg selv” og bli det beste man kan bli. Dette fører til at sykdommer relatert til vilje som utbrenthet, stress og angst, og muskelsykdommer er i kraftig vekst. Det blir da viktig å ha viljestyrke til å sette grenser, si nei, og la muligheter gå fra seg (ibid.). Viljestyrke er en begrenset ressurs, sier Karp (2016, s. 107). Ved å bruke viljestyrke forbrenner man glukose. Derfor bør man stoppe opp etter at man har brukt mye ressurser i form av viljestyrke. Hvis ikke, kan man oppleve at man ikke lykkes i situasjoner der man må bruke viljestyrken sin. Karp sier videre at viljestyrke kanskje er den viktigste ressursen man har og at den kan trenes ved å anvende bestemte strategier og teknikker. Ved å

trene på å gjøre noe som i utgangspunktet oppleves som vanskelig, vil du sannsynligvis få til mer, og teknikkene kan overføres til andre situasjoner slik at de kan benyttes igjen og igjen i møte med motstand (ibid., s. 114). ”Kraften i det å bestemme seg er essensen av viljestyrke” (Karp, 2015, s. 77), og viljestyrken mobiliseres i møte med motstand og fristelser (ibid., s. 80). Kelly McGonigal, innehaver av en doktorgrad og forfatter av boken *The Willpower Instinct*, sier at viljestyrke består av tre styrker og hun kaller disse for ”I will, I won’t, I want” (2012, s. 9-10). De to første er sider av selvkontroll, men de utgjør ikke viljestyrke alene. Hun sier at for å si nei når man trenger å si nei, og å si ja når man trenger å si ja, trenger man en tredje styrke, nemlig ”I want”, som er evnen til å huske hva det virkelig er du vil. Videre sier hun at viljestyrke er å høste av disse tre styrkene for å oppnå dine mål (ibid.).

På begynnelsen av 1900-tallet hadde Tyskland det ledende forskningsmiljøet innenfor flere akademiske disipliner, deriblant psykologi hvor Kurt Lewin og Narziss Ach var de to mest kjente. De var begge opptatte av egenmestring, viljestyrke og motivasjon, men deres innfallsvinkler var forskjellige. Ach mente at dersom man virkelig skulle forplikte seg selv til å gjennomføre det man hadde satt seg fore, måtte man over en terskel. Han skilte mellom en tilstand av motivasjon som er tilstede før du passerer denne terskelen, og viljestyrke som en tilstand etter at denne terskelen eller grensen er passert. Arc mente at denne prosessen ville føre til en målrettet, resolutt handling som ville gi mer kraft å gjennomføre ønskede intensjoner. Dette var Lewin ikke enig i. Han skilte ikke mellom motivasjon og viljestyrke, men hevdet at de er uttrykk for den sammen psykologiske tilstanden. Uenighet mellom forskere er ikke uvanlig og heller ikke uønsket, men for disse to forskerne fikk det store konsekvenser grunnet politiske omstendigheter. Ach undertegnet i 1933 et skriv til støtte for Hitler og mange av hans tanker rundt viljestyrke ble plukket opp av nazistene fordi de likte tankegangen rundt det sterke herskende overmennesket. Lewin, som var jøde og engasjerte seg sterkt mot antisemittismen, emigrerte til USA der han etter hvert ble amerikansk statsborger og jobbet for ulike prestisjeuniversiteter. Achs forskning ble etter krigen diskreditert og hans tanker ble oppfattet som politisk ukorrekte. Lewis tanker derimot dannet grunnlaget for hvorfor ledelsesfagene i dag vier motivasjon stor oppmerksomhet, mens viljestyrke har fått mindre oppmerksomhet. Dette endret seg ikke før i 1960 og 1970 årene (Karp, 2013, s. 47-48; Karp, 2016, s. 106).

Forskning viser at viljestyrke kan være en av de viktigste ressursene vi har når det gjelder det å prestere. Et kjent forskningsprosjekt på viljestyrke er det såkalte *Marsmallowprosjektet* fra 1960-tallet, utført av psykologen Walter Mischel. Her ble barn i fire års alderen testet på viljestyrke. Kort fortalt gikk dette prosjektet ut på at barna fikk én marsmallow hver, men om de ventet ti minutter med å spise den, fikk de én marshmallow til. Tjue år senere gjorde Mischel et oppfølgingsforsøk og fikk bekreftet at de barna som utviste viljestyrke i fireårsalderen, hadde nytte av denne viljestyrken senere i livet. Selv om forsøket har møtt kritikk, er det ett av de mest kjente forsøkene som er gjort på viljestyrke (Karp, 2015, s. 28-29). En av de ledende innen forskning på viljestyrke, Roy Baumeister, har *Rediscovering The Greatest Human Strength* som undertittel på boken sin. Dette forteller oss noe om ambisjonene som kan knyttes til viljestyrke (ibid., s. 149). Baumeister forsket på 1970-tallet på om selvfølelse har noe å si for viljestyrke. Han kom fram til at det er mestring som gir en sunn selvfølelse, ikke selvfølelse som gir mestring. Forsøk knyttet til viljestyrke og selvfølelse, er nylig gjennomført i New Zealand. Her kom man fram til at selvdisciplin er viktigere enn IQ med hensyn til hvem som lykkes i livet (ibid., s. 29-30).

Forskere hevder at viljestyrke er en mental prosess hvor ressurser i kroppen mobiliseres, men også tømmes når du bruker viljestyrke (Karp, 2016, s. 107). Når du har brukt viljestyrke, er det mye som tyder på at du har brukt så mye av dine ressurser at hvis du raskt går i gang med nye handlinger som også krever viljestyrke, vil du mislykkes (ibid.). Heldigvis kan viljestyrke sammenlignes med en muskel – den er trenbar. Fem strategier som kan hjelpe oss til å mobilisere viljestyrke er: (1) Forplikte, (2) Beslutte, (3) Stå gjennom, (4) Belønne og lære, og (5) Rutiner og vaner (Karp, 2015, s. 81). I tillegg er det slik at det å ha en god energibalanse i form av mentalt og fysisk overskudd også ser ut til å virke positivt inn på vår evne til å mobilisere viljestyrke (Karp, 2016, s. 108). Vi vil nå se litt nærmere på noen av disse strategiene i en utvidet kontekst.

2.9.1 Viktigheten av viljestyrke hos ledere

I en artikkel om viljestyrke hevder Karp (2014b, s. 150-163) at "Leaders need to develop their willpower". I denne artikkelen konkluderer han blant annet med at viljestyrke utøves/styres gjennom en leders evne til å ta lederskap. Videre konkluderer han med at økt bevissthet, disiplinert trening, og det å utvide egne komfortsoner ved å eksponere seg selv for

utfordringer, er viktige faktorer for å utvikle viljestyrke. Han sier også at lederskap *må* utøves i organisasjoner og at viljestyrke er et viktig verktøy i så måte (ibid., s. 150). Har du en sterk vilje og ønsker å nå dine mål må du innse realitetene, og være deg bevisst. Du må være til stede, se muligheter for organisasjonen din og for deg selv, og du må endre perspektiv fra å observere til å skape virkeligheten gjennom handling. Dette er hva Karp (2013, s. 70-74) kaller virkelighetsledelse. Da aksepterer du organisasjonen, medarbeiderne og det du selv står i, som det er. Ofte så utvikler hendelser og situasjoner seg i organisasjonen uten at du som leder har planlagt det, og uten at du har kontroll over det, og da er det viktig at du som leder responderer mer enn du initierer (ibid.). Er du leder i førstelinje, mellomleder, eller på toppnivå i næringslivet vil du mest sannsynlig oppleve et høyt resultatpress, hektiske og lange arbeidsdager, høyt tempo, usikkerhet, endringspress, omstillingskrav og vanskelige situasjoner som må løses, sier Karp (2016, s. 20). Ledelse handler om å håndtere motstand og utfordringer, og organisasjoner er arenaer for interessegruppers kamp om ressurser og interesser. Til å håndtere dette vil det kreve en form for viljestyrke, for du skal i tillegg til å løse oppgaver, også håndtere mennesker hvor du blir nødt til å ta tak i følelsesladde situasjoner. Samtidig skal stabilitet balanseres med endring, og en skal ivareta strategiske nysatsninger som virksomheter setter seg, både kortsiktige og langsiktige (ibid.).

Ledere kan ikke stole på sin posisjon som leder når det gjelder å utøve lederskap. Den formelle stillingen blir du tildelt, men du må selv gjøre deg fortjent til å bære den. Det betyr at du må ta lederskap, spesielt i situasjoner der folk trenger dette, for eksempel når det oppstår motstand (Karp, 2014b, s. 151; Karp, 2013 s. 8). Ledelsesprofessorene James Kouzes og Barry Posner (2002, referert i Karp, 2016, s. 20) hevder at ledere må kunne lede seg selv for å lede andre, og det å utvikle seg selv som leder er å utvikle seg selv som person. Det er viktig, fordi mange medarbeidere har høye forventninger til hva lederen kan utrette, og hvor mye de kan påvirke og skape på kort tid. Karp (2016, s. 20-21) mener at dette også gjelder lederne selv, for mange gir ledere heltestatus hvor de forventer at lederne rydder opp der det trengs. Selv om forventningene nedskaleres så er det et minimum en leder bør kunne takle og få til når denne har besatt stillingen. Karp (ibid.) sier at dette innebærer å ta ansvar, motivere, bidra til å skape trygghet, trivsel og et godt arbeidsmiljø. Mange ledere opplever det Karp (2013, s. 15) omtaler som "sannhetens øyeblikk" som handler om at noe kommer plutselig, inneholder kraft og krever noe av oss. Det kan være kritiske situasjoner hvor lederens karakterstyrke,

verdier, integritet, moral eller egenskaper testes (ibid.). Dette er situasjoner som skjer oftere og oftere i dag fordi endringstakten bidrar til økende ustabilitet (ibid., s. 245).

2.9.2 Belønning

Belønning kan brukes som strategi for å bedre sin indre dialog, og for å mobilisere viljestyrke (Karp, 2016, s. 102-108), og i dette kapitlet vil vi diskutere begge disse bruksområdene. Mange bruker belønning som en motivasjonsfaktor for å komme seg gjennom utfordrende situasjoner, og teorier om selvledelse bygger på motivasjonsteori (Martinsen, 2013, s. 73). Ideen er at dersom vi har en forventning om å få en form for belønning hvis vi mestrer en oppgave, vil vi investere mer energi i å gjennomføre oppgaven tilfredsstillende, og hvis denne atferden forsterkes (belønnes) så er det større sjansen for at den blir gjentatt flere ganger (Kaufmann & Kaufmann, 1999, referert i Martinsen, 2013, s. 73). De viktigste anvendelsesområdene i denne sammenheng er å effektivisere gjennomføring av de ikke fullt så interessante arbeidsoppgavene. Det er i utfordrende situasjoner det er spesielt viktig å bruke belønning (Martinsen, 2013, s. 100). Dette er fordi lystbetonte oppgaver ikke har behov for belønning, for de er interessante å holde på med likevel. Martinsen (ibid.) sier også at det ikke er så lett å bestemme disse belønningene, og at det krever disiplin å definere hvilke belønninger som skal gjelde.

Karp (2016, s. 104) mener at belønningen må komme fra en selv, og ikke fra andre for at den skal ha nok verdi. Poenget med egendefinerte belønninger er at vi kan motivere oss selv ved å henge en ”gulrot foran oss” (Martinsen 2013, s. 100). Karp (2016, s. 105) peker på en metode om å love seg selv en belønning i forkant av en utfordring. Hormonet dopamin i kroppens sentralnervesystem påvirker blant annet motivasjon hos oss. Når hjerneceller registrerer en sammenheng mellom stimulus og belønning, dannes forventninger om hva som kan skje, og da skaper hjernen forventninger basert på erfaringer. Hvis forventningene oppfylles mange nok ganger, dannes et mønster og små mengder dopamin slippes ut. Hensikten med å love seg selv belønning er å stimulere måloppnåelse (ibid.). En annen metode Karp (2015, s. 126-127) sier kan være nyttig, er å belønne seg selv underveis mens man gjennomfører oppgaver, slik at produksjonen av dopamin stimuleres fortløpende. Her bør jo oppgaven som løses kanskje være krevende for at belønning skal være hensiktsmessig, og små belønninger kan være både positivt selvsnakk eller fysiske belønninger. En tredje metode er å belønne seg selv i etterkant

av oppgaven man skal gjøre. Her er det viktig at man i forkant vet at det vil vanke en belønning ved fullført oppgave (ibid).

Man skiller mellom indre og ytre motivasjon. Ytre motivasjon er et resultat av ytre stimuli som lønn, bonus, konkurranse, status, og så videre. Indre motivasjon innebærer å få tilfredsstilt behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet, og når disse behovene dekkes utgjør de en sterkere drivkraft enn hva de ytre gjør (Karp, 2016, s. 104.). Ytre motivasjon er nært knyttet til ytre motiverte belønninger som kan sies å være en belønning du får av deg selv eller andre utenom selve aktiviteten (ibid., s. 109-110). Dette kan være belønninger som konkrete objekter, mat, drikke, pauser, ferie, høyere sosial status, bedre jobb, annerkjennelse og/eller aksept, positive tilbakemeldinger, nye muligheter, og større oppgaver, alt etter hvilken type behov som skal dekkes. Indre motivasjon kan knyttes til indre motiverte belønninger som kan sies å være en belønning du får av deg selv for å ta en utfordring. Dette kan være belønninger som nye bekjenskaper, positivt selvsnakk, læring, ny kunnskap, visdom, personlig utvikling, og vekst (ibid.). Som nevnt bruker noen belønning i forkant av en oppgave, mens andre belønner seg selv etter hvilket resultat man ender på. Ikke alle bruker belønning aktivt, i hvert fall ikke på den måten som er beskrevet her. Noen kan belønne seg selv ved å si positive ting til seg selv, men de som gjør dette kan også lett ”straffe” seg selv ved å si negative ting hvis utfallet ikke ble som forventet (Karp, 2016, s. 104-105). Å fokusere på naturlige belønninger der vår egen interesse ligger til grunn, for eksempel fordi man finner det spennende, utfordrende, lærerikt og givende, kan føre til større drivkraft. I følge Karp (ibid., s. 105) er hensikten med belønning å stimulere måloppnåelse. Spise eller drikke noe godt, se på tv, eller kjøpe noe man har lyst på kan være gode belønninger når man har nådd et delmål eller jobbet seg gjennom noe veldig vanskelig. For studenter kan det å belønne seg selv har stor effekt på hvordan de presterer. Karp (ibid.) hevder også at man bør rose seg selv ved å si noe positivt. Det kan være ord som ”dette klarer jeg”, ”jeg er flink”, ”jeg får til alt jeg vil”, som kan være med på gi en positiv forsterkning og den ”pushen” som vi trenger når ting virker umulig.

2.9.3 Mentalt og fysisk overskudd

Å styrke sitt mentale og fysiske overskudd er en viktig strategi for å øke sin robusthet, og for å mobilisere viljestyrke (Karp, 2015, s. 71; Karp, 2016, s. 108), og i dette kapitlet vil vi

diskutere begge disse bruksområdene. Noen perioder i livet kan hverdagen kreve mye. Det kan være tungt å gå på jobb, og man føler seg utmattet og sliten. Dette gjør at man kan bli lettere og oftere irritert, har dårlig tålmodighet, og man synes dagene går sakte. Man lar frustrasjonen gå ut over familie og venner, og livsgnisten forsvinner litt. I slike tilfeller kan mange ende opp med å bli motløs, utbrent og ”møte veggen”, som igjen kan føre til at man blir uinteressert, bedrar og er umoralsk. Karp (2016, s. 115) sier at en sunn livsstil gjør at man unngår å bli utbrent, og jo mindre mentalt og fysisk overskudd du har, jo større er sannsynligheten for at du ikke har like god kontroll over dine tanker, følelser og handlinger. Derfor vil mentalt og fysisk overskudd være en viktig faktor for hvordan en står igjennom motstand.

Studier har vist at ledere jobber mye, og kanskje i økende grad fordi jobben forutsetter at man er pålogget på epost og telefon, og at man skal være tilgjengelig med kort responstid (ibid., s. 116). Som leder kan det være mange som vil ha tak i deg, du klarer ikke å besvare alle forespørsler mens du er på jobb, og det kan bli lett å ty til overtidsarbeid på kveldene. I kjølevannet av dette kan ledere føle på tidspress. Kapasitet, oppmerksomhet og overskudd kan derfor være det viktigste en leder innehar, og som leder skal du både utstråle energi, og skape overskudd hos dine medarbeidere. Karp (ibid.) peker på at analyser indikerer at ledere har flere ansatte enn tidligere som rapporterer direkte til han eller henne, som fører til at kontrollspennet øker, noe som skyldes flatere organisasjonsstrukturer. Da kan det oppleves som om at man må gjøre mer med mindre ressurser, og når denne belastningen presses kan det være grunn til å bli bekymret. Utdanningspsykologen Howard McClusky hevdet på 1970-tallet at det er en sammenheng mellom ressurser og belastning. Han mente at våre ressurser til å tåle belastning er en funksjon av mentalt og fysiologisk overskudd, men også sosiale nettverk, økonomisk situasjon, robusthet og sosiale mestringsstrategier. Dette må balanseres, hvis ikke bryter det sammen (ibid., s. 116-117).

Karp (2015, s. 71) sier at et menneskes energibalanse er viktig for hvor mye viljestyrke man klarer å mobilisere. Man må være bevisst på hva gir og tar energi, samt om man har nok energi til å gjennomføre det man har satt seg som mål. Kosthold er et forhold som også er viktig for viljestyrken da denne er følsom for svingninger i blodsukkeret (ibid., s 71-76). En annen ting som er viktig er nok hvile, ikke bare i form av søvn, men det å koble av. I vår tid er

kanskje det å logge seg av digitale medier nødvendig for å slippe å motta informasjon konstant. Fysisk trening bidrar til overskudd på flere måter, både for helsen, men også for egen selvfølelse. Velger man å fokusere på egen energibalanse, kan valg man gjør være med på å påvirke hvor mye du kan få ut av egen viljestyrke (ibid.).

Fritid har tidligere vært forbundet med frihet, avslapping og fleksibilitet hvor helger og ferier ble brukt til å hente seg inn og få et avbrekk. Sosiologen Chris Rojek hevder derimot at fritid i dag er å forstå som et arbeid (2010, referert i Madsen, 2014, s. 114). Det er i tråd med det Karp (2016, s. 119-120) sier at det er impulser døgnet rundt, og vanskelig å ”stenge av”. Dette kan være fordi moderne kvinner og menn er pålagt å være kompetente, oppdaterte og troverdige, ikke bare på arbeidsplassen, men også i forhold til sine venner, barn, foreldre og samfunnet generelt. Da kan det være viktig å finne indre ro og bygge mentalt overskudd, for eksempel ved hjelp av hverdagslige ting som å være i naturen, slappe av med en god bok eller musikk, eller lignende (ibid.). Det er ikke bare fritiden som har endret mønster. Søvnforskere rapporterer at det moderne mennesket sover mindre enn tidligere, noe som er på vei til å bli et folkehelseproblem. Sover du for lite, får du redusert konsentrasjonsevne og reaksjonstid. Det er også en kobling mellom søvn og immunforsvaret. Får kroppen nok søvn så er den bedre rustet til å være friskere, og en ingrediens for å få kroppen til å yte optimalt (ibid.).

Et sunt kosthold påvirker fysisk og mentalt overskudd og kan øke effektiviteten din på jobb. Fysisk aktivitet gir stor helsegevinst. Ikke bare reduserer det faren for sykdommer, men påvirker utviklingen av nye hjerneceller, bedrer læringsevnen og hukommelsen (Karp, 2016, s. 118). Men alt må gjøres med måte. Fysisk aktivitet skal bidra til overskudd, og ikke det motsatte. Derfor er indre ro og balanse også viktige faktorer for å opprettholde overskudd. Indre ro og balanse skapes ofte gjennom meditasjon, mindfulness, yoga og pusteteknikker, og gjøres for å sortere urolige tanker, vonde følelser, og for å være stressforbyggende (ibid., 118-119). Det er viktig å kjenne til hva som tapper deg og hva som gir deg overskudd, og denne kunnskapen er derfor en viktig brikke i det å lede seg selv. Det å kjenne egne energityper, tankefeller og vite hvordan man styrer sin egen energi vil øke sjansen for å bedre fysisk og mentalt overskudd. Karp (ibid., s. 120-121) sier at essensen av å ha mentalt og fysisk overskudd er å ta ansvar for seg selv og sin situasjon, og ikke vente på at omgivelsene eller andre skal gjøre det.

Den 9. oktober 2012 ble den unge jenta Malala Yousafzai skutt av Taliban mens hun satt på skolebussen hjemme i Swat Valley, Pakistan. Hun hadde siden 2008 blogget for BBC om livet i et område styrt av Taliban, og hun ble av denne grunn et mål for Taliban. Malala blir fraktet til Storbritannia der hun blir operert. Utrolig nok overlever hun. Malalas historie er kjent for de aller fleste. Hun har etter sin første offentlige opptreden i juli 2013 der hun talte til FN, reist verden rundt og snakket med statsledere, flyktninger, studenter og andre om viktigheten av utdanning, spesielt for jenter. Hun har sitt eget fond der de som ønsker kan være med å bidra til disse målene. I dag, nesten seks år etter at hun ble skutt, er hun student ved The University of Oxford hvor hun studerer filosofi, politikk og økonomi, dette samtidig som hun fortsetter kampen for jenters rett til utdanning verden rundt. ”I tell my story, not because it is unique, but because it is not. It is the story of many girls”, sier hun (Malala.org., u.å.). Malala forteller ofte sin historie, men det er sjelden hun svarer på hvordan hun klarte å komme seg gjennom det som hendte med henne, kanskje fordi hun ønsker at det er saken hun kjemper for og ikke henne selv som skal fremheves. Andre har derimot omtalt seg om henne. Shehia Anjum (2013), en av skribentene på bloggen The Friday Times Blog, Pakistans’ First Independent Weekly Paper, sier det slik: ”...Malalas’ willpower, her resilience, and the medical community saved her life”. Det er nok mange som er enige i at Malala utøver stor viljestyrke for å nå de mål hun setter seg.

3.0 Metode

I dette kapitlet vil vi beskrive hvordan forskningen er gjennomført metodisk. Innledningsvis ser vi på hvilken forskningsstrategi og –design som er valgt og diskuterer bakgrunnen for disse valgene. Deretter tar vi for oss forskningsmetode og beskriver hvordan og etter hvilke kriterier informantene er blitt valgt. Utforming av intervjuguiden og innsamling av data gjennom dybdeintervju presenteres før vi beskriver hvordan vi har analysert dataene som er innhentet. Videre gjør vi en evaluering av forskningen vår gjennom fire kriterier: pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet. Fortolkningsfasen diskuteres før vi tilslutt tar for oss de etiske og juridiske aspektene ved forskningen. Aller sist gjør vi rede for styrker og svakheter ved valg av metode.

3.1 *Forskningsstrategi*

”I empirisk forskning går teoretisk referanseramme og data/empiri hånd i hånd” (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 55) og i samfunnsvitenskapelig metode er det et mål å integrere teori og empiri. Dette kan gjøres på to måter: enten ved å gå fra teori til empiri, noe som betegnes som en deduktiv strategi eller å gå fra empiri til teori, som betegnes som en induktiv strategi (ibid.). I vår oppgave ønsket vi å undersøke problemstillingen så bredt som mulig, vi ønsket med andre ord ikke å lede informantene våre i noen retninger. Vi valgte derfor en induktiv forskningsstrategi. Men siden vi har begrenset med tid til å gjennomføre denne undersøkelsen, så vi oss nødt til å ha en pragmatisk tilnærming og avgrense den noe. Allerede før vi startet med forskningen, hadde vi dannet oss forventninger til funn den kunne avdekke. Vi spisset derfor intervjuguiden vår mot tre forskningsområder som vi fokuserte på, og som dannet grunnlag for drøftingen videre i oppgaven. Forskningsområdene ble til som en kombinasjon av våre antagelser forankret i teori, og gjennom to pilotintervjuer som ble utført for å kartlegge om vi var på riktig spor. Forskningsområdene vi fokuserer på er robusthet, indre dialog, og viljestyrke. De tre nevnte områdene utforskes fordi de er en naturlig del av teorien om selvledelse knyttet opp mot det å takle motstand, og vi håpet at vi med fokus på disse områdene skal kunne besvare vår problemstilling hvordan ledere bruker selvledelse for å takle motstand.

3.2 Forskningsdesign

Det fins forskjellige fremgangsmåter for å besvare problemstillinger, og for vår forskning ble eksplorativt design treffende siden definisjonen på dette designet er ”å utforske et fenomen” (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2006, s. 59). Eksplorative undersøkelser har som formål å utforske fenomener som er ukjent eller mindre kjent, eller der kunnskap om fenomenet er mangelfull eller ikke-eksisterende, og de brukes blant annet når man ønsker å utvikle nye perspektiv på ting, se virkeligheten med nye øyne (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 62). Det som kjennetegner eksplorative design er fleksibilitet med hensyn til hvilken informasjon som skal innsamles og hvordan den innhentes (Selnes, 1999 s. 18-19). Siden vi har valgt eksplorativt design vil erfaringene vi gjør under hele forskningsprosessen bidra til kontinuerlig læring, og vi slipper dermed å vente med å lære til alle dataene er samlet inn.

3.3 Forskningsmetode

I vår forskning har vi valgt å bruke kvalitativ metode som bygger på teorier om fortolkning (hermeneutikk) og menneskelig erfaring (fenomenologi). Formålet med å gå frem med en kvalitativ forskningsmetode er å forstå informantens perspektiv på temaet vårt. I følge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, s. 36) er kvalitativ metode særlig hensiktsmessig ”når vi ønsker undersøke fenomener vi ønsker å forstå mer grundig”. Metoden gir seg ofte av problemstillingen, og i vårt tilfelle ble det helt naturlig å gå frem med en kvalitativ metode fordi disse belyser holdninger, synspunkter og oppfatninger av det vi ønsker å forske på (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2006, s. 52). Fordelen med kvalitative metoder er at vi får svar på ”hva, hvorfor og hvordan”, men vi kan ikke få svar på spørsmål av typen ”hvor mange”. Det dreier seg altså om å *forstå* mer enn å *måle*. Fenomenologi som kvalitativt forskningsdesign betyr ”å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med, og forståelse av, et fenomen” (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 86). Meningen med en handling eller en ytring blir tolket gjennom en gruppe menneskers øyne og må sees i den sammenheng den forekommer innen. Målet med en fenomenologisk tilnærming er å få økt innsikt i og forståelse av andre mennesker og deres oppfatning av virkeligheten (ibid.). Creswell (1998, referert i Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 87) identifiserer de viktigste stegene i fenomenologisk design; forberedelse, datainnsamling, analyse og rapportskrivning. Vi vil nå se litt nærmere på disse stegene.

3.4 Utvalg

Hvilke informanter som velges er spesielt viktig når man gjennomfører en kvalitativ studie. Grunnen til det er at data vi samler inn skal gi grunnlag for tolkning og analyse i forskningen, og formålet er at vi skal få økt innsikt og forståelse om fenomenet. Da vi avklarte tema og problemstilling i denne oppgaven, bestemte vi oss for at vi ville identifisere hvordan ledere gir mening til sine handlinger og tanker, og hvilke grunner de gir for å handle slik; vi ønsket altså å gå i dybden. Vi ville studere mennesker som vi tror kunne ha et bevisst forhold til selvledelse, og målet vårt er ikke å generalisere. Målet er derimot å finne ut hvordan de som er bevisst sitt lederskap bruker selvledelse i en hektisk arbeidshverdag når det «butter i mot», og vi håpet at dette ville gi oss verdifull informasjon om hvordan ledere bruker selvledelse for å takle motstand.

Vi gjorde en strategisk utvelgelse av informanter og det er ikke tilfeldig hvem disse informantene er. For vår oppgave var det viktig å finne informanter fra flere dimensjoner, for eksempel toppledere og mellomledere, ledere fra hierarkiske organisasjoner og ledere som er eksperter. Det var ledere som har ulike ledelsesutfordringer, ulik organisasjonsstruktur etc. Vi ønsket også å intervjuere mennesker innenfor forskjellige bransjer, ulikt kjønn, forskjellig alder, og med ulik fartstid i arbeidslivet, men var oppmerksomme på at dette alene ikke ville gi oss ulike dimensjoner. Vi ønsket å intervjuere ledere som vi oppfatter som reflekterte, enten fordi vi kjenner de personlig, gjennom andre, eller gjennom media. For å finne disse personene forhørte vi oss rundt i våre egne nettverk. Vi benyttet oss av ”snøballrekruttering”, altså å spørre personer som er med i utvalget vårt om de kan anbefale noen som kan rekrutteres inn i forskningen (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 113). På denne måten fikk vi også benyttet andres nettverk. Da vi valgte hvilke informanter vi skulle intervjuere, gjorde vi ikke en geografisk avgrensning fordi vi bor i hver vår landsdel og ønsket å gjennomføre intervjuer der vi er. Vi gjorde derfor en antagelse om at geografi ikke ville påvirke funnene. Hvor stort utvalget vårt skulle være, var vanskelig å vurdere på forhånd og det er normalt i kvalitativ metode. I praksis er det ofte slik at man avslutter intervjudelen i forskningen når man ikke lenger får ny informasjon, dette kalles metning (ibid., s. 108). Vår forskning skulle gjennomføres i løpet av ett studieår og dette har vært med på å begrense utvalget. Etter råd fra vår veileder, ønsket vi å intervjuere ti til femten informanter. Vi endte opp med tretten, og vi mener dette gir et godt utvalg for å svare på vår problemstilling, selv om vi gjerne skulle ha intervjuet flere ledere fordi hver enkelt hadde mye interessant å si om temaet vårt. Våre

informanter er i alderen 31 til 59 år og har mellom ett og tjuesju års ledererfaring. Gjennomsnittsalder er 47,5 år mens gjennomsnittlig ledererfaring er 15,7 år. Utvalget består av fem kvinner og åtte menn. Av kvinnene er det to som jobber i det offentlige og disse to er toppledere. De andre tre kvinnene jobber i det private i ulike bransjer og av disse er en toppleder. Av mennene er det tre som jobber i det offentlige og av disse er to toppledere. De andre fem jobber i privat næringsliv og av disse er tre toppledere. De fleste av våre informanter har enten en teknisk og/eller en økonomisk bakgrunn. En kommer fra helsevesenet og en har i tillegg til økonomiutdanning også bakgrunn fra litteratur. Vi har liten informasjon om hvorvidt informantene våre har utdanning innen ledelse i form av studier eller ledelseskurs. Dette har heller ikke vært viktig for oss i forbindelse med valg av informanter.

3.5 Intervjuguiden

Kvalitative intervjuer er åpne der det på forhånd ikke er svaralternativer. På denne måten får informantene muligheten til å svare med egne ord og svarene vil derfor reflektere hvordan informantene har forstått spørsmålet (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 145). Intervjuguiden er basert på teori innen selvledelse spisset og tilpasset problemstillingen vår, og med bakgrunn i de tre forskningsområdene. Siden vi har valgt en induktiv forskningsstrategi, ønsket vi at spørsmålene skulle være utformet på en åpen og nøytral måte slik at vi ikke ledet informantene i noen retninger, og for å få fram ulike aspekter som kunne bidra til å svare på problemstillingen. På grunn av tidsperspektivet og det at vi var tre intervjuere, valgte vi å gjøre intervjuene som semistrukturert intervju, det vil si med en overordnet intervjuguide (ibid.) Vi var også oppmerksomme på at vi underveis kunne bli nødt til å endre ordlyden i problemstillingen på bakgrunn av funn som ble gjort, som også kunne bidra til å endre intervjuguiden. Problemstillingen ble beholdt gjennom forskningen, i intervjuguiden ble det lagt til et tilleggsspørsmål til spørsmål syv som åtte av de tretten informantene fikk.

Informantene kan føle seg ukomfortable når temaet er sensitivt eller vanskelig (ibid., s. 143). Siden vårt tema er selvledelse og vi ønsket å finne ut av hvordan ledere bruker selvledelse til å takle motstand, var vi oppmerksomme på at det for enkelte kunne være et utfordrende tema å snakke om. Derfor var det viktig for oss at vi informerte informantene om emnet god tid i forkant slik at de hadde mulighet til å reflektere rundt spørsmålene og gjøre seg opp noen

tanker. Johannessen, Christoffersen og Tufte (ibid., s. 160) anbefaler å sende spørsmålene på forhånd, men mener også at forskere ikke må bli overrasket hvis informantene ikke har lest gjennom de på forhånd. Vi mener at selvledelse er et tema som krever refleksjon og et godt forarbeid slik at vi som forskere får de nødvendige data å jobbe med. Vi valgte derfor å følge Johannessen, Christoffersen og Tuftes råd og sendte våre informanter et introduksjonsbrev der vi forklarte hva forskningen gikk ut på, og intervjuguiden slik at de best mulig kunne forberede seg på samtalen. På grunn av problemstillingens sensitivitet mente vi det var best at informantene er anonyme, og dette gjorde vi informantene oppmerksomme på i introduksjonsbrevet. Vi håper og tror at dette bidro til at informantene følte en trygghet i intervjuene og med vår behandling av datamaterialet slik at de kunne være ærlige og reflekterte i sine svar.

Det er i den første fasen av intervjuet informantene får relasjon og tillit til forskerne (ibid., 2011, s. 149). Der vi intervjuet informanter som vi fikk anbefalt av andre informanter eller som vi ikke kjente personlig, brukte vi litt tid på å presentere oss selv, prosjektet vårt og betydning av deres deltagelse. Vi utformet intervjuguiden slik at de to første spørsmålene var innledende og enkle å besvare; informantens alder og ledererfaring. Disse to spørsmålene var allikevel viktige for å gi oss et bilde av tyngden i svarene. Forskere bruker introduksjonsspørsmål der de introduserer det tema som skal bekjentgjøres (ibid.). Vi stilte innledende spørsmål til hvert forskningsområde for å gi informanten tid til å reflektere og til å rette sin oppmerksomhet mot hoveddelen. I følge Johannessen, Christoffersen og Tufte (ibid.) er nøkkelspørsmålene i hoveddelen i et kvalitativt intervju, dermed brukte vi den største delen av tiden på disse spørsmålene. Emnet vårt kan oppleves personlig, vi har derfor valgt å formulere nøkkelspørsmålene åpent slik at det gir informantene mulighet til å besvare etter eget ønske.

Den som holder intervjuet bør være forsiktige med å stille kompliserte og sensitive spørsmål selv om de føler at de har fått en god relasjon til informantene, og intervjuet må rundes av på en ryddig måte, sier Johannessen, Christoffersen og Tufte (ibid., s. 150). Vi avsluttet intervjuet med å spørre om informantene kunne fortelle om en situasjon der de hadde håndtert en utfordrende situasjon. Grunnen til at vi avventet med dette spørsmålet var at vi mente det var viktig å bygge opp tillit før vi spurte om noe som potensielt kunne oppleves som personlig

og sensitivt. Vi var av den oppfatning at svarene på dette spørsmålet ville kunne si noe om tyngden i svarene vi hadde fått gjennom intervjuet. Helt til slutt i intervjuet spurte vi våre informanter om de hadde noen råd til folk som ønsker å bli bedre til å takle motstand. Dette gjorde vi for å gi informantene muligheten til å reflektere over det de hadde sagt, noe som ga informantene mulighet til å føye til eller trekke fra noe de mente kunne være relevant for tema. Dette spørsmålet ble også stilt fordi det tross alt er kjernen i vår forskning og svarer direkte på vår problemstilling.

3.6 Datainnsamling

Vi ønsket å benytte en kvalitativ tilnærming fordi vi mener at det vil kunne gi oss mer innsikt i hvordan ledere bruker selvledelse til å takle motstand. Denne metoden er fleksibel og kan brukes for å innhente detaljert informasjon. Innhenting av informasjon i en fenomenologisk tilnærming er ofte lange intervjuer (ibid., s. 87) og vi valgte derfor å gjennomføre dybdeintervju med våre informanter. Kvale og Brinkmann (2009, referert i Johannessen Christoffersen og Tufte, 2011, s. 143) karakteriserer det kvalitative forskningsintervjuet som ”en samtale med en struktur og et formål” Forskningsintervjuets struktur kan sammenlignes med en dagligdags samtale hvor intervjueren fokuserer på spørreteknikk, og hvor spørsmålene kommer i en strategisk rekkefølge. For å opprettholde god struktur i samtalen er det viktig at den som avholder intervjuet følger opp med tilleggsspørsmål der det er nødvendig (ibid.). Det var viktig at oss at vi hadde satt oss godt inn i teori rundt vårt tema slik at vi lettere kunne improvisere med spørsmål som vi ikke hadde forberedt på forhånd. Vi gjennomførte intervjuene ved å stille spørsmålene i intervjuguiden, men vi ga også informantene mulighet til å prate om andre ting. Der det var naturlig stilte vi oppfølgingsspørsmål. For å sørge for at informantene ikke misforstod spørsmålene våre, prøvde vi å holde de korte og formulere de enkelt. Ble spørsmål misforstått eller at informanten opplevde uklarhet, prøvde vi å få klarhet i det underveis. Vi ønsket derimot å forstyrre og avbryte minst mulig, men dersom det var nødvendig, gjorde vi det for sikre oss informasjon som kunne besvare vår problemstilling. Vårt mål var at informantene selv skulle få muligheten til å gå i den retning de ønsket. I noen tilfeller var det nødvendig at intervjueren ga eksempler for på denne måten å sette i gang tankeprosesser hos informanten, men dette ble gjort med forsiktighet da det også kan være en svakhet for oppgaven siden forskeren direkte påvirker tankene og svaret til informanten. I andre tilfeller lot vi informanten forfølge et tema bort fra spørsmålene våre da vi syntes de var

inne på interessante områder. Vi klarte allikevel å få stilt alle spørsmålene til informantene våre.

I følge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, s. 146) kan informantene føle seg komfortable med å prate i ustrukturerte intervjuer fordi det kan føre til en mer uformell atmosfære. Vi ønsket at våre informanter skulle føle en trygghet i intervjuet slik at de kunne være ærlige og reflekterte i sine svar. Noen informanter foretrekker å bruke egen arbeidsplass for å gjennomføre intervjuet fordi miljøet er mer kjent (ibid., s. 149). Vi overlot til våre informanter å velge tid og sted for intervjuet slik at de skulle være komfortable og samtidig ha satt av tilstrekkelig tid. Intervjuene tok mellom en og halvannen time, litt avhengig av hvor mye informanten hadde å fortelle og hvorvidt vi hadde oppfølgingsspørsmål. Vi gjennomførte tolv personlige intervjuer og ett intervju over telefon. Selv om vi gjerne skulle følge opp noen av spørsmålene med oppfølgingsintervjuer, ble dette av tidsmessige årsaker ikke prioritert. Vi mener allikevel at vi etter dybdeintervjuene har et godt datamateriale til forskningen vår. Vi ønsket å ta lydopptak av intervjuene for å unngå at informasjon gikk tapt og for at intervjuet skulle foregå mer som en samtale enn et intervju. Tolv av våre tretten informanter godtok opptak. I intervjuet med informanten som ikke ønsket at vi gjorde lydopptak, ble det satt av ekstra tid slik at intervjueren kunne ta gode notater. Telefonintervjuet ble tatt opp av informanten og sendt til intervjueren på epost. Alle intervjuene ble innen kort tid transkriberte mens inntrykk og hukommelse var sterkest. Vi valgte å gjennomføre intervjuene over flere måneder, det første ble avholdt i september mens det siste ble avholdt i mars. Dette ga oss anledning til å vurdere endringer i intervjuguiden, og det ga oss mulighet til å jobbe med datamaterialet på et tidlig tidspunkt slik at vi ble bedre og bedre forberedt for hvert intervju. Vi tror dette kan ha bidratt til at vi ble bevisste på hvilke spørsmål vi ønsket utdypende svar på slik at vi kunne sikre at oppfølgingsspørsmål ble stilt om nødvendig.

3.7 Dataanalyse

Analyse av data går i følge Halvorsen (1994, s. 111) ut på at man kategoriserer empirien slik at man kan beskrive hva man har funnet. Dette kan være en tidkrevende jobb fordi dataen på dette tidspunktet foreligger som ustrukturert informasjon (ibid., s. 136). I vårt tilfelle satt vi nå med store mengde datamateriale i form av transkripsjoner. Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, s. 187-189) skriver at dataanalysen har to hensikter; å organisere data etter tema,

og å analysere og tolke. Før vi kunne begynne med analysen, måtte vi altså organisere datamengden for at den skal bli håndterlig. I følge Mason (2002, referert i Johannessen, Christoffersen og Tufte, *ibid.*) er det i hovedsak tre måter å organisere kvalitativt datamateriale på; tverrsnittbasert og kategoribasert inndeling av data, kontekstuell dataorganisering, og bruk av diagrammer og tabeller. Vi valgte å inndele datamateriale i ulike kategorier eller tema basert på de ulike forskningsområdene vi på forhånd hadde definert. Dette ga oss mulighet til å studere et forskningsområde i dybden uten ”støy” fra de andre forskningsområdene. Deretter gikk vi igjennom alle transkripsjonene og bevisst lette etter tema utenom de tre forskningsområdene. Vi var samtidig klare over viktigheten av å se på intervjuet i sin helhet da informasjonen kan være sammenblandet i hverandre. For å organisere datamaterialet slik at vi kunne bruke det på en fornuftig måte i analysen, skrev vi sammendrag og forkortelser for hver av svarene til de tretten informantene, fordelt mellom de ulike forskningsområdene. Deretter ble det skrevet en oppsummering av hvert spørsmål. Da intervju kan forløpe ”springende”, kan det å kategorisere/tematisere ikke alltid være like velfungerende (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 187-189). For å ”bøte” på dette, prøvde vi hver for oss å kode svarene i form av ord eller setninger. Koding har å gjøre med hvordan vi leser data, sier Johannessen, Christoffersen og Tufte (*ibid.*). De sier videre at man kan lese data bokstavelig, fortolkende og refleksiv. I vår oppgave synes vi det var mest hensiktsmessig å lese dataen fortolkende da vi vil bruke ”teksten som en døråpner inn til menneskers erfaringer” (*ibid.*). Et eksempel på å lese data på en fortolkende måte, er analyse av meningsinnhold, og dette vil vi nå beskrive litt mer utdypende.

Vi ønsket å forstå meningen med tankene våre informanter gjorde seg rundt de spørsmålene vi stilte og vi syntes derfor at en analyse av meningsinnholdet passet godt for vår forskning. Dette er vanlig i fenomenologiske analyser. Det er flere måter å analysere data på, men Malterud (2003, referert i Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 195) identifiserer fire steg: (1) helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold, (2) koder, kategorier og begreper, (3) kondensering, og (4) sammenfatning. Det første vi gjorde var å lese gjennom transkripsjonen av alle intervjuene. Halvorsen (1994, s. 137) sier at man ved gjennomlesningen av intervjuene bør forsøke å danne seg et generelt inntrykk og at man deretter velger ut setninger eller sitater som illustrerer hovedinntrykkene. Her var det viktig at vi ikke hengte oss opp i detaljer, men hver for oss merket av hva vi syntes var interessante og sentrale temaer. Vi filtrerte ut informasjon som var irrelevant og framhevet relevant

informasjon, og vi fant det nyttig å forkorte svarene som informantene hadde gitt for å få bedre oversikt. Siden vi er tre personer som jobber sammen om denne oppgaven, har vi valgt ulike fremgangsmåter for å sammenligne og finne mønster i svarene, blant annet har en benyttet dataverktøyet NVIVO, en har studert transkripsjonene og en har laget et sammendrag over alle svarene vi fikk fra hver informant. Vi tror våre ulike tilnærminger til organisering av datamateriale har vært en styrke for oppgaven da vi på denne måten har fått kvalitetssikret datamaterialet.

Det neste steget er å finne de meningsbærende elementene, det vil si den informasjonen som er relevant for vår problemstilling. Her var det nyttig å lage kodeord som forklarte hva teksten inneholdt. Som tidligere nevnt kategoriserte vi i ulike forskningsområder, men nå dykket vi dypere ned i materialet. Repstad (1994, s. 93) anbefaler at man også ser etter temaer som *ikke* dukker opp, som man kanskje hadde forventet å finne, og dette var noe vi hadde i bakhodet i denne prosessen. Koding av tekst kan for eksempel være et sitat fra en av informantene som på denne måten vil bidra til å redusere og organisere datamengden. Koding er altså "... et verktøy for å påvise og organisere meningsbærende informasjon" (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 196). Hver for oss kodet vi alle intervjuene, både de hver enkelt selv har gjennomført, men også de som de to andre har gjort. Deretter sammenlignet vi kodene for å se om vi oppfatter relevant informasjon likt. Vi innser at denne måten å gjøre det på er tidkrevende, men vi var også at den oppfatning at vi kan spare tid ved å luke ut "feilkoding" eller lite presis koding på et tidlig tidspunkt. Ved å jobbe på denne måten ble vi også godt kjent med det datamaterialet vi har samlet inn og dette bidro til å lette tolkningen av svarene. Det var viktig for oss når vi kodet at vi passet på at ikke helheten ble borte. Koding skal altså konsentrere meningsinnholdet, og koding og analyse går "hånd i hånd". Koder kan være både beskrivende og tolkende (ibid., s. 198). I vår studie startet vi med beskrivende koder og gikk så over på tolkende koder, og der sistnevnte ga oss mulighet til å reflektere og finne ulike perspektiver på forskningen vår.

Det tredje steget i analyseprosessen kalles kondensering. Her brukte vi kodingen vår til å abstrahere meningsinnholdet, det vil si at vi måtte trekke ut den kodede teksten. Vi benyttet verktøyet NVIVO for å se om vi kunne finne noen sammenhenger, mønstre eller fellestrekk, men da vi ikke har brukt dette verktøyet tidligere, fant vi det mer hensiktsmessig å jobbe

”manuelt”. Siden vi er tre stykker og vi jobber svært ulikt, mener vi at vi allikevel klarte å ha en tilfredsstillende prosess rundt kondenseringen. Vi var spesielt oppmerksomme på å lete etter sammenhenger forskningsområdene imellom, og mellom opprinnelige og nye forskningsområder. En av oss hadde et særskilt ansvar for å vurdere analysen fra et ”fugleperspektiv”, altså en måte å se oppgaven på uten å gå seg bort i detaljer. Det fjerde steget var å sammenfatte materialet. Vi måtte nå vurdere om det vi sitter med stemmer med inntrykket vi hadde av datamaterialet vårt før vi startet med kodingen. Dette løste vi ved å lese gjennom notatene våre og gjennom alle transkripsjonene, og førte til at vi fikk en ekstra evaluering av prosessen rundt dataanalysen slik at vår sammenfatning av materialet stemmer med vår oppfatning av transkripsjonene. Vi var nå fornøyde med kodingen, og kunne nå se på mønstre opp mot eksisterende forskning og teorier (ibid., s. 195-199).

3.8 Fortolkningsfasen

Repstad (1994, s. 83) definerer tolkning av data som ”... en begrunnet vurdering av data i forhold til de problemstillinger som tas opp i studien, og i forhold til teorier som setter funn fra studien inn i en større sammenheng”. I følge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, s. 252) dreier fortolkning i samfunnsvitenskapelige undersøkelser seg om å gjøre kjent sosiale regler i det feltet man forsker på, og de individuelle intensjonene bak informantenes handlingsvalg. For oss innebar dette at vi måtte være oppmerksomme på at vi ikke forholdt oss til en objektiv virkelighet. Dataene vi har samlet inn er allerede tolket av våre informanter da de har snakket ut fra sine egne fortolkninger av virkeligheten. Disse fortolkningene har vi prøvd å sette oss inn i for å forstå hvorfor våre informanter handler som de gjør. Repstad (1994, s. 88) mener at å ta hensyn til informantenes egne fortolkninger ikke betyr at vi ukritisk må akseptere de. Fortolkning kan by på utfordringer da vi ikke kjenner alle våre informanter personlig. Vi har etter beste evne passet på å ikke gjøre krav på den ”autoritative fortolkning”, som Repstad sier (ibid.). Videre anbefaler Repstad (ibid., s. 84) at man lar forskerkolleger gå gjennom datamaterialet for å eventuelt gi et korrektiv til fortolkninger vi, hver for oss, har ”forelsket oss i”. Som tidligere nevnt, har vi i første omgang tolket datamaterialet hver for oss for ikke å bli påvirket av hverandre. Det har tidsmessig ikke vært mulig å la for eksempel veileder få tilgang på transkripsjoner og lydfiler slik at han kunne ha kvalitetssikret at vi ikke er på villspor i vår fortolkning.

Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, s. 254) diskuterer i sin bok om kvalitative analyser er kunst eller teknikk og kommer fram til at det er elementer av begge deler. Vi har sørget for å være så godt som mulig forberedt med hensyn til teknikk, her har vi lest oss opp på litteratur om kvalitative analyser. Det å bli en god, kvalitativ forsker er ikke noe som kan læres bort, her må det erfaring til. I løpet av intervjuene som er gjort i denne oppgaven, men også i andre fag i dette studiet, har vi utviklet verktøy og fått erfaring med hvordan vi bør gå fram i en intervjusituasjon. Johannessen, Christoffersen og Tufte (ibid.) snakker om at det er viktig med "... intuisjon, spontanitet og innlevelse" i kvalitativ forskning og det er akkurat dette vi har syntes har vært spennende med å gjøre denne type forskning.

3.9 Evaluering

For å vurdere kvaliteten på vår forskning, er det flere kriterier vi kan benytte. Noen mål eller kriterier er begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet (Lincoln og Cuba (1985) og Cuba og Lincoln (1989), referert i Johannessen et al., 2011, s. 243). Vi vil nå se litt nærmere på disse begrepene opp mot vår forskning. Pålitelighet (reliabilitet) ved forskningen er knyttet til dataen som er samlet inn og dette går blant annet på hvilke data som brukes, måten de er samlet inn på, og hvordan vi som forskere bearbeider dem. Det kan være vanskelig å vurdere påliteligheten i en kvalitativ forskning. Halvorsen (1994, s. 138) sier at vi gjennom hele analysefasen må gjøre en kritisk vurdering av den informasjonen som vi har samlet inn, og dette har vi forsøkt kontinuerlig gjennom hele forskningsprosessen ved å ha hyppige telefonmøter der vi har diskutert datamaterialet. For å styrke påliteligheten i vår forskning har vi inngående og detaljert beskrevet alle steg i forskningen både med hensyn til data, metoder og avgjørelser som blir tatt. Dette er forsøkt gjort gjennom hele kapittel 3. Vi har også vurdert og analysert informasjonen hver for oss for etterpå å diskutere. På denne måten mener vi å ha redusert muligheten for at man sier seg enig i andres oppfatning uten å ha tenkt i gjennom det selv. Å spille "djevelens advokat" har også vært nyttig slik at vi har fått belyst informasjonen fra ulike sider.

I følge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, s. 244) dreier troverdighet (validitet) i kvalitativ forskning seg om "i hvilken grad forskerens framgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten". I dette inngår både teoretiske funn, klarhet i begrepene og de vurderingene som er gjort med hensyn til metode.

Det vil være noen obligatoriske temaer som det skal redegjøres for når en skal si noe om validiteten i en forskning. Validitet og pålitelighet overlappes i noen punkter, men går i hovedsak ut på å forklare metoden som er brukt i datainnsamlingen, intervjumetode og analyse av transkripsjoner. Validitet kan også gjelde informantene våre; vi vet ikke hvor pålitelige de er. Med dette mener vi ikke at informantene lyver, men det kan være forhold, bevisste eller ubevisste, som gjør at svarene vi får ikke er helt sanne. Også vi som forskere kan gjøre metodiske feil uten at vi er klar over det. Vi kan for eksempel påvirke informanten bare ved å være til stede, dette kalles intervju effekt. Intervju effekt vil si at den som intervjuer påvirker informanten gjennom kroppsspråk, antrekk, stemmeleie og/eller holdninger (ibid., s. 245). Vi har prøvd å eliminere eller i alle fall redusere denne formen for påvirkning ved å forberede oss godt til intervjuene og ved å gjennomføre noen ”testintervjuer” med familiemedlemmer. I tillegg har vi, som før beskrevet, hørt gjennom og analysert hverandres intervjuer for å se om vi har ulike oppfatninger om det som ble sagt, både av informantene, men også av intervjueren.

Metodefeil eller skjevheter kan ha ulike former; publiseringsskjevhet, utvalgsskjevhet, klassifiseringsskjevhet, intervju skjevhet, hukommelsesskjevhet, frafallsskjevhet og kognitiv skjevhet (Johannessen, Christoffersen og Tuft, 2011, s. 245-247). Flere av disse har det vært aktuelt for oss å være oppmerksomme på. Publiseringsskjevhet går ut på at man setter mer lit til forskningsrapporter eller artikler med positivt resultat enn de som er kontroversielle eller har et negativt resultat. Her har vi sett på teori som er kritisk til vår teori om selvledelse, men også vært spesielt oppmerksomme på svar vi har fått fra våre informanter som kanskje ikke helt har passet inn i mønstrene vi har funnet fra undersøkelsen ellers. Slike svar har for øvrig vært interessante funn i vår forskning. Utvalgsskjevhet går ut på hvordan informantene er ”plukket” ut, noen grupper kan være underrepresentert eller totalt fraværende. Vår forskning har naturlig nok en slik skjevhet på grunn av måten informantene er valgt ut på. Vi er som tidligere nevnt ikke ute etter å generalisere, derfor har vi gjort et strategisk utvalg basert på egenskaper vi mener at våre informanter skal/bør ha (blant annet evne til refleksjon), samt til en viss grad snøballmetoden for rekruttering (nærmere beskrevet i kapittel 3.4 Utvalg). Denne utvalgsmetoden vil også bidra til at vår forskning ikke får en klassifiseringsskjevhet. Intervju skjevhet kan oppstå fordi vi er tre studenter/forskere som har intervjuet hver sin gruppe informanter. Dette kan ha ført til at informantene ville ha respondert bedre dersom en annen av oss hadde intervjuet vedkommende. Gode forberedelser og samkjøring har vært

verktøy vi har brukt for å redusere denne typen skjevhet. Hukommelsesskjevhet kan oppstå fordi vi mennesker lagrer og henter fram inntrykk forskjellig. Det kan være vanskelig å ta høyde for dette da noen husker veldig godt mens andres hukommelse er dårligere. Denne skjevheten har det vært vanskelig å vurdere i forskningen vår, men da vi kjenner noen av informantene personlig, har vi i alle fall kunnet ha kontroll på denne skjevheten til en viss grad. Frafallsskjevhet kan skje dersom noen som vi har avtalt skal være med på studien vår kansellerer, som kan skje av mange ulike årsaker. Vi tok høyde for dette ved å ha en reserveliste over like aktuelle kandidater som hurtig kunne rekrutteres inn i undersøkelsen, men heldigvis var det ingen av informantene våre som falt fra.

Det er et stort antall kognitive skjevheter som kan gi utslag på vår forskning. Disse kan være vanskelig å oppdage, men det var viktig at vi som forskere var klare over disse. Skjevhetene går blant annet ut på at informanten framstår som politisk korrekte eller mindre fordomsfull enn vedkommende egentlig er, framstiller seg selv i kun positive trekk, ikke reflekterer over egne meninger, men slutte seg til det andre mener. Vi som intervjuere kan også ha blitt påvirket av kognitiv skjevhet ved at vi har tolket informasjonen slik at den passer inn i våre egne synspunkter, eller at vi har unngått informasjon om motsier eksisterende forestillinger. Dette er noe Halvorsen (1994, s. 136) advarer mot, at den som har gjennomført intervjuet gjør en personlig tolkning. Vi mener å ha gjort vårt beste for å eliminere en slik skjevhet ved å være bevisst på at en slik skjevhet kan oppstå. Å oppnå en tillit mellom våre informanter og oss selv har vært noe vi har ønsket å etterleve. Repstad (1994, s. 113) støtter dette da han mener at ”kvaliteten på en kvalitativ studie står og faller med hvilken tillit og åpenhet aktøren viser forskeren”. Siden vi har gjennomført kun ett intervju med hver av informantene, har vi prøvd å skape tillit ved å presentere oss selv, vår forskning og vårt interesseområde gjennom et introduksjonsbrev. I dette skrivet påpekte vi også overfor informantene at de ville være anonyme, og dette kan ha bidratt til at de da har syntes det har vært lettere å åpne seg når de vet at det de sier ikke kan spores tilbake til de.

En annen måte vi kunne ha styrket troverdigheten i vår forskning på, hadde vært å sende transkripsjon og lydfil til informantene våre etter at intervjuene er gjennomført og transkripsjonen er ferdig. Dette kunne bidratt til at eventuelle åpenbare feil og misforståelser kunne blitt redusert (ibid., s. 105). Vi kunne også ha latt en person som er kompetent på

temaet for vår forskning, for eksempel vår veileder, analysert datamaterialet vårt for å se om han kom fram til lignende resultat. Da dette ville vært tidkrevende, både for våre informanter og for vår veileder, har det ikke vært mulig innenfor den tidsrammen vi har for denne oppgaven. Vi tror likevel at vi har gjort det som realistisk er mulig for å bekrefte troverdigheten i forskningen, blant annet fordi vi er tre forskere.

”En undersøkelses overførbarhet dreier seg om hvorvidt det lykkes en å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres” (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 248). For oss betyr dette at vi må vurdere om våre funn også kan gjelde i andre sammenhenger. Kan ansatte som ikke er i en lederposisjon få mer kunnskap om selvledelse? Kan vi overføre våre resultater til andre grupper i arbeidslivet eller i samfunnet? Målet for denne oppgaven er ikke å generalisere, men å utdype og bidra med nytt forskningsmateriale i et felt som det trenges ytterligere forskning på.

Det siste kriteriet for å vurdere kvaliteten på vår forskning på er bekreftbarhet (objektivitet). Vi som forskere må bringe et unikt perspektiv til undersøkelsen, men det er viktig at forskningen holdes objektiv og ikke er et resultat av våre subjektive holdninger (ibid., s. 249). Kan andre forskere bekrefte våre resultater gjennom sine forskningsprosjekter? For å sikre en slik bekreftbarhet har det mest hensiktsmessige vi har kunnet gjort vært å beskrive forskningsprosessen på en oversiktlig og ryddig måte slik at leserne selv kan vurdere forskningen. Siden transkripsjonene og lydfilene ikke er tilgjengelige for andre, har vi vært nøye med å brukes sitater og kommentarer fra informantene inn i oppgaven for å understreke funn og drøfting. Vi har også prøvd å undersøke bekreftbarheten gjennom litteratur og eventuelt empirisk forskning som har vært relevant for vår forskning. Vi håper også at bekreftbarheten kan sjekkes ved å la informantene våre få tilgang til fortolkningen etter at oppgaven er ferdig, noe som anbefales av Johannessen, Christoffersen og Tufte (ibid.).

3.10 Etiske og juridiske aspekter

Etiske prinsipper, regler og retningslinjer er spesielt viktige i samfunnsvitenskapelig forskning da det dreier seg om enkeltmennesker og mellommenneskelige forhold (ibid., s. 93-94). Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har

utarbeidet forskningsetiske retningslinjer og de kan sammenfattes i tre typer: ”informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv, og forskerens ansvar for å unngå skade” (Nerdrum, 1998, referert i Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 95). Dette er forhold vi som forskere har vurdert, spesielt med tanke på vår potensielt sensitive problemstilling.

I vår oppgave har vi vært varsomme da vi har forsket på hvordan utvalgte ledere bruker selvledelse når de møter motstand. Motstand trenger ikke nødvendigvis tolkes negativt, men vi så muligheten for at det kunne komme fram personlig og privat informasjon. Vår intervjuguide ble utformet med omhu og kvalitetssikret av vår veileder som også vurderte de etiske aspektene. Vi gjennomførte dybdeintervju og måtte da ta hensyn til at personlige og sensitive spørsmål kunne oppleves som ubehagelig og pinlig for informanten (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 94). Vi var oppmerksomme på at vi behandlet våre informanter med respekt og var følsomme for hvordan og hva de svarte. Kanskje var det slik at de ble ”revet med” av intervjusituasjonen og i ettertid angret at de pratet for åpenhertig? Der informantene nevnte navn og sted, valgte vi i transkripsjonen å anonymisere teksten. I transkripsjonene er informantene identifisert ved nummer, ikke navn. Likeledes var vi oppmerksomme på hvordan vi analyserte og tolket datamaterialet på. Det vil være etisk uforvarselig dersom informantenes oppfatning av seg selv ble endret. Dersom vi opplevde at informantene følte ubehag, var vi forberedt på å hoppe over spørsmål. Så vidt vi kunne bedømme, ble dette ikke nødvendig.

Videre har vi sørget for at vårt datamateriale i form av transkripsjoner og lydfiler ikke kan spores tilbake til informantene. Dette omfattes også av de juridiske retningslinjene ved samfunnsvitenskapelig forskning. Før vi starter intervjuprosessen, sjekket om vår forskning er melde- og/eller konsesjonspliktig. Personopplysningsloven av år 2000 omregulerer dette. To forhold er spesielt viktige: (1) inneholder dataene sensitive personopplysninger som gjør det mulig å identifisere våre informanter? Og (2) er dataen helt eller delvis lagret elektronisk (ibid., s. 97-98). Vi mener at det i utgangspunktet ikke vil være mulig å identifisere våre informanter, men innholdet kan potensielt være sensitivt. Dataen er lagret elektronisk i Dropbox som kun vi tre forskere har tilgang til. Vår vurdering var derfor at vår forskning ikke var melde- og/eller konsesjonspliktig.

3.11 Styrker og svakheter ved valgt metode

Metoden vi har valgt innebærer å snakke med ledere som ofte har dårlig tid og hektiske arbeidsdager, slik at vi er innforståtte med at ikke alle har hatt mulighet til å forberede seg like godt til intervjuene. Dette har vi prøvd å løse gjennom å sende et introduksjonsbrev hvor vi har bedt dem lese gjennom spørsmålene for å finne ut om de var komfortable nok til å delta på intervjuet. Vi opplevde at de fleste, om ikke alle, hadde forberedt seg godt ved å tenke igjennom spørsmålene og gjort notater.

Styrken med kvalitativ metode og bruk av dybdeintervju er muligheten til å forstå informantenes perspektiv på tema (ibid., s. 36). Kvalitativ metode bidrar til at forskeren gjerne sitter igjen med mer enn bare tekst, for i tillegg får forskeren inntrykk og muligheten til å observere informantens holdninger under intervjuet. Man får også et mer helhetlig bilde av virkeligheten, og innblikk i den praktiske delen av forskningsområdene. Gjennom intervjuet har informantene rom for å utdype sine meninger. Dette gir oss som forskere mulighet for å komme med oppfølgingsspørsmål der det er naturlig. Det er vært helt essensielt å ha muligheten til det, for vi er interessert i deres tanker og erfaringer (fenomenologi), og da har det vært nødvendig å grave dypere på noen spørsmål. En annen fordel er at vi har anledning til å kunne forklare spørsmålene der det er noe usikkerhet rundt hva som menes med enkelte spørsmål. Denne muligheten har vi benyttet oss mye av, og selv om vi ikke har lagt ordene i munnen på informantene, har vi forklart hva vi har ment med spørsmålet når de har vært usikre.

En styrke ved valg av metode er at måten vi har valgt ut informantene på medfører at vi stort sett har hentet de fra egne nettverk. Dette innebærer at vi kjenner flere av våre informanter enten privat eller profesjonelt. Fordelen er at vi av denne grunn lettere kan se om de svarer genuint på våre spørsmål eller om de for eksempel prøver å framstå som noe de ikke er. For de informanter vi hentet inn via snøballrekruttering, var dette ikke noe vi umiddelbart klarte å detektere. Generelt har vi inntrykk av at informantene prøvde å svare så oppriktig som mulig på spørsmålene våre selv om noen av svarene kanskje inneholdt en grad av ønsketenkning. Dette har det vært vanskelig å vurdere. Det at vi kjenner eller kjenner til flere av informantene våre, kan også være en svakhet med måten utvalget er gjort på. Med dette mener vi at det var

muligheter for at intervjuene ville oppleves ”kleint” da innholdet og tema i intervjuene ikke er ting man vanligvis snakker om. Vår kjennskap til informantene kan også ha bidratt til at vi har hatt en oppfatning av dem som kan ha påvirket tolkningen som er gjort i oppgaven. Dette har vi som tidligere nevnt prøvd å løse ved at alle tre har tolket alle intervjuene, og er noe vi har vært ekstra oppmerksomme på når vi har gått i dybden på innholdet i intervjuet (tekst, oppfatninger, kroppsspråk etc).

En utfordring med dybdeintervju er at informantene kan føle seg ukomfortable når temaet er sensitivt eller vanskelig (ibid., s. 143). Temaet vårt er ikke å betegnes som vanskelig, men noen informanter kan nok føle at det å snakke om selvledelse og sine indre tanker kan være litt utfordrende fordi det kan oppfattes som privat. Selv om informantene hadde tilgang til spørsmålene i forkant av intervjuet, la vi merke til at noen ”åpnet opp” lettere enn andre. Dette henger også sammen med oss som intervjuholdere. For ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufte (ibid., s. 254) så kan man ikke lære seg å bli en god forsker, det går på erfaring. Vi har avholdt intervjuer tidligere i studieforløpet, men kun i liten skala, derfor kan en svakhet være at vi ikke innehar den beste teknikken (intuisjon, spontanitet og innlevelse). Det er også viktig at intervjuer og informant får en god kjemi, for det gjør at praten går lettere og at informanten prater mer enn hvis kjemien ikke helt stemmer, dette har vi også opplevd som litt utfordrende. En annen svakhet kan være intervjueffekten, som handler om at informanten kan bli påvirket av forskeren gjennom kroppsspråk, antrekk, stemmeleie og/eller holdning. For selv om vi har prøvd å holde oss nøytral, så vil det alltid være en sjanse for at dette har påvirket svarene vi har fått.

Vår forskning har en naturlig skjevhet på grunn av de informantene vi har valgt å intervju. Informantene har blitt valgt ut med bakgrunn i vår oppfatning av deres lederskap og evne til å reflektere rundt vårt tema. Med tretten andre ledere kunne vi fått helt andre svar, studien representerer derfor disse tretten. Vi har allikevel funnet likhetstrekk mellom flere av forskningsområdene vi har snakket med informantene om, slik at vi mener at vårt utvalg også vi representere andre ledere. På grunn av oppgavens omfang og tidsbegrensning, hadde vi ikke anledning til å intervju ledere til vi møtte metningspunktet; også informant tretten hadde ny informasjon å komme med.

Dersom vi hadde valgt en annen forskningsmetode, for eksempel observasjon, ville vi hatt anledning til å følge informantene over tid. Vi ville da for eksempel hatt en større forståelse om hvor flinke de er på å lede seg selv, og hvor mye hver enkelt har å ”gå på” med hensyn til kunnskap om selvledelsesstrategier. Med ett enkelt dybdeintervju som grunnlag, er vår studie basert på et øyeblikksbilde av informantenes evne til å håndtere motstand. Grunnet oppgavens tidsomfang var dette ikke mulig, men se gjerne vårt forslag til videre forskning.

4.0 Funn

Presentasjon av funn

Formålet med intervjuene er å finne ut hvordan ledere bruker selvledelse til å takle motstand. I dette kapitlet vil vi presentere resultater og funn fra de tretten dybdeintervjuene som er gjennomført. Resultatene presenteres med utgangspunkt i våre tre forskningsområder; robusthet, indre dialog, og viljestyrke. Vi legger det frem som et sammendrag av alle svarene vi har mottatt, og kommer med utsagn og korte kommentarer fra én eller flere informanter. Vi vil presentere fellesnevnerne, men også finne ulike svar for å vise spranget mellom de forskjellige meningene. Under hvert forskningsområde vil vi først vise hvilke spørsmål vi har brukt og hvorfor, og så presentere våre tolkninger av det vi anser som funn.

Selv om vi har plassert forskjellige funn under hvert forskningsområde, så går noen av funnene på tvers av områdene robusthet, viljestyrke og indre dialog. Vi presenterer dem for seg, men hovedfunnene våre er som følger:

- Informantene leder seg selv ved å ta tak i uforutsette hendelser, og dette gjør de gjennom å være løsningsorientert, og ved å *ta* lederskap.
- Det er særlig i smertefull grad av motstand at selvledelse best kommer til syne, og da spesielt i situasjoner som involverer mennesker (relasjonelle forhold).
- Formative erfaringer er det viktigste verktøyet som benyttes for å klare å håndtere utfordringer. Andre verktøy er positiv forsterkning, visualisering, og fokus på muligheter i stedet for hindringer.
- Erfaring forbedrer robusthet og tryggheten på seg selv, og alder kan dempe sinne.
- Motstand håndteres på en korrekt måte overfor omgivelsene. Saklig, rolig og faktaorientert er egenskaper som brukes, og motstanden håndteres i tråd med egne verdier og holdninger.
- Viljestyrke brukes for å gjennomføre beslutninger.
- Belønning brukes ikke direkte som verktøy for å håndtere motstand, men belønningen som etterspørres hos de fleste av informantene er mer egentid.
- Fysisk og mentalt overskudd er viktig for å nullstille etter perioder med motstand.

4.1 Robusthet

I dette avsnittet går vi direkte inn på sentrum av problemstillingen. Vi spør våre informanter om hvordan de opplever uforutsette hendelser og hvordan disse håndteres. Dette gjør vi for å få de til å tenke over uforutsette hendelser de har taklet, og for å få de til å reflektere over hvordan disse ble håndtert, for slike hendelser kan være ubehagelige. Videre i intervjuet spør vi om hva de forbinder med motstand for å få et inntrykk av hva motstand betyr for dem. Deretter spør vi hvordan de håndterer motstand og om de føler det er arv eller miljø som er bakgrunnen for håndteringen. Her søker vi å få direkte svar på problemstillingen vår. Vi spør deretter om hvorvidt deres evne til å håndtere motstand har endret seg med årene. Dette er interessant fordi vi her søker svar på om erfaring spiller en direkte rolle på hvordan man leder seg selv i vanskelige situasjoner. Videre i denne delen spør vi våre informanter om på hvilken måte de føler seg robuste. Vi valgte å ikke definere robusthet slik at informantenes refleksjon rundt dette ikke skulle påvirkes at det teoretiske bildet. Til slutt ønsker vi å finne ut om våre ledere er gode på å forutse utfordringer.

«Holde hodet kaldt, men hjertet varmt»

Alle våre informanter er enige om at uforutsette hendelser skjer hele tiden, men de takler dem på ulike måter. De er enige i at man ikke skal la det "skure og gå", eller feie problemene under teppet, men å ta tak i en hendelse når den oppstår. Fem informanter er bevisst løsningsorienterte, og en kandidat nevner at han har en psykologisk teknikk som innebærer at han alltid venter på at noe uventet skal skje, så dermed kommer det ikke som en overraskelse på han fordi han er mentalt forberedt. Han bruker derfor ikke mye tid på å bekymre seg over hva som kan skje. For to av informantene er det å søke råd og diskutere med kollegaer viktig når uforutsette hendelser oppstår. En uttrykker det slik: "...jeg setter meg ned med mellomledergruppen og diskuterer hva ville dere ha gjort hvis det og det hadde skjedd. Så får du diskusjon, en tankevirksomhet rundt det". To andre informanter sier at det å være tilstede og vise tillit til sine medarbeidere er viktig i slike situasjoner. Det å "holde hodet kaldt, men hjertet varmt" omtales som viktig når man må håndtere noe uventet. En godt erfaren leder sier at når slike situasjoner oppstår så er det å "slippe alt jeg har i hendene, zoome ut, finne retning og gjennomføre", for det handler rett og slett om å spørre seg selv "hva er det som skal til for å løse dette?". Man må få oversikt, oppsummere, gjøre en beslutning, og implementere, for "så lenge du viser handlekraft så vil det oppfattes som positivt for de rundt deg" sier en informant.

En annen forteller at han stort sett blir frustrert og irritert når uforutsette ting skjer, men at det skyldes at han blir så engasjert og legger følelsene sine i arbeidet. En informant påstår at hun ikke er spesielt glad i uforutsette hendelser, men at hun er god på å improvisere, tenke raskt, og ikke la seg vippe av pinnen. En tredje informant sier derimot at hun er utelukkende positiv til uforutsette hendelser fordi det "...er veldig spennende, og jeg kan være avslappet fordi jeg har gode folk rundt meg som tar ansvar". Det positive med uforutsette hendelser knyttes til muligheter til å få til noe og til spennende oppgaver, det negative forbindes i hovedsak med at man ønsker å ha kontroll eller fordi uforutsette hendelser implisitt betyr at noe (rutiner etc.) har sviktet. En informant sier at uforutsette hendelser oppleves som negativ dersom det er knyttet til kjedelige arbeidsoppgaver.

Flere er enige i at når en uforutsett hendelse oppstår så kommer lederegenskapene frem. Som erfaren leder kan det være lettere å beholde roen, hvor en ny og uerfaren leder kan "miste hodet" og ikke takle det like godt, for det er den mentale delen av det å være leder det er viktig å trene på. Da kan det være lurt å ikke ha "ti baller i luften samtidig", men å holde fokus på et mindretall av saker. Dersom man jobber i en kritisk bransje som gjelder liv og helse så er det viktig å øve på uventede hendelser, for det gjør en roligere og bedre rustet til å stå i det, selv om man aldri kan forutse en løsning. I slike kritiske bransjer bruker man mye tid på å øve på forskjellige scenarier, og "debriefe" i etterkant for å vurdere hva man kunne gjort annerledes til neste gang. Flere mener at hvis man har gode, innarbeidede rutiner, så kan antall uforutsette hendelsene gå ned, og at de jobber for å minske disse hendelsene, slik at arbeidsdagene blir mer forutsigbare - i den grad det er mulig.

«All motstand er jo erfaring egentlig...»

Motstand oppfattes ulikt fra person til person. Flere av våre informanter opplever at motstand er todelt, hvor det ene har med endringsuvillighet og uenighet som påføres av andre å gjøre, og omtales som ytre motstand, mens det andre som omtales som indre motstand kan beskrives som det man føler og tenker når man er plassert utenfor sin egen komfortsone. Motstand forbindes også som positivt og bra, for "det skjerper", og man får hele tiden noe å jobbe mot. En informant sier at motstand gir litt "punch" til arbeidet, og får en til å gå den ekstra milen for å oppnå et enda bedre resultat. Tre av tretten informanter påpeker at det å få omgjort motstand fra noe negativt til noe positivt er viktig, for da endrer man fokus. Uten motstand

ville man ikke oppnådd like gode resultater, blir det sagt. Flere påpeker at de kan oppleve motstand fra medarbeidere på beslutninger som lederen har tatt eller motstand mot endringer. En informant gir et konkret eksempel på motstand hun opplever i det daglige: ”Vi sitter i åpent landskap – dette er en stor utfordring i arbeidsdagen, det er et premiss som gjør at arbeidet blir vanskeligere rett og slett”. Videre sier hun ”...i min jobb i dag, det som skaper mest motstand er manglende møtestruktur. Beslutningsprosesser, vedtaksrutiner er tilfeldige, når/hvor/hvem flyter”. Det å sitte i åpent kontorlandskap føles for henne som motstand fordi hun hele tiden blir avbrutt i arbeidet mens mangelen på strukturerte rutiner oppleves som motstand fordi det det forsinker arbeidet.

En informant som forbinder motstand med indre motstand sier at ”...hvis man begynner å tvile på valg man har tatt, og det viser seg at det ikke ble slik det skulle, synes jeg det er utfordrende. Det å tvile på seg selv synes jeg er det verste”. Kunder og leverandører som ikke leverer det de skal til riktig tid kan oppleves som motstand, samt det å kjede seg på jobb. «All motstand legges på erfaringskontoen» sier en informant, mens en annen sier at hun fort kan glemme detaljer rundt en utfordrende situasjon, men husker følelsene hun satt med, lenge. En informant sier at hun blir stolt av medarbeiderne sine når de tør å si imot henne og gi henne litt motstand.

«If you can't stand the heat, get out of the kitchen...»

Motstand blir av fem av våre informanter håndtert med dialog og kommunikasjon, «for vi må slutte å snakke om personer, vi må snakke med dem». Det å argumentere, være faktaorientert, ikke overdrive eller si uriktige ting, snu folks ”mind set”, er viktig for disse informantene. En informant sier at hun også kan bli følelsesmessig betonet av å føle motstand, og at man nok er hardere på utsiden enn på innsiden, men at det også kommer an på i hvilken grad motstanden utspiller seg i. Det pekes på viktigheten av å være saklig og rolig, og håndtere det så godt som mulig. Holder man seg saklig er det lettere å håndtere ubehageligheter, men hvis det blir personlig derimot så oppfattes det som vanskeligere å takle. En informant sier at siste utvei er at det ”ikke er fornuftig av man jobber sammen”, mens en annen sier at det er ”viktig å trene på å takle motstand”. Medarbeiderne forventer at man skal kunne tåle en støyt, og en sier det slik; «if you can't stand the heat, get out of the kitchen», for man blir betalt for å være ”målmann som tar imot harde baller”.

To av informantene våre håndterer motstand ved å inkludere eller involvere medarbeiderne. Som en av dem sier det ”involvere i forkant gir bredest mulig beslutningsgrunnlag og desto mindre motstand i etterkant”. For å håndtere motstand blir det pekt på at man bør stiller seg spørsmålet ”hva er det verste som kan skje?”, for ofte er det kanskje ikke så ille som man tenker først, og hvis motstanden går ut over resten av livet ditt, så er det ikke verdt det. I den forbindelse så bruker en informant verdiene sine til å stå imot utfordringene, for da blir beslutningene tatt basert på hennes eget verdisett og da føler hun at det er lettere å ”stå fjellstøtt” fordi beslutningene blir tatt ”i pakt med det jeg selv står for”. Det blir også nevnt at motstand vekker motivasjon til innsats, for med motstand blir det kanskje vanskeligere å nå et mål, og derfor mer spennende; man ”må bare hoppe i det, la det stå til, og så kommer godfølelsen etterpå”. En informant bruker sportsprestasjoner som motivasjon for å stå i motstand, hun visualiserer ulike situasjoner og sier til seg selv ”Du kan, du vil, du tør”. En annen av informantene er veldig bevisst på at det ”bare er en jobb”. Han sier at han har ”en liten jævel som sitter på skuldra mi” og at han ikke skal la motstanden ”overskygge livet mitt”.

En blanding mellom arv og miljø er en gjenganger på hvordan lederne takler motstand. Flere er overbevist over at oppveksten har mye å si. En informant skiller mellom miljø i ung alder hvor oppveksten spiller størst rolle, og miljø i voksen alder hvor omgivelsene gjør at man påvirkes den ene eller andre veien. En informant som er toppleder sier at hun som person er rolig og at det blir lite temperatur når hun håndterer motstand; ”det blir ikke mye høye kneløft og verbal fight”. En annen toppleder sier at han er ”ganske utålmodig og vil gå fort til konklusjoner” og at han ”er nødt til å ha folk rundt meg som sier ”hør nå her, har du tenkt på det eller...?””. Fire informanter mener egen oppvekst har vært grobunn for hvorfor de håndterer motstand så bra, hvor to av de har hatt en litt utfordrende barndom, mens de to andre har hatt en trygg og god oppvekst.

Flere er enige om at man takler motstand i arbeidslivet bedre etter hvert som man blir eldre, for da har man prøvd det mange ganger før, man ”har vært ute en vinternatt før”. En informant sier at han ”drar jo gjerne fram noen tanker om hvordan man har erfart at ting har blitt løst tidligere” og at man sann sett er med på å ”påvirke andres erfaringer”. En annen sier

at "...mennesker har en vei å gå: den går ikke sånn (rett), men det går sånn (opp og ned), forhåpentligvis oppover med noen bølgedaler". En leder sier at man må tørre og stå i det, og anerkjenne de ubehagelige følelsene, og godta at man faktisk blir litt redd. Da er det også lettere å akseptere de følelsene som kommer når man har det utfordrende, i stedet for å jobbe mot dem, for da bruker man mindre energi på nettopp det. En av informantene mener at på tross av at man kanskje blir mer robust av å stå i motstand flere ganger, så er det viktig å gi barna våre trygge rammer slik at det miljøet som de vokser opp i ikke skal være noen hindring for dem i deres arbeidsliv når de vokser opp.

«Jeg er nok mer ydmyk for at jeg kan ta feil nå enn tidligere»

Med erfaring kommer tryggheten, blir det sagt, og motstand føles ikke alltid like smertefullt som før. Man blir mer tålmodig, ydmyk, og modigere, og kan lettere innrømme at man ikke alltid har rett. En informant sier at han er blitt "flinkere til å håndtere egen sårbarhet, det at man er usikker eller ikke flink, det er faktisk greit". Man kan også føle seg mer langsiktig, prosessorientert, og mer opptatt av at man ikke skal "løpe for fort avgårde, for da blir det ikke noe godt eller gjennomarbeidet resultat". En blir bedre på å velge sine kamper, og ser tydeligere hvilke "kriger man skal krige og hvilke man skal la gå". Det kan ha noe med at man har forståelse for at ikke alle tenker likt, fordi mennesker er forskjellige, eller å "akseptere at alle har et utgangspunkt", som en informant uttrykker det. Informantene merker også at de er blitt bedre til å lytte til hva folk har å si. Det pekes på at "verktøykassa" utvides, og man får flere "knagger" å henge ting på enn tidligere. "Enda større sekk med gode spørsmål man kan stille for å komme seg litt videre", som en informant sier det. Man skaffer seg også nye metoder på å takle ting bedre på, og dermed er man også bevisst på balansen hvor det kan være viktig å ta seg en pause oppi det hele.

En informant mener at tankegangen endres med alderen, og at motstand heller blir sett på som oppgaver, fremfor noe som er smertefullt. En leder sier at han ikke tror det "handler om alder, men det handler om alle de gangene man har forsøkt seg og det ikke har funket. Det er en læringseffekt i det her". Stressfaktoren har gått ned med årene, for som ferske ledere var det ofte vanskelig å ta et steg tilbake å få oversikt. Etter hvert som årene går så bygger man trygge rammer for seg selv, man velger taktisk hvem man ønsker å omgås med, for det bidrar til å øke stabilitet som igjen gjør at man blir mer robust til å takle motstand. Det blir sagt at man som ung leder prøvde å unngå problemene, og man var mer konfliktsky. Når man blir

tryggere på seg selv er det også lettere å konfrontere problemene direkte i stedet for å unnvike dem. En informant uttrykker dette slik: ”Hvis jeg vet at jeg er ett hundre prosent sikker på at det er rett, så blir det sånn og da spiller det ingen rolle om hvem som er imot det”. En annen informant sier at ”det å stå støtt gjør at man tåler motstand bedre”.

En av informantene våre tar opp dette med lederutdanning, både praktisk og teoretisk. Han sier at han tror en kombinasjon mellom teori og praksis er viktig. Teoretisk informasjon er en basis, sier han, men ”så vil du oppleve at det stemmer ikke helt overens, og det er da du må som person, som leder, når du har masse valg, bruke teorien og erfaringene dine for å gjøre de rette valgene”. Han oppsummerer dette på en veldig fin måte: ”Drar med meg erfaringene, drar med meg teorien, drar med meg praksisen”.

To informanter sier at de har blitt mindre hissig og sint med årene (“...så eksploderte jeg, eller var irrasjonell”), og at de derfor behandler folk bedre nå. I denne tryggheten blir det også kommentert at man ikke har et like stort behov for å bli likt eller anerkjent som man hadde som fersk leder. For hver smertefulle utfordring man må takle så husker man hvordan man gjorde det sist gang, og kan ut fra ”erfaringsbanken” klare å håndtere motstand bedre for hver gang. En leder sier at han har blitt god på å lagre erfaringene sine, og har innsett at han ikke alltid har håndtert motstand så godt. Han har vært åpen for at han ikke har vært så god som han har trodd, og tatt inn positive impulser fra andre. Det har blitt lettere for noen informanter å legge igjen arbeidet på jobb når de drar hjem, fremfor å la utfordrende oppgaver eller situasjoner kverne rundt i hodet hele døgnet. En informant nevner at han alltid tar med seg arbeidet hjem, det har han alltid gjort og lever fint med det for da har han mulighet til å jobbe litt uforstyrret. En annen sier derimot at han ikke er flink til å legge igjen ting på jobb og sier at han nok kunne være flinkere til det. ”Det hender at jeg noen ganger drømmer om ting på jobb, og det tror jeg ikke er noe lurt i hvert fall”, sier han.

«I kraft av erfaring bygger man selvtillit...»

Flere ledere, hele ni av tolv, sier at de mener at de er robuste, mens tre av informantene sier ingenting om egen robusthet. Årsakene til disse refleksjonene er ulike, men spesielt to grunner skiller seg ut; robusthet i forbindelse med god selvfølelse/selvinnsikt/selvtillit, og robusthet i forbindelse med erfaring. God selvfølelse blir nevnt som viktig for å være robust

for det skaper en iboende trygghet, for lederskapet er ikke isolert og det henger sammen med hvordan resten av livet er. ”Jeg har en god selvfølelse, og det er et fint premiss”, sier en av informantene. Å ha god selvtilit kan også være med på å styrke robustheten, blir det sagt, for har du troen på deg selv, så har du også tro på å klare å gjennomføre vanskelige situasjoner. Man blir mer robust etter hvert fordi man blir bedre kjent med seg selv, man får en indre trygghet. En informant sier det slik: ”Jeg har en robusthet i forhold til det at jeg har en indre trygghet og er ikke en person som er veldig selvsikker og ekstrovert, men jeg har en sånn indre base som gir meg trygghet til å stå i ganske mye”. Det å bli kjent med egne grenser er også viktig for å bygge robusthet, som en informant forklarer: ”Jeg er bevisst egne grenser, hva jeg er villig til å tåle. Jeg vil ikke si jeg er bevisst på hva jeg *kan* tåle, men på hva jeg er *villig* til å tåle”, sier hun. Dette er også en annen informant inne på: ”Jeg vet akkurat hvor langt jeg kan strekke strikket før jeg fysisk og mentalt blir sliten”, sier han.

Det blir sagt at erfaring gjør en godt, og derfor blir man mer robust fordi man har vært i smertefulle situasjoner mange ganger og vet hvordan man skal agere. En informant forteller at han i ung alder påtok seg alt for mye ansvar i forhold til sin erfaring, og at han fikk en liten knekk tidlig i arbeidslivet. Han sier det slik: ”Og før man går på en smell så føler man seg robust”. Han måtte justere ned ambisjonsnivået og kom ut av det med ny erfaring. ”Men man lærer av de små og store smellene langs veien”, sier han. Utfordrende situasjoner føles også mindre dramatisk etter hvert som man blir eldre og mer erfaren. En informant sier at hun tidligere tok seg nær av å havne i utfordrende situasjoner, men at hun nå ikke føler det er personlig lengre. Før kunne hun ligge våken om natten og gruble over utfordrende situasjoner, mens nå har hun sluttet med det, og føler seg dermed mer robust. ”Jeg tror robusthet har med bevissthet og erfaring å gjøre”, som en informant uttrykker det.

Noen føler at de er robuste ved at de tåler høy arbeidsmengde, stort ansvar, at folk er uenig med en og flere sier at de hele tiden er forberedt på at noe uventet skal skje. For ”hvis du er leder og tror du skal ha kontroll på alt så kommer du til å bli veldig skuffet og du kommer til å mislykkes veldig ofte”, sier en informant som er toppleder. To andre informanter sier allikevel at kontroll og orden er viktig for robusthet ”...jeg står på og styrer, analyserer og fikser. Gjør alt for å skape orden, jeg er ikke et kaosmenneske”, sier en. Det blir også sagt at graden av robusthet kommer an på hardt arbeid, og henger sammen med tåleevne, for tåler

man mer så greier man å stå i motstand på en bedre måte. En informant forbinder robusthet med fysisk robusthet og sier at det å være i fysisk aktivitet er viktig for å bli robust. ”Og så har jeg klokketro på at fysisk aktivitet er helt nødvendig for å takle hverdagen på en god måte”, sier han.

«Huske at man har to ører og én munn...»

Ved å bruke mer tid på å lytte til medarbeiderne fremfor å selv prate kan man lettere forutse situasjoner som kan dukke opp, sier flere informanter. Det er viktig å stille kritiske og riktige spørsmålene til medarbeiderne sine, ha tid til å se fremover, finne ut om folk har like god kontroll på arbeidsoppgavene sine som de sier, for da er det lettere å forutse utfordrende situasjoner blir det sagt. Samtidig er det viktig å ha god dialog med de man jobber med, og kanskje til og med de man ikke jobber så tett med, men som jobber i samme bedrift, for der kan man også oppdage situasjoner som kommer. En informant beskriver akkurat dette slik: ”Jeg liker folk, ikke alle gjør det, men den enkleste og beste måten å finne ut hva som rører seg, ”ta tempen”, er å snakke med folk. Og da tenker jeg på alle folk, og det er ikke en bevisst strategi, for jeg er genuint nysgjerrig på alle, fra postmannen til en i kantina”.

Å planlegge og lage rammer for arbeidet man sitter med gjør det lettere å forutse utfordrende situasjoner, for da vet man bedre hva som *kan* dukke opp. ”Jeg vet hvilken rekkefølge oppgavene mine kommer i, derfor kan jeg lett oppdage hvis det er på vei å oppstå hinder”, sier en informant. Noen ting er lettere å forutse enn andre, for eksempel så er økonomi lettere å forutse som en utfordring enn personalsaker, for de kan komme uventet på. En informant svarer på spørsmålet om hvordan han forutser utfordrende situasjoner slik: ”Talent og erfaring”. Videre sier han at det er viktig å være åpen for at folk er forskjellig og at man må føle seg fram for å se hvilket handlingsrom man får for på denne måten å finne en middelvei. ”Ingenting forbauser meg lenger. Ingenting låser seg i hodet hvis ting blir kjipe”, sier han.

I bransjer som har med liv og helse å gjøre trenes det på å være god til å forutse utfordrende situasjoner. Det blir nevnt at det er lettere å forutse utfordringer i ”kjent terreng”, enn hvis man bytter jobb og starter som leder i en ny og ukjent bransje. Det er ikke alle informanter som syns det er lett å forutse utfordrende situasjoner, og en sier at han sliter med å oppdage

utfordringer i endringsprosesser, mens en informant er naturlig skeptisk så er hun forberedt på at noe kan skje til enhver tid.

4.2 Indre dialog

Får å vite hvilken indre dialog lederne våre fører med seg selv, ville vi først vite om de hadde en strategi og en bevissthet rundt sine handlinger som leder, og eventuelt hvorfor. Dette spørsmålet får informantene til å reflektere over hvordan deres væremåte er og om den er gjennomtenkt. Videre vil vi vite om informantenes arbeidsdag er utfordrende, og om de er nødt til å takle motstand i sin stilling. Med dette spørsmålet ønsket vi å få informantene til å tenke over hvilke utfordringer som håndteres i dag på deres egen arbeidsplass. Vi går derfra dypere inn i materien for å finne ut hva lederne sier til seg selv i utfordrende situasjoner, og om de har metoder eller teknikker som brukes. Til slutt vil vi gjerne vite om de reflekterer og gjør seg erfaringer fra situasjoner der de møter motstand.

« De kravene jeg stiller til andre, må jeg også etterleve »

Samtlige av informantene er bevisste sine handlinger som leder og de legger spesiell vekt på å observere omgivelsene sine og tolke dem. De fleste lederne har flere måter å være bevisste sitt lederskap på. Syv av tretten informanter bruker ord som rollemodell/forbilde/godt eksempel/sette standard. ”Det å være leder handler om å håndtere mennesker”, blir det sagt. Fem av syv sier de vet at folk hører hva som blir sagt og ikke sagt, og ser hva som blir gjort, og dermed prøver de å være seriøse, tydelige, konsekvente og logiske. Tre av tretten sier at de stiller krav til sine ansatte, men at de ikke forventer av andre ting de ikke forventer å gjøre selv. Informantene mener at ”når man kommer inn døra så er man på jobb”, fordi det man gjør sender en signaleffekt til medarbeiderne og man må være klar over sin posisjon i forhold til det som er formålet med jobben. En informant sier: ”jeg er alltid på jobb til klokken 0700 på morgenen, fordi jeg ønsker at mine ansatte også skal være det, og gjør det ikke nødvendigvis fordi jeg har så veldig lyst, men fordi jeg vet at det har en påvirkningskraft”.

Det nevnes at det å lytte og å være god på kommunikasjon er viktig, og at ”det er de praktiske handlingene som betyr noe”, for det holder ikke med slagord og visjoner hvis det ender opp i tomme ord. ”De krav som stilles til medarbeiderne må også etterleves i praksis, hvis ikke blir man mindre troverdig og vil få mindre respekt”, sier en informant. Man er kulturbærer, og må

derfor være sine handlinger bevisst, for utsagn man kommer med har konsekvens for andre. To av informantene sier at de er opptatte av å sjekke både muntlige og kroppslige reaksjoner hos motpart når de kommer med utspill, og sier at det er viktig å kunne lese medarbeiderne sine, for dette kan brukes for å oppnå resultater. To informanter legger vekt på at de lytter mer enn de snakker, for da kan de både plukke opp hva som skjer rundt i virksomheten, men også for å virke interessert. Man bør være "litt lur" er det en som sier, og med dette mener han at man bør tenke seg litt om hva man sier til medarbeiderne, være litt strategisk. To av de andre informantene nevner refleksjon, det å reflektere over egne feil og over ansvaret det er å være leder og spesielt hvordan dette påvirker andre. Det er også tre informanter som sier at de er bevisste sitt ansvar med å oppnå målsetning om resultater som organisasjonen deres har.

Verdier blir sett på som viktig, og en informant nevner at han har noen verdier han lever etter både privat og på jobb, som er ærlighet, respekt, tillit. Det poengteres at det er stor forskjell på hvor bevisst informantene var som ung og fersk leder, i forhold til når de har fått litt erfaring, for da kjenner de konsekvensene av sine handlinger. I bransjer hvor det ikke bare er medarbeiderne som ser eller hører en, for eksempel i det offentlige, må man også ta ekstra hensyn til hvilken rolle man trer inn, nevnes det.

«Vekslingen mellom makro- og mikronivå er en konflikt jeg står i nesten hver dag»

Åtte av våre tretten informanter sier at tidspress/mangel på tid/tempo er en av de største utfordringene. Informantene er enige i at interne og eksterne møter er tidstyver og at det i seg selv er utfordrende, fordi det er flere møter som det forventes at man deltar på. "Man får lite tid til å jobbe med det man bør jobbe med", som en informant uttrykker det. Fire nevner at de har komplekse og vanskelige problemstillinger/oppgaver og to av disse sier at dette gjør det vanskelig å prioritere mellom arbeidsoppgaver. Den klassiske mellomlederjobben føles utfordrende til tider, fordi det handler om å ha et overordnet strategisk blikk, og det er en jobb som er operativ og hands-on, som gjør at vekslingen mellom makro og mikro nivå er en konflikt man må stå i hver eneste dag. "Du skal please oppover og please nedover", som en informant sier.

Det er utfordrende å ha så stort ansvar, og det ligger alltid en bekymring i bakhodet om noe skulle gå galt, spesielt med menneskene, men også med økonomi. Andre ting er at man ikke

har styring på innholdet i dagen eller organiseringen av den, og det kan oppleves som frustrerende. Det kan være vanskelig når det oppstår krangling og man blir nødt til å jobbe imot sine egne verdier for da har man ikke lyst å gå på jobb, og det kan oppleves personlig. En sier at det er en utfordring når man ikke rekker å være tilgjengelig for de man er leder for, det å faktisk lede, for ”ledelse handler om to ting: jeg er oljekanne 90% av tiden og skiftenøkkel 10%. Av og til må du bruke skiftenøkkelen som hammer, men det er vel 2%”.

Det oppleves som utfordrende å slutte i en jobb hvor man har vært lenge, og starte i ny jobb hvor alt er nytt og man skal bygge opp en helt ny avdeling. Spesielt når man ikke er ekspert på fagområdet, og kanskje har skiftet bransje. Det blir også nevnt at en fragmentert hverdag hvor man blir avbrutt på grunn av åpent kontorlandskap er en utfordring, fordi man ikke får sitte i fred og konsentrere seg om en oppgave lengre enn bare noen minutter. Annet som blir sagt er utfordringen ved å lede høyt utdannede kompetansemennesker og det å bli personlig utfordret. Vi opplevde også at veldig mange av våre ledere ser på utfordringer som noe positivt, bare det er de rette utfordringene som for eksempel det at man kan bidra med noe overfor andre, er i tråd med egne verdier og egne interesseområder.

«For å bli flink så må man trene, og da trener jeg»

Kun to av informantene sier noe direkte til seg selv, men alle har tanker rundt dette. Fem av informantene sier at de tar et steg tilbake, får oversikt over situasjonen, planlegger hvordan de kan løse den, og iverksetter tiltak. En informant sier til seg selv at det er krevende og vanskelig, men at det er hans oppgave å løse det, og da settes det et mål for hvordan situasjonen best kan løses. Viktigheten av å sette seg inn i hvordan menneskene som er i situasjonen har det blir fremhevet. Om man klarer å se en sak fra flere sider, kan det være lettere å håndtere. Når man er i slike situasjoner er det også lurt å være ærlig, for ”spiller man et skuespill så kan man lett bli avslørt, og da kan man miste tillit hos medarbeiderne”, sies det. En informant sier at han har en leveregel som er: ”la sinne ligge hos avsenderen”, det betyr at hvis noen er sint eller urimelig i sin måte å være på, så skal ikke dette påvirke deg, men la det være hos den som sier eller sender det. Det å også passe på seg selv i slike situasjoner blir trukket frem som viktig, men som sjeldent blir gjort fordi man ikke tar seg tid til det. En annen informant sier at selv om man er leder så kan man fint diskutere hvordan man bør håndtere situasjoner med kollegene sine, for ofte kan det være godt å få råd og tips fra noen

som ikke sitter direkte i det, men som ser ting utenfra. Det påpekes at håndtering av vanskelige situasjoner på jobb burde bli på jobb og ikke tas med hjem til familie eller venner, for det er viktig at man klarer å balansere jobb og fritid selv når det blir vanskelig. Det er også viktig å skille person og sak, hvis ikke kan det bli smertefullt for flere parter.

Av teknikker er det ulike former av forberedelser som går igjen. Noen bruker ordet visualisere (som vi introduserte som eksempel), mens andre forklarer at de "ser for seg" ulike ting. Dersom vi antar at dette er det samme som å visualisere, er det tre stykker som bruker dette verktøyet, mens en har brukt det tidligere. Alle har teknikker, og det handler om å være løsningsorientert ved negative utfordringer. En informant sier at hvis han skulle holde en tale til medarbeiderne om en utfordring så øver han ekstra foran speilet hjemme for å få det mest mulig riktig. Visualisering dras også frem som en metode for å være bedre forberedt på hvordan man skal gå frem, og hvordan andre kan reagere. En informant føler at hun ikke har tid til å forberede seg godt nok til slike håndteringer, og at det ofte blir ad-hoc, men at hun skulle ønske at hun hadde metoder eller teknikker som hjalp henne å håndtere vanskeligheter. Det hun derimot gjør er å plassere en følelse hun ønsker å ha i for eksempel et utfordrende møte. Andre ting som nevnes er å være positivt innstilt til utfordringer og reflektere rundt målsetninger. Trening, jakt eller annen aktivitet er metoder for håndtering av utfordringer, for da får man utløp for energi, og en liten pause fra arbeidsplassen.

«... og går ting bra så kan det jo alltid gå bedre»

Alle lederne våre sier at de reflekterer eller tenker over hva som skjedde eller ble gjort i utfordrende situasjoner, og svarene her støtter opp under vår oppfatning om at lederne vi har valgt å intervju, er reflekterte mennesker. Refleksjon er noe som ofte skjer i ettertid, også hos våre informanter. Noen er mer bevisste på dette enn andre, men alle snakker om å bruke disse refleksjonene til å evaluere, forbedre, og å utvikle seg. Refleksjon kan også bidra til å heve det forretningsmessige målet, sier en, mens en annen sier at han reflekterer over om han fikk resultatet han ønsket og om det bidro til merverdi for andre. Flere nevner at de gjerne skulle hatt mer tid til å reflektere over avgjørelser og situasjoner enn hva de har på arbeidsplassen i dag. En fallgrube kan være når man reflekterer og evaluerer sammen med andre på jobb, men så lærer man aldri av det, blir det sagt. En informant sier at de samme tingene blir gjort igjen og igjen, og derfor kan det være viktig å gå i dybden og sette et felles mål for hvordan man gjør det i neste utfordring. En sier til og med at "fyllenervefølelsen" kan dukke opp, og da er

det fordi man gjerne skulle gjort ting annerledes. En annen peker på viktigheten av å reflektere over en godt håndtert situasjon, slik at man kan gjenta neste gang, og gi seg selv en ”klapp på skulderen”. Har man håndtert en situasjon dårlig så pekes det på at man burde reflektere over hva man gjorde og så legge det bak seg, og ikke gå å dvele rundt det som allerede er gjort. En av våre informanter sier at han tenker over og deretter skriver ned hvordan han heller skulle ha håndtert situasjoner. I den forbindelse blir det sagt at man blir bedre på å glemme de dårlig håndterte situasjonene med alderen. En informant nevner at han ikke har en metode for å reflektere over hvordan en situasjon blir håndtert, men at han selv føler at det legger seg i ”erfaringsbanken”, og det kommer automatisk tilbake når han trenger å bruke det til enten å forbedre en ny eller en lignende situasjon.

4.3 Viljestyrke

Under området viljestyrke søker vi etter å få vite om informantene har en mental utholdenhet. Vi vil vite hvilke forventninger de har til seg selv i lederposisjonen når en vanskelig situasjon dukker opp, og spør hvor viktig det er å gjennomføre når en beslutning er tatt, selv om det kan være utfordrende. Til slutt har vi to spørsmål om handler om belønning. Det første er om hvordan informantene bruker belønning som et insentiv generelt. Tilslutt spør vi om spesifikt om hvordan belønning brukes for å håndtere motstand, og om det er ytre eller indre belønninger som er mest relevant for den enkelte. Funn og drøftinger rundt de to siste spørsmålene som omhandler belønning presenteres samlet i de respektive kapitler.

«Jeg vil være et samlingspunkt»

Alle våre informanter forventer at de skal klare å håndtere utfordrende situasjoner, å ”stå i det”, som flere uttrykker det, eller ”ikke feige ut”, som en informant sier. Det betyr at man står til ansvar, er en frontfigur, et samlingspunkt og en støtte for dem som måtte trenge det. Er du godt forberedt på utfordrende situasjoner vil du kunne takle dem lettere, og være bedre rustet til å møte motspill. En informant sier at ”...hvis jeg skal inn i noe som er vanskelig, så tenker jeg at ”søren, hvorfor brukte jeg ikke tid på å forberede meg...?”” og viser med dette hvor viktig han mener forberedelser er. En annen sier at ”...selvfølgelig ikke alt man kan se, men jeg prøver å tenke igjennom ting, prøver å ha en plan B og C sånn høvelig klar” i møte med utfordrende situasjoner, for det kan gi signaler om at man har kontroll på situasjonen, sier en tredje informant.

Noen informanter har fokus på selve arbeidsoppgavene i utfordrende situasjoner, dette tror vi kan ha sammenheng med bransjen de er i. Er man beredskapsleder, jobber med infrastruktur, har ansvar for sikkerhet, er det naturlig å fokusere på å håndtere situasjonen først, deretter evaluere slik at læringseffekten kan bidra til at akkurat denne utfordrende situasjonen ikke oppstår igjen. En informant som blant annet jobber med beredskap forteller om dette slik: "...det ene er å redusere konsekvensen av det når det først skjer.... Og i neste fase, når ting har roet seg, så er spørsmålet ”hvorforskjedde dette? Da kommer evalueringsfasen inn. Så det er alltid to aspekter der den første fasen er en ren håndteringsfase og så er det å redusere konsekvensen av det, og det forventer jeg at jeg skal bidra til”. Flere av våre informanter er enige i at det i etterkant av en slik situasjon er viktig å sette seg ned og analysere og reflektere over det som ble gjort, for å finne ut om det var noe man burde gjort annerledes, og for å være bedre rustet til neste ”runde”.

Det blir også sagt at det er viktig å beholde roen, å ikke stresse, men å være tydelig og trygg slik at man påvirker positivt, for det kan lett gli over i ”kommandoledelse”, som en uttrykker det, dersom man blir stresset. En informant sier at hun forventer å håndtere egen panikk og angst som kan oppstå, og dette relaterer hun til en svært krevende hendelse hun opplevde tidlig i sitt lederskap. En informant sier at han forventer av seg selv at han evner å lytte til medarbeiderne som har spesifikk kunnskap på området utfordringen gjelder, mens en annen sier at det er viktig at hun håndterer utfordringen på en slik måte at hun ”kommer ut av det med selvrespekten i behold”.

Flere av våre ledere snakker også om at det er viktig å ta vare på de ansatte, kollegene i uforutsette situasjoner, dette går gjerne hånd i hånd med håndteringen. En informant sier at ”jeg er en leder med signaleffekt, og da er det viktig at man står i det på en god måte overfor de andre”. En annen sier at han forventer av seg selv at han kan stå i ubehagelige situasjoner, og har ballast nok til å lede, for hvis ikke så skulle han ikke ha hatt posisjonen som leder. Det handler om å ha trygghet til å ta de riktige beslutningene, eller i hvert fall gå i en retning selv om den kan vise seg å være feil i ettertid. To av informantene snakker spesifikt om å beholde positiviteten og ”holde på den positive psykologien og den humanistiske orienteringen” i forbindelse med slike situasjoner, og en sier at han ønsker å utvise ”trygghet og emosjonell

kompetanse”. Det er viktig å få tillit fra medarbeiderne i forbindelse med de avgjørelsene som blir tatt.

Det blir påpekt at der ledergjernen vises best er i krevende situasjoner, for ”det er der ledergjernen blir satt på spissen...en leder i medgang har det enkelt, det som er vanskelig er å lede i utfordrende situasjoner, da har jeg høye forventninger til meg selv”. Det å ivareta folk best mulig er en av lederens viktigste oppgave, for det er grunnleggende at lederens ansvar er å løse de vanskelige oppgavene, og da forventes det at du skal kunne tåle litt. En informant uttrykker dette på en herlig måte: ”Krever mye av meg selv, men jeg har det veldig gøy”.

«Kanonviktig», men «Ingen skam å snu»

Våre informanter er stort sett enige i at beslutninger som er tatt skal gjennomføres, det brukes ord som ”kolossalt viktig”, ”kanonviktig”, og ”hundre prosent”. To av informantene snakker inngående om prosessen før beslutningen tas, om hvor viktig gode argumenter og ”psykologisk kløkt” er, og diplomatiske evner og det å ”lirke det til” i forbindelse med å balansere kompromisser, er avgjørende for hvordan gjennomføringsprosessen blir. En informant snakker om at det er alt for mange beslutninger som ikke ender opp i noe som helst, mange blir ikke utført. Han sier videre at ”Jeg er veldig sta, veldig ivrig på å utføre beslutninger, ingen problemer med det”. Dette er en annen informant enig i. Han sier at ”proof of the pudding ligger ikke bare i å vedta at man skal gjøre noe, men faktisk få det gjennomført”.

En informant som sier at det er veldig viktig å gjennomføre beslutninger, begrunner dette slik: ”Det er det som er jobben. Jeg er veldig opptatt av at ting som ligger på mitt bord enten har en avklart prosess eller blir avklart der og da. Jeg er veldig opptatt av at det vi har bestemt skal vi implementere”. En annen informant svarer på dette spørsmålet med å stille et motspørsmål ”Hvorfor er det *ikke* viktig å gjennomføre?” Hun spør videre ”For hva ellers skal jeg brukes til dersom jeg ikke setter en retning framover?” En tredje informant er også inne på dette. Han sier at ”det er en tilfredsstillende følelse å få til noe du har bestemt deg for, å gjennomføre målet ditt. De målene man har satt seg er jo ting man føler er viktig å få til”.

Hele ti av informantene snakker også om at det er viktig å vurdere ny informasjon, avvik, gode argumenter, faktagrunnlag, analyser, og/eller sterke innsigelser og på bakgrunn av disse, endre, justere eller stå ved beslutningen. Fire informanter sier at de ikke legger egen prestisje i beslutningen slik at det ikke er mulig å snu. En informant sier at ”nei, da tenker jeg at du står deg dårlig hvis det er prestisje det står i”. Flere sier at det er viktigere å ta en beslutning selv om man ikke helt vet hva som er riktig, enn å ikke beslutte noe, dette for å ha et utgangspunkt. En informant sier at det er viktig for henne at hun ikke ”fremstår som vinglete eller lar meg presse på en ublu måte”. Det blir sagt av en informant at halve jobben som leder er å ta beslutninger, mens den andre halve er å følge dem opp. Og for å få flest mulig med seg på beslutningen, prøver hun å bygge oppunder, og få folk til å forstå hvorfor det blir sånn. Det gode argumentet kan gjøre at man får gjennom det man ønsker, med god overbevisning for å få folk med seg. De gangene man er slurvete eller ubetenksom og ikke får folk med seg på beslutningen er det riktig å ta en ny evaluering og endre kurs for det er viktig å ”legge bort stoltheten og kunne si at man er på feil vei”.

«Litt jubel i bilen» og «godt glass vin synes jeg har utmerkende effekt»

Belønning brukes ulikt av våre informanter, både generelt og som en strategi for å håndtere motstand bedre. Seks av våre tretten informanter snakker om både indre og ytre belønning, og fem av tretten snakker kun om indre belønning, hvorav en av disse har tanker om hvordan hun ønsker å gi seg selv ytre belønninger. Bare to av informantene belønner seg selv kun ved ytre belønning. Av alle de elleve lederne som snakker om indre belønning, er det fem som nevner belønning i form av å lykkes, godfølelse av å gjøre noe bra, og å levere gode resultater er noe som nevnes, altså indre belønning i form av noe de selv har gjort eller opplevd noe, fordi det er ”kult å lykkes”, som en leder sier det. Seks av informantene snakker om indre belønning i form av at deres ansatte lykkes, og sier at det er belønning i seg selv, fordi det kan bety at man har gjort noe riktig som leder. ”Jeg synes det å få til resultater med andre mennesker er belønning i seg selv”, sier en toppleder. En annen sier at den største belønningen han kan få er når de ansatte er stolte over egne prestasjoner. ”Da blir jeg faktisk litt rørt, og kan få klump i halsen”, sier han. Av de åtte informantene som snakker om ytre belønning er dette belønning i form av mentale ting som ferie, pause, ta seg fri og fysiske ting som glass vin, gå ut å spise, sjekke telefon. En leder mener at det er de indre belønningene som er viktige. ”Hvis jeg var opptatt av ytre belønning så hadde jeg ikke vært genuin i mitt lederskap”, sier hun.

Det blir sagt at gode tilbakemeldinger på jobben kan oppleves som belønning. En informant forteller at ”har jeg gjort noe jeg er stolt av på jobb så forteller jeg det hjemme, og det er jo en form for belønning”. En annen informant sier at hun oppfatter det som en belønning å jobbe med et viktig samfunnsoppdrag, basis ting som trygghet og demokrati. Refleksjonene flere gjør seg er at man burde bli bedre på å belønne seg selv, for da er det lettere å se meningen i den jobben man gjør og å finne en balanse mellom å rose seg selv, og det å være for selvopptatt og forhindre at man blir «selvfet». Belønning kan også være en slags symbolverdi hvor man stopper opp og feirer det man har oppnådd, for gleden av å lykkes forsvinner hvis man fokuserer mest på selvpisking, noe som kan oppleves som nedpsyking.

Det er stor forskjell på hvordan informantene bruker belønning til å håndtere utfordrende situasjoner. Først og fremst kommer det an på i hvilken grad det er en utfordring. Jo mer kompleks situasjonen er, desto mer kreves det av emosjonell kapasitet og intellekt, og da er det den indre belønningen som brukes som motivasjon. Fire av informantene sier at de ikke har noen form for belønning etter å ha håndtert utfordrende situasjoner. En sier at hun er dårlig på det, men lager en belønningsstruktur slik at hun utfører de kjedeligste arbeidsoppgavene først, eller ”de kjipe telefonsamtalene”, som hun omtaler det. En annen sier at han ikke har et bevisst forhold til belønning i slike situasjoner, men kan ”kjøpe en sjokolade” for å holde motivasjon oppe ved lange arbeidsdager. Fem av våre ledere bruker indre belønning i form av at de oppnår noe for andre, som motivasjon for de ansatte. En informant sier at ”den største belønningen jeg bruker er erfaringskontoen som jeg har bygget opp i over 30 år, den nyter jeg godt av”. Andre sier at en indre belønning er følelsen av å ha tatt riktige valg i en utfordrende prosess. En informant sier at for henne er det nødvendig å få være alene etter en utfordrende situasjon for ”...å roe ned hodet og kropp, ta meg selv ned og nullstille” og at hun deretter kan belønne seg selv ved å ”være sammen med folk”. Av de av våre informanter som benytter seg av belønning, kan det virke som om dette ikke er planlagt og skjer i etterkant av krevende og utfordrende arbeidsoppgaver. Vi opplever det ikke slik at noen av informantene planlegger belønning i forkant som en motivasjon for å gjennomføre.

«...så er jeg hellig overbevist om at fysisk aktivitet gjør noe med måten nervecellene i hjernen jobber på»

Vi spurte ikke direkte om hvordan våre ledere lader opp fysisk og mentalt, men vi opplevde at dette dukket opp i flere av spørsmålene vi stilte. Spesielt var dette under spørsmålene som handlet om å håndtere utfordrende situasjoner og motstand, om robusthet, og i de to spørsmålene om belønning. Det er hele åtte informanter som snakker om dette. I forbindelse med å bruke fysisk aktivitet til å takle motstand og utfordrende situasjoner, blir det sagt at ”faktisk tar jeg meg en trening, noe aktivt” og ”for meg så er pauser det å være i bevegelse, være i fysisk aktivitet på et eller annet vis. Fordi det trigger...du får fokus over på noe annet, og så trigger aktiviteten, tror jeg, andre aktiviteter i hjernen som er bra for å løse de problemene”. En informant er veldig bevisst på hvor langt han kan ”strekke strikket før jeg fysisk og mentalt blir sliten”. Dette løser han ved å ”ta en uke i syden med kona”. Men, han sitter heller en time på stranden og svarer på eposter, ”for å ha en god ferie så må jeg føle at jeg har kontroll”, sier han. Den samme lederen bruker også naturen som fristed fra jobben for å lade opp batteriene. ”Jeg og kona drar i skogen for å slippe og prate med folk. For om man sitter i en lederstilling og er med folk hele tiden, så handler det om å bli kvitt folk også”. Som tidligere nevnt, er det en av lederne som lader opp mentalt foran utfordrende situasjoner ved å meditere. En informant bygger sin robusthet ved at han er fysisk aktiv, for ”...jeg har klokketro på at fysisk aktivitet er helt nødvendig for å takle hverdagen på en god måte”.

Også under spørsmålene om belønning blir det snakket om fysisk og mentalt overskudd. En informant sier at ”når jeg har hatt vanskelige perioder, så har jeg drevet med løping, i over førti år. Nå går jeg mye. Belønningen min er at jeg tar meg ut. Hvert år så har jeg gått mellom 150-160 mil i fjellet. Det er belønning for meg at jeg evner å ha en rekreasjon, evner å nyte naturen og friheten rundt oss, det er en kjempebelønning. Også belønner jeg meg med fjelltur sammen med kjæresten min”. En annen informant belønner seg selv med tur med hundene sine, skitur eller andre fritidsaktiviteter for ”å koble av”, som han sier. En tredje informant sier at ”Jo tøffere det er på jobben, jo viktigere er det for meg å trene” Fordi?, spør vi. ”Det er en måte å håndtere stressnivået på og også en måte å restituere på. Fysisk aktivitet er nødvendig, men det er ingen belønning, det er mer for å klare og tømme hodet og restituere”. Disse tre informantene snakker om at de bruker naturen mye som rekreasjon, men bare to av dem ser på dette som belønning. Den tredje ser det som en nødvendighet for å restituere seg selv.

5.0 Analyse

5.1 Robusthet

5.1.1 Å ha et lederansvar

Informantene ble spurt om på hvilken måte de opplever uforutsette hendelser og hvordan de håndterer disse. Svarene de ga viser at alle har en måte å håndtere uforutsette hendelser på, og de er seg sitt lederansvar bevisst. Når uforutsette situasjoner oppstår, lar ikke informantene det ”skure og gå” eller ”feier problemet under teppet”, men de håndterer hendelsen. Dette er i overenstemmelse med det Karp (2016, s. 21) sier om at mennesker som har påtatt seg et lederansvar, som et minimum ikke bare skal la det skure og gå, demotivere medarbeidere, skape utrygghet, mistriivsel eller dårlig arbeidsmiljø. Jacobsen og Thorsvik (2014, s. 435) kaller denne formen for ledelse: ”la det skure” ledelse, og ut fra svarene informantene gir oss ser vi at våre ledere ikke håndterer sitt lederskap på denne måten. Måten de håndterer hendelsene på, varierer fra leder til leder, avhengig av personlige egenskaper, ledernivå og hvilken bransje de jobber i. Fem av informantene er bevisst løsningsorienterte. En av disse sier at måten han løser uforutsette hendelser på er med pågangsmot. Han tar ”et skritt tilbake, vurderer, tar et dypt magadrag og bryter så ned problemstillingen”. Om han ikke sitter på kunnskapen selv, vet han hvor han skal tilegne seg den.

En annen sier at hun ofte løser uforutsette hendelser ved improvisasjon. I følge Couto (2002, s. 54-56) er improvisasjon et viktig karaktertrekk for å bygge robusthet og kan forklares som ”en evne til å improvisere løsninger til problemer uten nødvendige verktøy”. Å tenke kjapt og improvisere kan være en effektiv måte å håndtere uforutsette hendelser på. Det å improvisere kan også ha en sammenheng med hvordan man har håndtert hendelser tidligere. Jacobsen og Thorsvik (2014, s. 356-359) sier at situasjoner man har opplevd som man har knyttet mye oppmerksomhet til blir lagret enten i korttidsminne eller i langtidsminne som kognitive kart. Disse kartene inneholder detaljert informasjon om tidligere hendelser. De kognitive kartene inneholder også ”oppskrifter” for hvordan man skal handle i ulike situasjoner man har erfaring med (ibid.).

Vi får inntrykk av at de fleste informantene *tar* lederskapet de er gitt. En informant sier at det for henne er viktig å ”få oversikt, oppsummere, gjøre en beslutning og implementere”. På denne måten tar hun lederskap i en situasjon som krever det. Det å ta lederskap er noe ledere

gjør når de blir testet i vanskelige situasjoner, sier Karp (2013, s. 8). Noen forskere hevder at det å ta lederskap er en kalkulert utførelse hvor lederen vet hva som skal gjøres og kjenner konsekvensene (Karp, 2013, s. 23). Dette henger sammen med det denne informanten snakker om, nemlig å zoome ut og finne retningen. På denne måten blir resultatet kalkulert. Når ledere som deltok i en undersøkelse gjennomført av Karp så tilbake på sin karriere, fant de ut at deres vei til å ta lederskap var et resultat av andre forhold som var mer tilfeldige, og som en følge av spesifikke, avgjørende hendelser (ibid.). Dette kan komme an på hvor mye tid en leder har til å utforme en beslutning som skal implementeres, slik vår informant her snakker om. I denne sammenheng sier Karp (2013, s. 101) at det å ta lederskap er en aktiv handling med kort varighet. I løpet av noen korte sekunder velger menneskene rundt deg om de vil gi eller ikke gi deg legitimitet som leder (ibid.). En informant sier at når han må ta lederskap hvor det er kort tid om å gjøre, holder han hodet kaldt, for dersom han ikke har løsningen på problemet her og nå, forsikrer han menneskene rundt seg at han skal finne det ut og komme tilbake. Når han sier dette så har han tatt ansvaret for problemet, selv om han ikke har løsningen klar der og da. Våre ledere tar lederskap i møte med uforutsette hendelse hendelser og vi reflekterer over om veien til dette skyldes personlige egenskaper, erfaring, bruk av viljestyrke eller om det er andre forhold som spiller.

5.1.2 Begrepet motstand

Alle våre ledere har møtt motgang i livet og taklet den. Noen har ”gått på en smell”, andre ikke, men fellesnevneren er at de har erfaring med motstand. Dette er uavhengig av om de forbinder motstand med indre eller ytre motstand. Av våre tretten informanter er det åtte som forbinder motstand med ytre motstand, det vil si motstand ”påført av andre”, som en informant beskriver det. Fire av de tretten informantene ser på motstand som både indre og ytre motstand, mens en av de tretten ser på motstand som indre motstand i form av å tvile på seg selv. Av ytre motstand er det motstand mot endringer og/eller beslutninger de fleste nevner, men også motstand fra mennesker (fagforeninger, uenigheter internt og eksternt, og menneskelig motstand og problemmotstand). Ytre motstand beskrives av våre informanter som motstand fra forskjellige interesser og dette er i tråd med det Karp (2013, s. 207) definerer som ytre motstand. Indre motstand beskrives som å tvile på seg selv, manglende evne til å utføre ting, være konfliktsky og ha angst for å få kjeft, det å være i konflikt med egne verdier, og å oppleve mental og emosjonell motstand i forbindelse med det å ha ansvar for andres liv og helse. Det oppleves også som indre motstand dersom man kjeder seg på

jobb. Alle de fem informantene som uttaler seg om indre motstand snakker om motstand forbundet med en selv og dette er i tråd med Karps definisjon av indre motstand som er ”kampene du fører med deg selv” (ibid.).

En informant betegner motstand som en tilstand der han tviler på seg selv og lurer på om han har gjort riktige valg eller tatt korrekte avgjørelser, spesielt når valgene er tatt og han venter på resultatet. Dette kan bety at han føler seg usikker på seg selv eller i lederrollen, kanskje på grunn av manglende kunnskap. Dette kan henge sammen det som blir omtalt som ”indre demoner” (Karp, 2016, s. 37). Ledelsesforskerne Binney, Wilke og Williams (2005, referert i Karp, 2016, s. 37) fulgte mange ledere over flere år, og kom frem til at lederne stilte spørsmålstegn ved sine egne evner når de måtte håndtere utfordrende situasjoner. Thompson (2013, s. 39) sier at mange ledere føler at de ikke mestrer jobben fordi de ikke klarer å fullføre arbeidsoppgavene sine innen tidsfrister og at dette ofte skyldes at ledere mister herredømme over egen tid grunnet økt endrings- og tidspress i organisasjoner i dag. Vi har ingen informasjon om hvorfor denne informanten tviler på seg selv, men kanskje kan det være fordi han føler seg usikker i lederrollen eller fordi han føler han mangler kunnskap? Det kan også tenkes at informanten vår har noe han ønsker å bevise overfor seg selv eller kolleger, eller få aksept, og at han derfor tviler på sine egne beslutninger. Og kanskje er det slik at han har høye krav til seg selv og er redd for at hans avgjørelser ikke tilfredsstillt kravene han har til seg selv om hvordan han ønsker å fremstå. Uten mer kunnskap rundt dette er det vanskelig for oss å avdekke årsaken til denne tvilen.

Av alle informantene som snakker om ytre motstand (tolv av tretten) sier tre stykker at de er positive til denne motstanden fordi det fører til bedre diskusjoner og resultater, og en informant sier at hun liker å bli utfordret. Deres evne til å se positivt på utfordringer og forsøke å lære av dem, er en av faktorene som trekkes fram av forskere som viktige for motstandsdyktighet (Karp, 2013, s. 186). Det kan også knyttes opp mot å ha et vekstorientert tankesett, som beskrives som å ha et ønske om å forbedre egne evner, kvaliteter og egenskaper ved å trene på det som vil oppnås (Karp, 2016, s. 61-63). Å ha et vekstorientert tankesett gjør også at man i større grad tør å ta sjanser, prøve nye ting og ikke være redd for å gjøre feil (ibid.). Dette egenskapen kan også knyttes til evne til improvisasjon som vil si å se løsninger der andre bare ser problemer (Coutu, 2002, s. 57-59). Det er som den ene

informanten uttaler: ”motstand kan sees på som noe positivt, for uten motstand så tror jeg ikke at man ville oppnådd så gode resultater som man ønsker”.

En av informantene sier at dersom han møter en 60-åring som sier at ”... jeg har hatt et ubekymret liv”, så tror han ikke på det. Dette kan vi knytte til Ringler (2017) som sier at de som går gjennom livet uten å møte motstand, ikke vil utvikle en robusthet som de kan møte utfordrende situasjoner med. Ringler (ibid.) oppfordrer oss til å flytte grenser, og dette er en av informantene enige i. ”Ikke vær redd”, sier han, ”få erfaring med utfordringer”.

Det at så mange av våre informanter forbinder motstand med ytre motstand kan skyldes flere forhold. Det kan for eksempel skyldes at det gikk tid fra introduksjonsbrevet (med eksempler på hva motstand kan være) ble sendt til intervjuet ble gjennomført. Det kan også skyldes at informantene har reflektert rundt begrepet ”motstand” og valgt å snakke om den type motstand de forbinder med begrepet, hvilket vi åpnet for i intervjuguiden. Ytre motstand kan også sies å være mer håndgripelig og kanskje den type motstand informantene oftest møter i hverdagen. Det kan være slik at ytre motstand kan føre til indre motstand, noe som igjen kanskje kan føre til usikkerhet og tvil og dermed påvirke lederes selvtillit. Det kan også hende at informantene i en travel hverdag ikke føler at de har tid til å sette seg ned å reflektere rundt motstand og kanskje derfor er mindre bevisste på sin indre motstand. Vi har ikke spurt informantene spesifikt om dette og kan således bare spekulere rundt hvorfor flesteparten av våre informanter forbinder motstand med ytre motstand.

5.1.3 Håndtering av motstand

Alle informantene har strategier eller teknikker de bruker for å håndtere motstand, og disse varierer fra person til person og om de forbinder motstand med ytre eller indre motstand. Av de som forbinder motstand med ytre motstand, sier fem stykker at informasjon, kommunikasjon, dialog, og å lytte til argumenter er viktig. To håndterer ytre motstand ved å involvere/inkludere medarbeiderne, mens en bruker motivasjon som strategi. Fem av informantene sier at de er veldig bevisste på å være åpen og ærlig, respektfull, og å ta folk på alvor. I disse svarene kan vi lese at relasjonelle forhold til medarbeiderne er viktig for hvordan disse informantene takler motstand, og dette finner vi igjen i litteraturen som en viktig faktor for å håndtere motstand (Karp, 2013, s. 186; Karp, 2016, s. 101). Vi opplever at

informantene har integritet. Integritet handler nettopp om å snakke sant, ta ansvar for sine handlinger og fremstå som transparente ledere og mennesker. Integritet er en variabel innen tillit og kan beskrives som tidløs (Karp, 2013, s. 192). Ledere med integritet kan derfor oppleve at medarbeiderne utviser større tillit til dem enn ledere som mangler integritet.

En av informantene sier at han prøver å finne de ansattes talent og ”la de få en sjanse”. Han er veldig bevisst på at alle er forskjellige og har ulik kapasitet. Han takler motstand, indre og ytre, ved å ”jobbe knallhardt”, sette grenser, og å være realistisk til hva man kan klare og hva som kan forventes av han. Her er det mange av litteraturens faktorer om robusthet som er i samsvar med denne informantens måte å takle motstand på. At relasjonelle forhold er viktig for han kan vi forstå da han er veldig opptatt av å se hver enkelt ansatt individuelt. At han ”jobber knallhardt” kan forstås som at han evner å se positiv på situasjonen og lære av den. Han setter grenser og er realistisk, og dette finner vi igjen i flere av faktorene som er viktig for å bygge robusthet; å akseptere realiteter som de er, evne til å legge realistiske planer, ikke ha for høye forventninger, og å finne en balanse, da spesielt i forhold til hva andre/en selv kan kreve (Karp, 2013, s. 186; Karp, 2016, s. 101). Denne informanten benytter altså flere av selvledelseslitteraturens verktøy for å bygge robusthet.

Av de av informantene som snakker om indre motstand, er det ulike teknikker som benyttes for å håndtere denne type motstand. En informant sier at om hun er utenfor komfortsonen, så ”hopper hun i det”. En annen sier at hun ”tvinger seg selv til å fokusere på det som er positivt, for alt er ikke negativt, det går ikke an altså”. Av dette kan vi lese at de evner å se positivt på ting, og kanskje at de har et godt selvbilde, noe som er i tråd med å bygge robusthet (ibid.). En annen sier at hun prøver å akseptere ubehagelige følelser, som å være redd, og at det er viktig å tørre og orke ”å stå i det”. Denne informanten håndterer motstand ved å håndtere egne (og andres) følelser, noe som er viktig for utviklingen av motstandsdyktighet (Karp, 2013, s. 186). Ved å akseptere at det er situasjoner hun finner ubehagelig, kan man også si at hun har selvinnsikt, som også er viktig for å bygge robusthet (ibid.). ”Trygghet er ikke fravær av angst, men angsttoleranse”, sier Karp (2015, s. 125) og ut i fra det denne informanten sier, virker det som om hun har denne toleransen.

Informanten som snakker om indre motstand i form av å tvile på seg selv, sier at han håndterer denne ved å finne årsak – handle – reflektere, noe som er i tråd med faktorer som evne til å se positivt på motstand og lære av den, håndtere følelser (sin tvil på seg selv), og kanskje evne til å legge realistiske planer (ibid.). En informant håndterer motstand ved bruk av magefølelse og intuisjon. Hun baserer sine beslutninger på sitt verdisett og ved å ha en balanse i livet. Positiv tenkning i form av ”det er alltid noe å lære” er også et viktig verktøy for henne. I følge selvledelseslitteraturen er disse verktøyene viktig for å takle motstand og bygge motstandsdyktighet; evne å se positiv på ting og lære av vanskelige situasjoner, og å ha en balanse i livet (ibid.). Denne informanten tar opp spørsmålet om det å takle motstand over tid kan kreve andre teknikker enn dersom man står i motstand over kortere tid. Hun sier at hennes erfaring her er at det er viktig å få utløp i form av pauser fra motstanden som en form for overlevelsestrategi. Disse pausene kan tolkes som det å finne balanse mellom både hva som gir og tar energi, et skille mellom privatliv og jobb, krav fra andre og en selv, samt hvile og belastning. Fysisk aktivitet mener hun også er viktig dersom motstanden er langvarig. Dette er også i tråd med faktorer som er viktige for å bli mer motstandsdyktighet (ibid.). Det å kjenne seg selv kan i denne sammenheng være viktig, for da vet man hvilke situasjoner som gir energi og hva som tar energi.

De ulike lederne benytter ulike verktøy tilpasset den de er, det som føles naturlig for å fremstå med integritet og genuinitet. I løpet av de første intervjuene vi hadde, var dette noe vi ganske raskt identifiserte som viktig. Fra og med informant nummer seks tok vi derfor med et oppfølgingsspørsmål der vi spurte om de mener det er arv eller miljø som avgjør hvordan de håndterer motstand. Det var altså åtte informanter som fikk dette spørsmålet. Her var det flere av informantene som kun definerte hva de anser menes med arv og miljø, mens noen relaterte det til seg selv. Siden dette er et spørsmål som kan oppfattes som privat og sensitivt, valgte vi å ikke gå nærmere inn på temaet dersom ikke informantene selv gjorde det. Selv om det var få av informantene som relaterte dette til egne erfaringer, fikk vi interessante svar. To informanter sa at de er trygge på seg selv fordi de har hatt en trygg og god oppvekst, og at de av denne grunn mener de er godt rustet til å takle motstand. To andre informanter sa at de er trygge på seg selv, men at de har hatt en ”uryddig og uheldig oppvekst” og en ”rar oppvekst”. De tror at dette kan ha bidratt til at de er bedre i stand til å takle motstand. Alle fire informanter beskriver altså seg selv som personer som er trygge på seg selv, uansett hvilken type oppvekst de har hatt. Vi kan da si at de mener å ha et godt selvbilde og en god selvtilit,

som litteraturen mener er viktig for å bli motstandsdyktig (ibid.). Forskjellen er at de har to helt forskjellige meninger om hvorfor de er blitt så trygge. Også forskningen på dette gir ulike svar. Selv om motstandsdyktighet er en funksjon av oppvekst, barndom, foreldre, skolegang og formative erfaringer, så kan den forstås på som en prosess, like mye som en egenskap man er født med (Karp, 2016, s. 101). Det at informantene har forskjellige meninger om hvordan oppveksten deres har bidratt til å gjøre dem til de gode lederne de er i dag, viser bare hvor forskjellige mennesker er. En informanten mener at han har blitt en god og trygg leder mener at han har blitt det fordi han hadde en trygg oppvekst, mens en informant som ikke hadde den trygge oppveksten mener at han på grunn av det vil være en god leder og et godt forbilde. Her er det fristende å dra inn James' (1902, referert i Karp 2013, s. 185) teori om ulike mennesketyper, *once-born* og *twice-born*, men vi har ingen detaljkunnskap om hva som ligger bak utsagnene til informantene så det vil ikke være riktig av oss å spekulere rundt dette.

Seks av de åtte informantene snakker om erfaring når vi spør om arv og miljø, hvor en informant snakker om at "erfaring i voksen alder" er vel så interessant som arv og miljø når det kommer til måter å håndtere motstand på. "Erfaring er noe du selv tilegner deg og er noe som er mer proaktivt", sier hun. Også her finner vi støtte i forskning på robusthet. Formative erfaringer som vi møter i livet er viktig for hvordan vi takler motstand (Karp, 2016, s. 101), og dersom vi evner å lære av erfaringene, kan motstanden være med på å forme oss som mennesker (Karp, 2013, s. 187).

5.1.4 Hvordan evnen til å håndtere motstand utvikles

Alle informantene sier at erfaring er viktig for hvordan de med årene er blitt flinkere til å håndtere motstand. Mange beskriver at de er blitt roligere, mer ydmyke, mer reflekterte, mer tålmodige, og har de har mer selvinnsikt nå enn de hadde tidligere. Dette gir seg ulike utslag alt etter personlighet. Mellom linjene kan man lese at de er blitt tryggere på seg selv og hva de står for, og at dette fører til at de er mer avslappet i forhold til at de ikke trenger å være perfekte, men at ting er "godt nok". Med erfaring kommer tryggheten på at de kan håndtere motstand og flere nevner at dette gjør at de er i stand til å se ting fra ulike sider og sette seg inn i andres synspunkter. En informant sier at hun er blitt "bevisst på balansen, det å ha pusterom eller fravær av motstand". Hun sier også at hun er "blitt flinkere på å skille mellom sak og person" og at hun "ikke involverer seg personlig i alt". To av informantene forteller at

de tidligere var ganske hissig av seg, en fant til og med glede i å kaste folk ut av kontoret, men erfaring med ledelse og motstand har gjort dem begge roligere. En av dem er bevisst på hvordan han behandler folk og sier at ”dette er en bevisst handling som kommer fra refleksjon”.

Alle informantene sier altså at formative erfaringer er viktig for hvordan de med årene er blitt bedre til å takle motstand, og dette er i tråd med det litteraturen sier (Karp, 2013, s. 186). I følge Karp kan ”situasjoner med motstand forme oss positivt hvis vi klarer å lære av våre erfaringer. Ikke nødvendigvis der og da, men i etterkant” (ibid., s. 101). Det er altså viktig at vi klarer å lære av de situasjonene vi har vært i. Jakobsen og Thorsvik (2014, s. 353) sier at ”læring er en prosess som fører til at man endrer praksis”. Ut fra det våre informanter forteller, de eksemplene de gir, og den refleksjonen de utviser, tolker vi det slik at de har brukt situasjoner med motstand til læring og således opparbeidet formative erfaringer. En av informantene sier at hun er blitt mindre stresset, men at hun er blitt dårligere til å skjule at hun er stresset og at hun skjønner at dette påvirker folk rundt henne. En annen mener at hun på noen områder har fått redusert terskel for stresshåndtering, men at hun intellektuelt er bevisst på dette slik at hun klarer å håndtere det. Karp (2013, s. 186) peker på at stress er en faktor som har negativ effekt på det å takle motstand. Ut fra det disse to informantene sier, kan det virke som om de er klar over dette og har verktøy som motvirker stress. Våre informanter framstår som reflektere og med god selvinnsikt på hva de står for, men også hva de kan bli bedre på eller hvordan de kan bruke de ulike teknikkene og verktøyene de har på en bedre måte.

5.1.5 Robusthet

En av informantene fikk dessverre ikke dette spørsmålet, derfor er vår analyse basert på svarene fra tolv informanter. Ni informanter sier at de føler seg robuste og snakket om flere forhold med hensyn til egen robusthet. Tre av informantene sier ingenting direkte om hvorvidt de føler seg robuste eller ikke. Alle har en formening om hva de forbinder med robusthet, og det er gjerne flere faktorer som de mener spiller inn. Vi antar at de ni informantene som sier at de er robuste føler de har en sterk mental helse, slik forskning på robusthet er forbundet til. Her snakker vi om forskning som ble gjort av tidligere nevnte Garnezy på hvorfor barn av schizofrene foreldre ikke ble psykologisk syk av å vokse opp hos disse foreldrene (Coutu,

2002, s. 51-52). Fire informanter forbinder robusthet med erfaring, og dette forklarer de med at det er en klar parallell mellom det å være robust, og det å ha erfaring. Dette tolker vi som at de mener at det er erfaring som har gjort de robuste, ikke at de nødvendigvis er robuste fra naturens side. Dette stemmer overens med en 60 år lang studie om voksenutvikling ved Harvard som viste at mennesker blir betydelige robuste gjennom livet (ibid.). Også Karp (2016, s. 101) understreker at formative erfaringer er viktig for å bygge robusthet og minner om at dette er en prosess, ikke en egenskap.

To informanter sier at de er robuste fordi de tåler motstand og ”evner å stå i mye”. En av disse begrunner dette med at han tåler at folk er uenige med han. Fem informanter snakker om robusthet i forbindelse med selvinnsikt, god selvfølelse, god selvtillit, indre trygghet, og en bevissthet rundt egen grensesetting. Det disse informantene forteller om i forbindelse med robusthet, henger sammen med forhold Karp (2013, s. 186, Karp, 2016, s. 101) mener spiller inn på et menneskets robusthet eller tåleevne, som blant annet godt selvbilde og selvtillit, og bevissthet rundt egen grensesetting.

To av lederne snakker om å ha kontroll eller orden for å i størst mulig grad unngå utfordringer, mens en sier at han ikke trenger å ha kontroll hele tiden fordi han har en mental teknikk som gjør at han alltid ”venter på det uventede”. En informant forbinder robusthet med fysisk robusthet og argumenterer for at fysisk aktivitet er viktig for å være robust. Ut fra svarene vi fikk, ser vi at våre informanter er inne på viktige faktorer for å bygge robusthet. Både formative erfaringer, godt selvbilde/-tillit, balanse i livet og det å være i god fysisk form nevnes, og dette er i tråd med forskning på robusthet (ibid.). Lederen som sier at han ikke trenger å ha kontroll fordi han hele tiden forventer det uventede, viser til en trygghet på egne evner som gjør han i stand til å håndtere motstand, uansett hva denne motstanden vil komme i form av.

En av lederne tar opp spørsmålet om ”vi som ledere må være så superrobuste?” Hun svarer selv på spørsmålet og sier ”Jeg tror ikke du blir en god leder av å være robust hele tiden” og bekrefter at det å være menneskelig er viktig. Denne informanten er inne på det å være trygg på seg selv, tørre å stole på at hun får den tilliten hun trenger fra sine ansatte selv om hun

viser egen sårbarhet. Som tidligere drøftet er selvtillit og selvinnsikt, som informantene her er inne på, viktige faktorer for å bygge motstandsdyktighet (ibid.). Det er også interessant at hun snakker om egen integritet, det å være seg selv, være ”hel ved”, som viktig for robusthet. Hun kobler her litteratur om lederes integritet (Karp, 2013, s. 192-193) med litteratur om robusthet (Karp, 2013, s. 186; Karp, 2016, s. 101).

5.1.6 Forutse utfordrende situasjoner

Det er to ting som går igjen hos de fleste informantene på hvordan de forutser utfordrende situasjoner; det å være godt forberedt som gjerne kommer med erfaring, og det å ha gode relasjoner til kollegene sine. I forhold til erfaring sier flere at de er gode på å forutse utfordrende hendelser fordi de har vært nødt til å løse uforutsette ting tidligere og har en viss anelse på hvordan de ønsker å gå frem. Konkret så mener flere at det er viktig for dem å ta et steg tilbake, få oversikt, finne ut hvordan oppgaven kan løses og så iverksette (også nevnt tidligere i drøftingen). En informant legger vekt på viktigheten av å håndtere det på denne måten alltid, fordi hvis ikke så ”går det galt”, som han sier. Karp (2016, s. 87) mener at erfaring blir minner. For hver gang vi erfarer utfordrende situasjoner lager hjernen seg nye koblinger basert på tidligere erfaringer vi har vært i før og er klar til å forutse hva som kan komme til å skje i neste, lignende hendelse. Dette henger også sammen med følelser fordi de inneholder en kognitiv bearbeiding av kroppens første signaler, og derfor har følelser en basis i antagelser på hva som kommer til å skje (ibid.).

To informanter peker på viktigheten av å ha et rammeverk og kjenne arbeidet sitt godt, for da har de såpass god kontroll på at de utfordringene som vil kunne dukke opp er håndterbare uten at det trenger å bli smertefullt. Dette kan vi koble opp mot vaner, som er et viktig begrep innen selvledelse. Som leder kan det bli en vane å håndtere utfordrende situasjoner, derav det de to informantene snakker om med hensyn til måter å løse utfordrende situasjoner på. Karp (2016, s. 130) peker på at når hendelser eller oppgaver løses av vaner bruker man mindre energi på det, fordi kroppen vet hvordan den skal reagere. På denne måten frigis det mer energi og tid til andre oppgaver (ibid.).

Flere informanter mener at man kan forutse utfordrende situasjoner ved å snakke med folk, og på denne måten få vite hva som ”rører seg” rundt i virksomheten. Det blir også nevnt at

dersom man gjør det kan man forhindre at smertefulle hendelser oppstår, fordi man kan ta tak i de før de realiseres. Ord og setninger som benyttes er ”lytte og sense samtidig”, ”være oppsøkende”, ” snakke med folk, være til stede, være genuint interessert i folk”, ”forstå andres reaksjoner, sette seg mer inn i menneskers oppfatning, rolle og opplevelser”, ”være åpen og søke hjelp av andre”, og ”prøve å være i strømmen av informasjon, plukke ut det en tror kan bli vanskelig”. Med disse setningene ønsker lederne å skape relasjoner til sine medarbeidere. Å skape bånd til medarbeiderne bidrar til å vite hva som skjer på arbeidsplassen. Det kan hende at medarbeiderne ikke tør å fortelle om utfordrende ting i en formell setting, men at det kan være lettere å fortelle om det i gangen eller i kantina. Karp (2013, s. 126-130) sier at hvis vi har gode relasjoner er også muligheten for påvirkning enda større. Gjennom samhandling og utvikling av relasjoner påvirker vi andre og de påvirker oss, og på denne måten skapes lederens identitet gjennom kommunikasjon. Relasjonell påvirkning har fått en mye større del i arbeidshverdagen nå enn tidligere, og det kan hende det er enda viktigere i Norge og Norden hvor virksomheter ofte er basert på en flat struktur. Gjennom å utvikle relasjoner har man mulighet til å skape sosiale strukturer som opprettholder forsvarsmekanismer og vekstmuligheter (ibid.). Vi kan muligens stille spørsmål om informantene har mulighet til å være så tett på sine ansatte og andre i organisasjonen som det de her snakker om. Som vi skal se senere i drøftingen, er det mange som opplever at de ikke har nok tid til å følge opp de ansatte slik som de ønsker. Det kan altså være slik at de relasjonelle forholdene de snakker om her mer er slik de ønsker og har ambisjoner om at forholdet skal være enn hvordan det faktisk er, altså et utslag av ønsketenkning. På den andre siden, det er i deres egen interesse å forutse utfordrende situasjoner og det kan av denne grunn tenkes at de prioriterer denne samhandlingen.

De av informantene som jobber med sikkerhet, forutser utfordrende situasjoner gjennom manualer, prosedyrer og øvelser. Her er det hele organisasjonen som er robust fordi de ”evner å legge realistiske planer”. Det er altså nedfelt i organisasjonen hvordan ting skal håndteres, men vi vil tro at en av oppgavene som leder er å vurdere disse manualene og hele tiden prøve å bli bedre, sammen med fagfolk i organisasjonen. En av våre informanter som er toppleder innenfor et felt som direkte påvirker folks sikkerhet, sier at det ikke er alltid hun forutser utfordrende situasjoner. Hun sikter til at hennes organisasjon er i en stor omstillingsprosess og det i den forbindelse er vanskelig å se konsekvensene av alt. Hun sier at trening kan bidra til

at man kan forutse hva som kan bli utfordrende og gi motstand, og hun følger med i samfunnsbildet for å prøve å være forberedt.

5.1.7 Oppsummering av drøftinger om robusthet

Alle informantene har måter å takle uforutsette hendelser på, og de er seg sitt lederansvar bevisst. Måten de håndterer hendelser på avhenger av personlige egenskaper, ledernivå og hvilken bransje de jobber i; noen løser det med improvisasjon, mens andre analyserer situasjonen godt før de tar tak i den. Flere er bevisst løsningsorienterte.

Informantene oppfatter motstand forskjellig. Noen forbinder det med ytre motstand, som for eksempel motstand mot endringer eller beslutninger, mens andre forbinder det med indre motstand, som for eksempel kan være det å tvile på seg selv, eller å ha manglende evne til å utføre ting.

Samtlige av informantene har verktøy eller teknikker de bruker for å håndtere motstand, og disse varierer fra person til person. Håndtering av ytre motstand gjøres gjerne gjennom kommunikasjon, informasjon, dialog, å lytte, samt å involvere medarbeiderne. For å håndtere indre motstand går det på å evne og se positivt på ting, akseptere ubehaget, og å tørre å ”stå i det”. Av de åtte informantene som fikk spørsmålet om arv og miljø hadde noe å si for hvordan de takler motstand, fortalte to stykker at de følte seg som en god leder fordi de hadde hatt trygge rammer i oppveksten, mens to andre følte seg som en god leder fordi de hadde hatt en «uryddig oppvekst», som gjorde at de tok ansvaret for å ta vare på seg selv i egne hender.

Alle tretten informanter sier at erfaring er viktig for hvordan de håndterer motstand. Flere beskriver at de har blitt roligere, mer ydmyke og mer tålmodige enn tidligere. Det er spesielt formative erfaringer som er viktig for hvordan de med årene har blitt bedre på å takle motstand.

I forhold til hvor robuste informantene føler seg, sier ni stykker at de mener de er robuste, mens de andre tre ikke direkte sier noe om de er robust eller ikke. Fire informanter forbinder

robusthet med erfaring, to stykker sier at de er robuste fordi de tåler mye motstand, og fem informanter snakker om robusthet i forbindelse med selvinnsikt, god selvfølelse, god selvtillit, indre trygghet og bevissthet rundt egen grensesetting. Vi opplever at informantene er inne på viktige faktorer for å bygge robusthet.

I forbindelse med å forutse utfordrende situasjoner sier informantene at erfaring, det å ha gode relasjoner til kollegene sine, og at man alltid er litt forberedt på utfordringer er viktig. Erfaring gjør at man lettere kan forutse hendelser fordi man har erfart det tidligere. Å ha gode relasjoner til medarbeiderne sine gjør at man lettere kan oppfatte om det er «ugler i mosen», og dermed ta tak i problemet før det utvikler seg. Det å være forberedt på at utfordrende situasjoner kan oppstå gjør at man kan være i forkant og kanskje allerede har løsningene klare i eget hode.

Oppsummert så viser våre funn og vår analyse at informantene oppfatter robusthet som en viktig faktor for å takle motstand og dette er i tråd med litteratur på dette feltet. De fleste av våre informanter ser på motstand som ytre motstand, noen omtaler både indre og ytre motstand. De er alle opptatte av å håndtere denne motstand uansett hva den innebærer. Faktorer som nevnes spesielt er arv og miljø, formative erfaringer, og relasjonelle forhold til mennesker rundt en. Det er også viktig å takle motstand i tråd med egne verdier og holdninger, og i tråd med egen integritet.

5.2 Indre dialog

5.2.1 Lederrollen

Samtlige av informantene sier at de på en eller annen måte er bevisst sine handlinger som leder. Flere er enige om at man blir tolket av medarbeiderne i det man gjør og sier eller det man ikke gjør eller sier. På denne måten prøver informantene å lede seg selv gjennom å være konsekvent, tydelig og logisk. Dette stemmer overens med det Karp (2016, s. 168) sier om at man som leder er en rollemodell fordi mange medarbeiderne har behov for forbilder eller noen som de kan strekke seg etter. Det å være et forbilde eller en rollemodell kommer ikke an på å være den sterkeste lederen, men handler om å gjøre det som en selv sier, vise andre hva som er en akseptabel adferd, holdninger, verdier og tankegods i en organisasjon, mener Karp (ibid.).

Flere av informantene nevner at de er opptatte av å utvise gode holdninger og sunne verdier. En av informantene sier at han har noen verdier som har lever etter; ærlighet, respekt og tillit, som også gjenspeiles i måten han handler og leder på. Han sier at han må utvise respekt for kolleger og at man må stå for det man sier. På denne måten har han avklart med seg selv hvem han ønsker å være i lederrollen, hva han står for og hva han gjør for å lede andre. Ledere er vandrende signalbærere, hevder Karp og medarbeidere ser etter tegn og reaksjoner fra lederen (ibid., s.169). En informant sier at hun alltid kommer på jobb klokken syv om morgenen, ikke fordi hun har så veldig lyst, men fordi hun vet at det gir en signaleffekt og en forventning til at man starter klokken syv. Det gjenspeiles i Karps utsagn om at man som rollemodell bør tenke som en strateg, for da leder du deg selv til å lede andre, og det fører til at når du møter klokken syv på morgenen, gjør andre også det (ibid.).

Som leder er man en rollemodell, og dette betyr at man har en maktposisjon (Karp, 2016, s. 168, s. 146). En informant sier at man bør være «litt lur». Det kan tolkes som at man bør tenke seg litt om når man handler eller sier noe som kan ha stor konsekvens for andre. Han peker på viktigheten av å være forutsigbar og god på kommunikasjon, være bevisst på hvem du snakker med, og å se folk. Det å være ”litt lur” kan også tolkes som å være litt strategisk. Karp (2016, s. 146) sier derimot at selv om man er strategisk er det ikke all påvirkning som skjer bevisst. Noen ganger skjer det i form av skjult manipulasjon uten at man er klar over hvilke konsekvenser ord eller handlinger kan ha for en medarbeider (ibid.).

En informant sier at hun bevisst lytter mer enn hun snakker, og da gjelder det ikke kun hennes egne medarbeidere, men også renholderen, resepsjonisten og folk fra andre avdelinger. Dette gjør hun utelukkende for å vite hva som skjer rundt i organisasjonen, og for å plukke opp ting som er viktig for hennes lederskap. Det kan også tenkes at hun oppnår bedre tillit blant medarbeiderne sine, og samtidig legger merke til ting som kan skape utfordrende situasjoner, og at hun dermed klarer å håndtere de før de bryter ut. Det kan også tenkes at denne informanten bruker sin inkluderende lederstil til å håndtere uforutsette utfordringer.

Makt kan ha en tendens til å forandre personen på en slik måte at makten blir selvforsterkende (Karp, 2016, s. 145). Det fører til mer selvorientering, og en større grad av psykologisk distanse og abstrakt tenkning. På denne måten blir personen med makt dårligere til å vurdere medarbeidernes ansiktsuttrykk og til å anslå hvilke følelser som ligger bak. I tillegg reduseres evnen til å bli empatisk (ibid.). Vi har ikke fått inntrykk av at noen av informantene våre er blitt blendet av makt. Tvert imot tolker vi informantene til å handle slik Jeffrey Pfeffer, professor i organisasjonsatferd, sier. Han mener at noen mennesker har makt fordi de er mer villige til å ta på seg utfordringer, de har ambisjoner og overskuddet som skal til, samt selvinnsikt og refleksjon (2010, referert i Karp, 2016, s. 145-146). Vi tolker det på denne måten fordi informantene virker genuint opptatte av at de skal være en viktig brikke i spillet som handler om at medarbeiderne skal lykkes i det de gjør. Grunnlaget for vår tolkning er utsagn fra informantene som: ”.. jeg ønsker å stå frem som et godt eksempel”, og ”... jeg vil være forutsigbar, god på å kommunisere, og være en trygg havn som noen kan støtte seg til ved behov”. Derimot så snakker to av informantene om at de ikke var bevisst sitt eget lederskap tidlig i sin karriere, og den ene sier at han nesten følte det som nytelse når han kunne kaste noen ut av kontoret sitt. Derfor kan det hevdes at bevisstheten rundt egne handlinger kommer som en erfaring gjennom flere år som leder.

En informant forteller at hun alltid tolker omgivelsene rundt seg for da ser hun hvilken reaksjon hun får på det hun sier og gjør. Det hjelper henne til å korrigere seg selv, og samtidig bli bedre kjent med medarbeiderne sine. I tillegg tenker hun igjennom hvilke reaksjoner hun kan få på for eksempel en epost hun sender ut, basert på tidligere reaksjoner, og så justerer hun seg etter det. På denne måten skaper hun det som Karp omtaler som et handlingsrom (2016, s. 144). Hun blir kjent med begrensingene i omgivelsene, og kan derfor være en strategisk leder. Evnen informantene har til å bære maktposisjonen opplever vi som utelukkende positiv, og derfor virker det riktig å si at flere av informantene evner å ha en indre dialog i forhold til å bære en maktrolle. Her må det imidlertid legges til at vi ikke spurte direkte om hvordan informantene våre opplever sin maktposisjon og at våre tolkninger kun er basert på utsagn om hvordan de ser på sin lederrolle.

Ved å være en rollemodell som står gjennom motstand i tråd med egen integritet og basert på egne verdier, kan det virke som om dette er en strategi noen av informantene bruker for å

takle motstand og å ”komme ut av det med selvrespekten i behold”, som en informant så billedlig uttrykker det. Det betyr ikke at det å være en rollemodell direkte hjelper ledere til å takle motstand, men indirekte kan det kanskje sies å være slik da det er lettere å håndtere motstand om dette kan gjøres i samsvar med egne verdier og holdninger.

5.2.2 Utfordrende arbeidsdag

Alle ledere møter utfordringer ofte, og de føler at det er en stor del av deres arbeidshverdag. En leder sier at hun har en klassisk mellomlederjobb som handler om å ha et strategisk overblikk, være operativ og ”hands-on”. Det gjør at vekslingen mellom makro- og mikronivå er en konflikt hun må stå i daglig. Utfordringene en leder møter hver dag på jobb kan sammenlignes med det Karp (2013, s. 57) omtaler som virkeligheten. Ordet kan tolkes på mange måter, men i denne sammenheng har det med det som skjer i fronten, noe man kanskje assosierer med krig og kamp. Likevel skildrer det de utfordringene en leder må ta tak i, enten det er konflikten mellom mikro- og makronivå, eller det er tiden som ikke strekker til. Virkeligheten skildrer hvordan det faktisk er, som for eksempel å være til stede, følge opp medarbeidere på en god måte, skaffe nok ressurser, for å nevne noe (ibid.). Dette henger sammen med det flere informanter forteller, at de ikke føler at de følger opp sine medarbeidere slik de helst vil, og de sier at dette skyldes at tiden ikke strekker til. Thompson (2013, s. 39) sier at ledere i dag kan føle seg utilstrekkelige fordi de må balansere mellom oppgavetrykket og medarbeidernes forventninger. En leder sier at han ”...er opptatt av å skape helter, det er veldig fint å hjelpe dem til det” om måten han ønsker å følge opp sine medarbeidere på. Det kan kanskje også tenkes at oppfølgingen av medarbeiderne ikke blir prioritert høyt nok opp på listen. Og listen kan bli lang, for det sier en informant er den største utfordringen – antall problemstillinger i seg selv.

De fleste informantene opplever mangel på tid som en av de største utfordringene de har i sin hverdag, noe en uttrykker slik: ”.. det kan være ekstremt mye å gjøre, og ofte får jeg ikke gjort alt jeg skulle, og det en utfordring”. Flere informanter snakker om utfordringen ved å ligge etter skjema, og at det noen ganger kan føre til stress fordi man gjerne vil levere på den tiden man forespeiler andre. Det henger sammen med det Eriksen (2013, s. 16) sier om at mennesker aldri før har vært så ”pålogget” når det gjelder å svare på eposter og prate i telefon som i dag. Tid og andres oppmerksomhet er blitt en knapphetsressurs som mange ledere

mener er utfordrende. Mellomrom eller pauser mellom oppgavene gis ikke lengre, det må tas, og det kan nok være vanskeligere enn det virker når man samtidig ønsker å være ajour med arbeidsoppgavene sine. Sannsynligvis henger problematikken med manglende tid sammen med den teknologiske utviklingen som startet på 1990-tallet, slik Eriksen påpeker (ibid.). En informant sier at hun føler det er så mange komplekse oppgaver med forskjellige problemstillinger og med korte tidsfrister som skal gjøres. Flere peker på møter som tidstyver, fordi man som leder er nødt til å delta på møter som noen ganger ikke gir verdi til lederen selv, men som det forventes at man stiller opp på.

To informanter synes det er utfordrende å prioritere hva som er viktigst å holde på med til enhver tid. Dersom det hadde vært en ”fersk” leder kunne man kanskje ha sagt at det var fordi han eller hun trenger erfaring til å se hva som bør håndteres i hvilken rekkefølge. I denne situasjonen kan det derimot skyldes at det er mange oppgaver som skal håndteres på samme tid, og det henger sammen med det Eriksen (2013, s. 22) peker på når han snakker om utfordringen mange har med å få tiden til å strekke til. Han sier at jo mer informasjon vi mottar, desto dårligere informert blir vi. Han mener at vi mangler de effektive filtrene som kan filtrere ut det som ikke haster eller må håndteres direkte, og jo mer tidsbesparende teknologi vi får, desto dårligere tid får vi. Derfor er tidsbesparing det samme som en økning i tempo, og kan føre til at vi ikke rekker det vi skal (ibid.).

En annen informant synes det er utfordrende å sitte i åpent kontorlandskap for det er et premiss som gjør at hun blir konstant avbrutt, og medarbeiderne kommer over for å spørre om den minste ting som de ellers nok ville funnet svaret på selv. Hun mener selv at hun er en person som passer til å sitte i åpent landskap fordi hun er en sosial person, men når man blir avbrutt på denne måten må man kjempe seg til tid for å gå i dybden innen for sitt fagfelt, sier informanten. Karp (2013, s. 58) mener at det er mange ting på jobb som kan være utfordrende som man ikke har kontroll over. Det at man må sitte i åpent kontorlandskap er som regel ikke noe man får gjort noe med, det blir ofte bestemt av andre.

Det er ikke kun utfordringer med arbeidsoppgaver som blir nevnt. En informant synes det er utfordrende å skulle levere både på jobb og hjemme. Han sier at han ofte må ta tak i

hendelser, og blir da nødt til å jobbe mer enn planlagt. Det passer ikke alltid inn i familielivet hvor barn skal kjøres på aktiviteter og følges opp. Denne problemstillingen kan sammenlignes med begrepet ”tidsklemma” som ble til på 1980-tallet og som beskriver en situasjon hvor et ektepar skal sjonglere jobb, barnehage, fritidsaktiviteter og aktiviteter til seg selv (Eriksen, 2013, s. 29). Alt skal koordineres og organiseres, og da er det utfordrende å skulle kunne være flere plasser samtidig. Man kan si at tidsklemma er blitt ytterligere forverret med introduksjon av ny teknologi siden begrepet ble introdusert på 1980-tallet. Informanten sier at den største utfordringen er når det dukker opp uforutsette hendelser, slik at man blir nødt å være på jobb når man egentlig skulle vært hjemme med familien.

En refleksjon vi gjør oss er at på spørsmålet om hva informantene våre forbinder med motstand, er det ingen som nevner tidspres, høyt tempo, prioritering av arbeidsoppgaver, eller balansen mellom jobb og privatliv, altså forhold som lederes virkelighet i dag består av (Karp, 2013, s. 57-60). Disse forholdene oppleves derimot som utfordringer, ikke motstand. Dersom vi drister oss til å sette likhetstegn mellom motstand og utfordringer, kan vi vurdere det slik at en like stor motstand som de tidligere nevnte eksemplene i kapittel 5.1.2 Begrepet motstand, er det som Karp (ibid.) definerer som ”virkeligheten”, det vil si å få tiden til å strekke til, både med hensyn til interne forhold som oppfølging av medarbeidere, være til stede, skaffe ressurser, men også med hensyn til eksterne forhold som utvikling i markeder, oversikt over konkurransesituasjonen, brukerbehov eller håndtering av media. Martinsen (2016, s. 366-368) sier at en potensiell utfordring med selvledelse ligger i at det først og fremst presenteres som en metodikk som skal påvirke prestasjoner og effektivitet gjennom mestring og for alle typer arbeidsoppgaver. Han peker også på at forskning har funnet en svakere sammenheng mellom selvopplevd mestring og prestasjon i utførelsen av komplekse arbeidsoppgaver (Judge m.fl., 2007, referert i Martinsen, 2016, s. 366). Som beskrevet i kapittel 2.3 Selvledelse i dag, anbefaler Martinsen at metodikken innen selvledelse utvides slik at den også omfatter ytterligere perspektiver på blant annet kunnskapsarbeideres bevissthet og selvregulering med hensyn til arbeidsoppgaver. Han foreslår også at selvledelse bør inkludere metoder som fokuserer på kreativitet og problemløsning. Vi opplever at det Karp og Martinsen her sier stemmer overens med det våre informanter sier, både med hensyn til effektivitet (tid), arbeidsoppgaver, og balansen mellom jobb og fritid. To av informantene oppsummerer dette veldig godt. Den ene sier at ”ofte har man for mange oppgaver og ting å ta

tak i i forhold til den tiden man har”. Den andre sier at ”så er det mange arenaer du skal levere på, og da tar jeg med hjemmebanen også”.

5.2.3 Indre stemme/visualisering

Det fem av informantene gjør når de må håndtere en utfordrende situasjon er å ta et steg tilbake, få oversikt over situasjonen, planlegge hvordan de skal løse det, og så iverksette tiltak. Samtidig sies det at dersom man klarer å se saken eller situasjonen fra flere sider, kan det være lettere å håndtere den. Karp (2016, s. 102) hevder at det er den indre, positive stemmen som forteller deg at du skal klare å løse en vanskelig oppgave. Det handler om å fokusere på den positive delen av utfordringen, slik som informantene nevner.

For å påvirke den indre dialogen kan positiv forsterkning brukes. Da må man gi seg selv positive opplevelser, følelser og tanker når man står i vanskelige situasjoner (Karp, 2016, s. 102). En informant sier til seg selv at: ”det er ikke sikkert noen andre kunne gjort det så mye bedre enn det jeg kan”. På denne måten bruker han positiv forsterkning, og snakker seg selv opp ved å si at han kan løse utfordringene minst like bra som hvem som helst andre. En annen informant bruker positiv forsterkning ved å si til seg selv: ”la sinne ligge hos avsenderen”. Dette kan tolkes som at han prøver å se det positive i en situasjon uten å la seg rive med og hisse seg opp hvis den andre parten gjør det.

Derimot er det ikke alltid man har den positive og optimistiske stemmen. Noen ganger kan den indre stemmen gi uhensiktsmessige tanker hvor en dømmer seg selv og snakker seg selv ned (ibid.). To informanter sier at de ”grubler” litt over hvordan de skal gå frem for å løse problemet. Å gruble forstås som at man tar med seg tankene hjem og prøver å se for seg forskjellige scenarier. En informant sier til seg selv at ”... dette er krevende og vanskelig, men hva er målsetningen med det som skal gjøres?”. Han fokuserer dermed på det negative først, men snur det om til noe positiv fordi han vet at han er den rette til å løse det. En annen informant sier at ”det er viktig å ikke bli selvfet” og er her inne på det Thompson og Glasø (2018, s. 79) sier om at man ikke må miste sin kritiske sans slik at man blir for selvgod. En annen form for indre dialog finner vi hos en tredje informant som alltid fokuserer på ”worst case” når han får en utfordring. På en måte kan det vel være fornuftig i tilfelle det blir så ille

som han alltid tror, men på den andre siden så kan det virker det bli mentalt utfordrende å alltid se for seg verst mulig utfall og konstant være i alarmberedskap.

I forhold til hvilke teknikker og metoder som brukes for å takle utfordrende situasjoner, blir det presentert et bredt spekter. En informant sier at han mediterer to til tre ganger i måneden for å takle de utfordringene han møter. Det gir han også mer energi og bidrar til at han klarer å "nulle" helt ut. Dette stemmer overens med forskning som viser at meditasjon kan føre til bedre livskvalitet og skape ro i kroppen (Killingsworth og Gilbert, 2010, referert i Karp, 2016, s. 40). Informanten trenger ikke mer enn 20-30 minutter hver gang, og kan godt meditere i flyet eller andre steder når han for eksempel er på reise. Han har en hektisk jobb, og derfor mener han at meditasjon er viktig for å takle hverdagen. En annen informant sier at han øver foran speilet hvis han skal holde en tale eller delta på et viktig møte. Det denne informanten beskriver kan sammenlignes med selve definisjonen av visualisering som handler om å øve på noe mentalt. Tidligere nevnte Lisa Vivoll Straume som forsker på positiv psykologi, hevder at hjernen ikke skiller mellom tenkte og ekte situasjoner, fordi man bruker mange av de samme nerveforbindelsene i visualisering som i ekte situasjoner. Derfor vil det være hensiktsmessig å gjennomgå situasjonen for seg selv før den skal løses i praksis (referert i Karp, 2016, s. 103).

En teknikk som brukes av en av informantene er å prøve å plassere en følelse hun ønsker å ha når hun skal inn i et vanskelig møte. Det denne informanten da gjør er at hun velger hvilket humør/følelse hun ønsker å ha, og så er hun bevisst på hva hun føler innvendig, men også hvordan hun vil oppleves av de rundt. Det blir nevnt andre former for teknikker som ikke direkte kan kategoriseres under visualisering, men noe man gjør for å få et avbrekk, øke energinivået eller en pause fra utfordringer på jobb. Informantene snakker da om trening, jakt eller annen form for aktivitet. Dette diskuterer vi nærmere under avsnittet om viljestyrke, i kapitlene om belønning, og om mentalt og fysisk overskudd.

5.2.4 Erfaringer

Informantene tar med seg tankene og erfaringene de gjør seg i utfordrende situasjoner på forskjellige måter. En informant skriver ned noen tanker om hvordan han syns det gikk etter at han har vært i en utfordrende situasjon, og hva han ville gjort annerledes. Han skriver også ned hvis han har gjort noe bra, slik at han kan ta det med seg og bruke det senere også. Å

bruke refleksjonsnotater kan være en god måte å oppnå bedre selvvinnsikt og bidra til egenutvikling (Karp, 2016, s. 40). Thompson (2013, s. 59) snakker om begrepet "timeout", som innebærer å kople seg fra den daglige rytmen for å skape tid til refleksjon og ettertanke. Det er ikke sikkert at det blir riktig å plassere det denne informanten gjør som en timeout, men det kan være rett og si at når man skriver ned tanker rundt en hendelse så reflekterer man og gjennomgår situasjonen i hodet.

En informant bruker refleksjon til å evaluere seg selv og andre, og peker på at man ofte kan oppleve å få en "fyllenervefølelse" i etterkant av en utfordrende situasjon man har tatt tak i. Fyllenervefølelse anser vi å være en beskrivelse på noe som kanskje kunne vært gjort annerledes, en følelse man kan få dersom man har sagt eller gjort noe spontant for eksempel. En annen utfordring en informant peker på i forhold til evaluering, er at hun og flere kolleger ofte reflekterer over hvordan de har håndtert ulike hendelser, og blir så enige om hvordan de bør løse det neste gang. Det hun peker spesielt på er at avtalen om å håndtere det på en bedre måte ikke blir fulgt opp, og at det deretter blir en runddans med de samme feilene som gjentas om og om igjen. I den forbindelse så sier Thompson (ibid.) at det kan være viktig å sette seg mål som gir mer mening og innhold i de utfordringene man skal takle. Klarer man det kan man unngå de samme diskusjonene om dårlig håndterte hendelser, og det kan også være fornuftig å notere ned målene slik at de blir mer håndfaste.

Hvordan mennesker lærer best er forskjellig fra person til person, sier Jakobsen og Thorsvik (2014, s. 355). Noen lærer best ved å lytte, høre, lese, ta notater eller å oppleve noe. Derimot lærer de fleste gjennom "learning by doing", altså gjennom å praktisere (Thompson, 2013, s. 112). Informanten som sier at han gjør seg notater etter en hendelse, bruker det til å lære av måten han handlet på. Både fordi han reflekterer over hva han kunne gjort annerledes, men også i måten han tenker igjennom hvordan han vil gjøre det neste gang. I denne sammenheng sier en annen informant at han hele tiden føler han kunne gjort ting bedre, og derfor tenker han mye på hvordan han håndterer forskjellige hendelser på jobb. Han sier selv "om ting går bra, så kan det alltid gå bedre". Utvikling og forbedring står i høysete hos denne lederen. Dette henger sammen med det Drucker (1999, s. 13) mener om at vi må lære å utvikle oss for å være årvåken og engasjert i et langt arbeidsliv, og på denne måten lære oss å vite hvordan og når vi skal endre måten vi handler på. De fleste informantene vi har snakket med sier at de

tenker over utfordrende situasjoner som de har vært igjennom. En informant mener at man vokser hele tiden uansett hvor mye erfaring man har, og grunnen er fordi han har med mennesker å gjøre. En annen sier at refleksjon og læring er nok det han bruker mest tid på, og det har han mulighet til fordi han har så mange timer i reisetid. Han sier også at det ikke bare er på jobb han tenker og lærer, men også i helgene og på kveldene. Det å ha fokus på refleksjon og læring gjør at man blir oppmerksom på sine styrker og svakheter, slik som Drucker (ibid.) snakker om.

5.2.5 Oppsummering av drøftinger om indre dialog

Alle de tretten informantene våre er bevisste på sine handlinger som leder. Flere mener at man blir tolket av medarbeiderne i det man gjør og sier, og at det derfor er viktig å være tydelig, konsekvent og logisk. Det å ha gode holdninger og sunne verdier, spesielt siden de kan bli oppfattet som rollemodeller, er viktig. En informant sier at man bør være ”litt lur”, og gjøre strategiske valg. En annen sier at hun bevisst lytter mer enn hun snakker, både for å vite hva som skjer i virksomheten, men også for hun av natur er nysgjerrig. Vi får ikke inntrykk av at informantene er blendet av sin maktposisjon. Tvert imot så oppfatter vi at de bruker sin lederposisjon til å ta på seg utfordringer og at de er genuint opptatte av at medarbeiderne deres skal lykkes.

Informantene møter utfordringer ofte, mener de. Det kan være alt fra å ikke rekke og følge opp sine medarbeidere på en god nok måte, for mange oppgaver som skal løses innenfor en kort tidsfrist, eller det å ligge etter tidsskjema. To informanter synes det er utfordrende å prioritere hvilke arbeidsoppgaver som skal løses først, og en sier hun føler det som vanskelig å sitte i åpent kontorlandskap fordi hun blir avbrutt hele tiden, som innebærer at hun ikke får jobbe i dybden innenfor sitt arbeidsfelt. Det å skulle levere både på jobb og i privatlivet synes en av informantene kan være svært utfordrende energimessig fordi de der hjemme forventer at man har krefter til å engasjere seg i familiens hverdag når man er ferdig på jobb for dagen. Vi finner det interessant at våre informanter omtaler disse forholdene som utfordringer, ikke som motstand.

Informantene sier ulike ting til seg selv i utfordrende situasjoner. Flere prøver å se saken fra flere sider for å forstå hvordan den kan løses. Positiv forsterkning brukes som et hjelpemiddel,

og en informant sier at ”det er ikke sikkert noen kunne gjort det bedre enn meg”. Ikke alltid vil den indre stemmen vår oss godt, og den kan gi oss uhensiktsmessige tanker slik en informant beskriver det: jeg tenker alltid ”worst case”. Av teknikker og metoder brukes meditasjon for å nullstille tankene sine, øving foran speilet før et viktig møte (visualisering), og det å plassere en følelse som man ønsker å ha i en gitt situasjon. I tillegg fokuseres det på muligheter i stedet for hindringer.

I forhold til hvordan informantene tar med seg tankene og erfaringene de gjør seg fra utfordrende situasjoner skjer dette på forskjellige måter. En informant skriver ned tankene sine, andre reflekterer over hva som skjedde. Alle har sin måte å prosessere det på, og det virker som det er viktig for dem å lære av sine feil, men også å ta med seg det de gjør som er riktig.

Oppsummert så viser våre funn og vår analyse at våre informanter oppfatter indre dialog som en viktig faktor for å takle motstand og dette er i tråd med litteratur på dette feltet. Vi vil spesielt trekke frem det med positiv forsterkning, visualisering, og at informantene ser muligheter fremfor hindringer. Forhold som omtales som en leders virkelighet (Karp, 2013, s. 57-60) defineres av våre informanter som utfordringer, ikke som motstand. Flere informanter trekker frem det å være en rollemodell. Dette anser vi ikke direkte påvirker det å takle motstand, men indirekte kan det muligens påvirke deres utholdenhet i møte med motstand fordi de møter denne i tråd med egne holdninger og verdier.

5.3 Viljestyrke

5.3.1 Forventning til eget lederskap

På spørsmålet om hva informantene forventer av seg selv i utfordrende situasjoner sier samtlige av de tretten lederne vi snakket med at de har en høye forventninger om at de skal ta ansvaret og løse utfordringene de møter. Selv om informantene er på forskjellige ledelsesnivå, enten de er ledere for førstelinjen, mellomledere eller på toppnivå, er de enige om at man skal være proaktiv og ta ansvar i utfordrende situasjoner. Dette er viktig, sier Karp (2014b, s, 159) fordi ledere må utvikle sin egen viljestyrke fordi denne er viktig for en leders evne til å ta på seg lederskap. Informantene peker på at de prøver å gå foran som et godt eksempel. De ønsker å være et samlingspunkt og en støtte for de som trenger det, og en kandidat omtaler det som å

være ”den trygge havnen”. Dette er i tråd med Karp (2016, s. 20) som sier at mange ledere har høye forventninger til egen prestasjon. Grunnen til dette er todelt; den ene kan være fordi lederne genuint ønsker det selv, eller det kan være at de forventningene som medarbeiderne har til dem om hva de skal klare å utrette både kortsiktig og langsiktig, gjør at de selv føler at de må ta ansvar. Som leder vil du oppleve høyt press, hektiske og lange arbeidsdager, høyt tempo og usikkerhet, i tillegg til følelsesladde situasjoner som blant annet kan handle om personlige utfordringer hos medarbeiderne (ibid.). Til utfordrende situasjoner sier informantene at det er viktig å beholde roen, og ikke stresse, men å være tydelig og trygg slik at ledelsen ikke går over i en ”kommandoledelse”. To av informantene våre bruker noen litt ”svulstige” ord når de svarer på dette spørsmålet, nemlig ”humanistisk orientering” og ”emosjonell kompetanse”. Vi er litt usikre på om dette er utdrag fra festtaler eller om dette faktisk er noe de tenker på når de skal lede i utfordrende situasjoner.

En av informantene som er toppleder sier at han forventer av seg selv å kunne stå i utfordrende situasjoner, for hvis ikke så skulle han ikke hatt den posisjonen. Dette bekreftes av Karp (2016, s. 20) som sier at man som et minimum må forvente at ledere tar ansvar, motiverer, bidrar til å skape trygghet, trivsel og et godt arbeidsmiljø. Respekt for en leder er noe en må gjøre seg fortjent til, for selv om en formelt sett sitter i ledersetet, så vil man ikke bli ansett som en ”ordentlig leder” før man har bevist at man kan takle og håndtere utfordrende situasjoner, og det handler om at du selv må ta lederskap (Karp, 2013, s. 8). Dette henger sammen med uttalelsen fra en informant som snakker om at det er viktig å få tillit fra sine medarbeidere til at de beslutningene man tar er riktige, for ledergjerningene vises best i krevende situasjoner, og det er da man skal stå fram, påpeker han.

Når det gjelder å ta ansvar sier en leder at det er viktig å ha en plan B og C hvis ikke den første planen fungerer, fordi det gir et signal om at man har kontroll på situasjonen, og bidrar til å skape tillit og trygghet. Karp (2013, s. 15) sier at det ikke alltid er tid eller mulighet til å ha en plan B eller C, og omtaler det som ”sannhetens øyeblikk” - som kan være kritiske situasjoner hvor menneskers karakterstyrke, verdier, integritet, moral eller egenskaper testes. Det er da man må tenke og handle raskt. I denne sammenhengen sier en informant at hvis han eksempelvis blir ”stilt til veggs” i et møte med en leverandør eller en kunde så holder han seg

helt rolig, og svarer ærlig at han ikke har svaret nå, men at han vil sjekke og komme tilbake til det, selv om han blir ganske stresset innvendig.

Det at så mange av våre ledere snakker om å evaluere den utfordrende situasjonen i ettertid, kan blant annet knyttes til at de er bundet av regelverk som krever at man skal evaluere og igangsette endringer i etterkant, spesielt i forbindelse med beredskap av ulike slag. Vi opplever også at informantene våre er genuint opptatte av å lære av de ulike situasjonene de er oppe i, ikke bare fordi noen av de har et krav på seg om dette. Jacobsen og Thorsvik (2014, s. 353) sier at ”læring er en prosess som fører til at man endrer praksis”, dette har vi også drøftet i kapittel 5.1.4 Hvordan evnen til å håndtere motstand utvikles. Vi kan kanskje driste oss til å si at fordi våre ledere viser så genuin interesse for å lære av krevende situasjoner de må håndtere, at dette nettopp er med å bygge opp under deres formative erfaringer slik at deres verktøykiste vil inneholde enda flere verktøy som kan tas i bruk ved neste anledning. For som våre informanter har fortalt, uforutsette og utfordrende situasjoner er noe en leder må være forberedt på til enhver tid. En informant uttrykker det slik: ”hvis det bare er medvind, så er det ingen utvikling, da seiler man bare med”, en analogi som for øvrig er helt i tråd med denne oppgavens tittel.

5.3.2 Gjennomføringsevne

De aller fleste av informantene våre mener det er veldig viktig å gjennomføre en beslutning man har tatt. Det blir omtalt som noe av det viktigste en leder gjør, og flere opplever at det dessverre blir tatt mange beslutninger som ikke følges opp og gjennomføres i dag. Viljestyrke er et ord som beskriver tankegangen om å ha mot til å nå et mål. Egenskaper som forbindes med viljestyrke er blant annet selvdisciplin, utholdenhet og målrettethet, og kan være en av de viktigste ressursene vi har når det gjelder å prestere (Karp, 2015, s. 11). Informantene bruker ord som ”kolossalt viktig”, ”kanon viktig”, ”svært viktig” om å fullføre når man har tatt en beslutning. Dette henger sammen med det Karp (2016, s. 107) sier om at mange toppledere ser ut til å være drevet av engasjement og mye vilje. Det kan også virke som om informantene våre benytter seg av det McGonigal (2012, s. 9-10) kaller for ”I want” styrken, nemlig evnen til å huske hva det virkelig er de ønsker å oppnå. Ved å bruke denne og de to andre styrkene som til sammen danner viljestyrke (ibid.), ser informantene ut til å bruke sin viljestyrke til å gjennomføre det de ønsker å oppnå.

Videre så mener ti stykker at selv om man har et mål og en retning må man evaluere underveis for å finne ut om man er på riktig vei, for det er bred enighet mellom informantene om at veien til målet kan endres mange ganger basert på for eksempel ny informasjon, ny kunnskap eller endringer i virksomheten. En informant sier at ”..beslutninger er ikke veiledende, men skal definitivt gjennomføres. Det kan oppstå avvik og endringer underveis, og da er det viktig å fange ballene, innse realiteten og korrigere kursen”. En annen informant påpeker viktigheten av å stå ved en beslutning når hun mener den er korrekt. Man kan gjerne ta en ny runde, men kommer man fram til den samme beslutningen, er det viktig at man holder fast på denne selv om beslutningen møter motstand, sier hun. Når planene man setter seg ikke helt går slik man ønsker kan det oppleves som motstand. Dette stemmer overens med Karp (2016, s. 105) som sier at viljestyrke handler om å gjennomføre når du møter motstand.

Flere påpeker at de ikke legger noe prestisje i å ha rett i forhold til en beslutning. Får man innspill og ny informasjon som gjør at man må navigere i en ny retning er det kun positivt, for det viser at det første målet man satte seg ikke lengre er det beste. ”Man må ha lov til å feile og må evne å si unnskyld”, som en informant så beskrivende uttrykker det. At hele ti informanter tar opp dette med å endre på beslutninger dersom for eksempel ny informasjon framkommer og at ingen av dem ser dette som et nederlag, kan tolkes som at våre ledere er trygge på seg selv og sin kompetanse. De stoler på sine medarbeidere og ”hvis du får beskjed fra andre at det du gjør ikke fungerer, så må man være lydhør”, som en av informantene sier. Eller som en annen av informantene uttrykte det tidligere i intervjuet, ”jeg er nok litt mer ydmyk for at jeg kan ta feil nå enn tidligere”. Dette kan jo også åpne opp for at de ansatte ser at det er greit å gjøre feil, noe som kan skape en trygghet for de ansatte også. Denne tryggheten kan vurderes på ulike måter. Det kan blant annet handle om integritet, som Karp (2013, s. 192) sier nettopp handler om å ta ansvar for sine handlinger, og at de får tillit fra sine medarbeidere av den grunn. Det kan også handle om en trygghet fra naturens side, det vil si arv og miljø, eller en trygghet forbundet med selvtilit og et godt selvbilde, som beskrevet i kapittel 5.1.5 Robusthet.

5.3.3 Belønning

Så mye som åtte av informantene sier at de ikke har et bevisst forhold til verken ytre eller indre belønning, men når de får tenkt seg litt om bruker noen av dem belønning på en kortsiktig måte, hvor de kan ta seg et glass vin på kvelden, ”en liten jubel” i bilen etter jobb, eller ved å gi seg selv en klapp på skulderen, men det omtales som mer spontant enn noe som er planlagt. Å ta seg et glass vin på kvelden ansees som ytre belønning, hvor jubel i bilen blir en indre mental belønning slik Martinsen (2013, s. 100) og Karp (2016, s. 104) forklarer det. Flere av informantene omtaler det som belønning når medarbeiderne deres lykkes med arbeidet sitt, og spesielt hvis det har vært et prosjekt eller en vanskelig arbeidsoppgave. Den type belønning kan ansees som egendefinerte indre belønninger, og i denne sammenheng kan man regne med at informanten jobber hardt for å få medarbeiderne til å lykkes.

En informant mener at belønning er når noen gir henne positive tilbakemeldinger på noe hun har fått til eller utrettet, og det henger sammen med det en annen informant sier om at hennes belønning er å gå hjem og fortelle partneren hva hun har oppnådd på jobb. Dersom disse informantene har en forventning om at de skal få positiv tilbakemelding når de lykkes med en utfordring, er dette i tråd med det Martinsen (2013, s. 73) sier, at vi vil investere mer energi i å gjennomføre en oppgave dersom vi forventer å få belønning. Om dette er en forventning informantene har hver gang de skal løse en oppgave, henger det sammen med det Kaufmann & Kaufmann sier at det da er større sannsynlighet for at atferden vil gjentas (1999, referert i Martinsen, 2013, s. 73). Belønning blir også brukt av en annen informant for å få unnagjort ”de kjipe telefonsamtalene”, for da kan hun gå og ta seg en liten pause eller en kopp kaffe. Den tankegangen finner vi igjen i selvledelsesteorien om få effektivisert gjennomføringen av de ikke fullt så interessante oppgavene (Martinsen, 2013, s. 76). Tanken er at man gjennom å gi seg selv belønninger kan bli mer effektiv også på de rutinepregede og ulystbetonte oppgavene. Og da er det viktig at belønningen må komme fra en selv og ikke fra andre for at den skal ha nok verdi (Karp, 2016, s. 104).

I forhold til spørsmålet om informantene bruker belønning for å takle utfordrende situasjoner sier flere først og fremst at de ikke bruker belønning som et middel for å nå målet, men at det kommer helt an på hvilken grad av utfordring det handler om. Det påpekes at jo mer kompleks situasjonen er, desto mer kreves det av emosjonell kapasitet og intellekt, og da er

det den indre belønningen som brukes som motivasjon. En informant påpeker at han ser på sin ”godt opparbeidet erfaringskonto” som en generell belønning etter mange år som leder. Generelt sett svarer informantene at de ikke bevisst bruker belønning til å takle utfordrende situasjoner. Dette er ikke overraskende, siden Martinsen (2013, s. 100) hevder at det krever disiplin å definere hvilke belønninger som skal gjelde, og da må man være bevisst dem først. Han påpeker videre at i vanskelige situasjoner er det spesielt viktig å ha en strategi for belønning, for man har ikke like stort behov for det i lystbetont eller interessant arbeid, for det er belønning i seg selv (ibid.). Flere informanter sier at de skulle ønske at de hadde et system for belønning, og at de fremover vil tenke over når og hvordan de kan belønne seg selv. Det vi finner er at informantene bruker belønning veldig forskjellig, men at belønning generelt sett ikke er et bevisst verktøy for å takle motstand.

Vi finner det interessant at på de to spørsmålene som omhandler belønning, er det hele syv av informantene våre som nevner noe om at de belønner seg, eller ønsker å belønne seg selv med ferie, dra bort, ta mer fri, gå tidlig fra jobb, ta pauser, gå hjem tidlig/ta langhelg, dra på tur. Vi tolker dette slik at det våre ledere snakker om her er forhold som Karp (2013, s. 57-60) omtaler som virkeligheten. Med lange arbeidsdager og høyt arbeidspress, gir dette seg utslag i at informantene våre ønsker å belønne seg selv med mer tid til å hente seg inn igjen, fysisk og mentalt, med korte og lange avbrekk fra jobb.

5.3.4 Fysisk og mentalt overskudd

Selv om vi ikke hadde et direkte spørsmål om hvordan lederne skaffer seg overskudd prater flere informanter om hvordan de leder seg selv gjennom å ta seg inn etter, eller i, utfordrende situasjoner. Det å skaffe seg overskudd passer som hånd i hanske med det Karp (2016, s. 107) sier om at viljestyrke er en konto som tømmes når man har bruker av den. Dette kan komme til syne dersom man går i gang med en ny utfordring etter at man nettopp har brukt mye viljestyrke, for da er sjansen stor for at en vil mislykkes. Grunnen til det er at det krever en del ressurser for å mobilisere viljestyrke (ibid.). En informant virker til å ha oppdaget dette ved at hun midt i utfordrende situasjoner tar seg en mental pause hvor hun slipper alt hun har i hendene og nullstiller seg med en tur i marka. Dette gjør hun for å samle nye krefter og for å få situasjonen hun er i litt på avstand. En annen har en annen erfaring. Hun sier ”Jeg bryter på å vil bli ferdig, så går jeg hjem og er helt knekt”.

Flere informanter nevner at de belønner seg selv med å dra på trening, fjelltur, på ferie, legger seg på sofaen eller besøker familie. I måten de sier det på oppfatter vi det både som belønning, men også en måte på å få mentalt overskudd på. Dette er fordi de nevnte aktivitetene ofte skjer etter at har taklet en utfordrende situasjon, og at de da har behov for å samle krefter og få tilbake mentalt overskudd. Ved å holde seg i aktivitet og ha en sunn livstil bidrar til at man unngår å bli utbrent, sier Karp (2016, s. 115).

Mens flere av informantene er opptatte av å noen ganger koble av, både mentalt og fysisk, så er det en informant som sier at han ønsker å alltid være tilgjengelig. Han sier at dersom det skjer noe på jobb, ønsker han å vite det selv om han er på ferie, for det gir han større trygghet og bidrar til at han lettere slapper av, fremfor at han logger helt av telefon og epost, og heller må bekymre seg for at noe uventet ligger i innboksen. Studier viser at det i økende grad forutsettes at man er pålogget på telefon eller epost, og at man skal være tilgjengelig med kort responstid (Karp, 2016, s.116). Dette er i tråd med det sosiologen Chris Rojek (2010, referert i Madsen, 2014, s. 114) sier, at fritid i dag er å forstå som et arbeid, og dette er en stor endring i forhold til tidligere.

5.3.5 Oppsummering av drøftinger om viljestyrke

Alle informantene sier at de forventer av seg selv at de skal ta ansvaret og løse utfordringer, fordi det er essensen av det å være leder. Flere mener at man må gå foran med et godt eksempel, fordi man som leder fungerer som rollemodell. Det blir nevnt at det er viktig å få tillit til de beslutningene man tar, for ledergjerningene vises best i krevende situasjoner. Det sies også at man burde ha en plan B og C for hvordan man skal håndtere utfordringer.

Hele elleve av tretten informanter mener at det er viktig å gjennomføre en beslutning man har tatt. Flere er derimot enige i at veien mot målet kan endres underveis hvis man får ny informasjon. Det blir sagt at det er viktig å evaluere underveis for å vurdere om man er på riktig vei. I denne sammenheng blir også læring trukket frem som en nødvendighet til å bedre takle utfordrende situasjoner.

Belønning er ikke noe som blir mye brukt hos våre informantene. Åtte stykker sier at de ikke har noe forhold til verken ytre eller indre belønning. Når de får tenkt seg om bruker de belønning litt ubevisst ved for eksempel ta seg et glass vin etter en utfordrende arbeidsdag. En informant sier at hun belønner seg selv med en pause i arbeidet etter hun har tatt de ”kjipe telefonsamtalene”. Vi opplever ikke at informantene bruker belønning som et middel for å løse utfordrende situasjoner, men flere sier at det kommer helt an på vanskelighetsgraden på utfordringen. Derimot påpeker flere informanter at de gjerne skulle ønske de hadde et system for belønning, og flere nevner at de ønsker å belønne seg selv med korte og lengre avbrekk fra jobb.

Flere informanter sier at de har behov for å samle krefter i eller etter utfordrende hendelser. Dette gjøre de ved å gå tur i marka, trening, fjelltur, drar på ferie, legger seg på sofaen, eller drar på besøk til familie. Viljestyrke er en konto som kan tømmes, derfor er det å skaffe seg fysisk og mentalt overskudd viktig for flere av lederne vi snakket med.

Oppsummert så viser våre funn og vår analyse at informantene også her benytter seg av verktøy som litteraturen sier er viktig for å mobilisere viljestyrke i møte med utfordrende situasjoner. Spesielt vil vi her vektlegge forventning til eget lederskap ved å ta lederskap, deres gjennomføringsevne, belønning (i noe grad) og fysisk og mentalt overskudd. Flere ønsker å ta i bruk belønning som verktøy, spesielt i forbindelse med mer egentid.

5.4 Om utfordrende situasjoner

I intervjuets avsluttende fase spurte vi våre informanter om de kunne gi et eksempel på en situasjon der de måtte håndtere en utfordrende situasjon. Bakgrunnen for at vi stilte dette spørsmålet var at vi ønsket å få litt informasjon om hva våre ledere oppfatter som utfordrende da dette kan variere fra person til person. Vi har valgt å ikke gjengi noen av historiene i denne oppgaven siden de er personlige og kan svekke anonymiteten vi har lovet våre informanter. Men vi vil allikevel si litt om hva funnene i dette spørsmålet er og hvordan vi oppfatter det. Ti av de tretten lederne forteller om utfordrende personalsaker i en eller annen sammenheng, mens de tre siste snakker om faglige utfordringer. De fleste av våre informanter gir altså eksempler som har med mennesker å gjøre og dette kan tyde på at de synes det er vanskeligere å håndtere krevende situasjoner dersom det er mennesker involvert, enten det er

ansatte eller noen på utsiden av organisasjonen. At våre informanter er ledere som har taklet situasjoner som krever mye av dem som ledere og som mennesker, er helt klart. Noen har vært ute for ekstrem situasjoner, blant annet fordi deres yrke er av en slik karakter, men ikke bare derfor. Noen har som ledere i litt mer ”vanlige” bransjer også måttet takle ekstremt krevende hendelser. Ut fra det de forteller, virker det som de har stått i situasjonene og reflektert rundt disse både med hensyn til de som ble berørt, men også i forhold til egen håndtering. Historiene som våre ledere forteller er sterke og vi er takknemlige og ydmyke for at de ville dele sine de med oss. Vi kan trygt si med at våre informanter er reflekterte ledere.

6.0 Avslutning

I dette kapitlet presenterer vi studiens konklusjon og hovedfunn. Deretter ser vi på teoretiske implikasjoner som også gir forslag til videre forskning. Tilslutt diskuterer vi de praktiske implikasjonene ved studien.

Hensikten med denne studien har vært å bidra til en større dybdeforståelse av hvordan utvalgte ledere benytter seg av selvledelse når de står ovenfor utfordrende situasjoner. Grunnen til at vi ønsket å belyse dette temaet er at selvledelse som fenomen er blitt svært aktuelt som ledelsesfilosofi. Med endringstakten vi opplever i samfunnet i dag, står organisasjoner ovenfor utfordringer knyttet til hvordan lederrollen skal utøves til det beste for organisasjonen, men også for dagens kunnskapsarbeidere. Da det ikke har vært forsket mye på hvordan ledere selv bruker selvledelse, ønsket vi å bidra med mer kunnskap på dette feltet.

Utvalget ble begrenset til tretten ledere som vi på forhånd hadde en oppfatning om var reflekterte i sin ledergjerning. Det var med andre ord en strategisk utvelging av informanter fra våre egne nettverk, men også fra andres nettverk ved hjelp av ”snøballrekruttering”. Tretten informanter er ikke et stort nok utvalg for å generalisere, dette har heller ikke vært et mål. Resultatene fra denne studien gir likevel interessant dybdeinformasjon om hvordan selvledelse benyttes av ledere når de må takle motstand i sitt arbeidsliv.

6.1 Konklusjon

Vår problemstilling i denne studien har vært:

Hvordan bruker ledere selvledelse for å takle motstand?

Vår konklusjon er som følger:

Vi konkluderer med at alle våre informantene bruker selvledelse for å takle motstand, og dette gjør de mer i smertefulle og krevende situasjoner enn i motstand av mindre alvorlig grad. Det er særlig i situasjoner som involverer relasjonelle forhold våre informanter bruker selvledelse, da spesielt i forbindelse med krevende utfordringer som involverer mennesker. Formative erfaringer er det viktigste verktøyet som benyttes fordi dette skaper rom for refleksjon og

læring, for etter hvert som man blir eldre og mer erfaren i ledergjerningen, blir man også bedre kjent med indre styrker og svakheter.

Informantene bruker et vidt spekter av verktøy for å bedre sin indre dialog når de må håndtere motstand. Verktøy som brukes er positiv forsterkning, visualisering, og fokus på muligheter i stedet for hindringer.

I møte med motstand bruker informantene sin viljestyrke til å gjennomføre beslutningene som er tatt. Informantene har en høy forventning om at de selv må løse utfordringene som dukker opp, uansett hva disse innebærer, fordi de mener at som ledere er det deres ansvar å *ta* lederskap. Vi opplever ikke at informantene bruker belønning som et selvledelsesverktøy for å takle motstand, men skulle de belønnet seg selv er det mer egentid som ønskes. Derimot opplever vi at mange av informantene mener at mentalt og fysisk overskudd er nødvendig for å stå gjennom krevende situasjoner.

Selv om informantene allerede, bevisst eller ubevisst, benytter flere av selvledelseslitteraturens strategier for å takle arbeidsdagen bedre, er flere veldig klare på at de gjerne skulle hatt mer kunnskap om selvledelse. Dette legges det spesielt vekt på i forbindelse med å skape tid til å utføre arbeidsoppgaver, skape mer rom for refleksjon, og belønne seg selv etter at man har taklet motstand. Derfor mener vi at ledere kan ha utbytte av å lære mer om selvledelse, og ta dette i bruk i når de skal manøvrere sitt lederskap i ”røffe farvann”.

6.2 Teoretiske implikasjoner

Det er blitt gjort lite forskning på hvordan ledere bruker selvledelse til å håndtere motstand. Derimot så har det blitt forsket mer på hvordan ledere kan lære medarbeidere å lede seg selv og å bli mer selvstendig, gjennom superledelse. Vi finner at de lederne vi intervjuet bruker selvledelse, men ofte mer tilfeldig og usystematisk. Derfor vil mer forskning på dette temaet kunne bidra til å styrke måten ledere bruker seg selv når de må håndtere motstand.

I vår studie har vi også reflektert over hvilke svar vi ville fått dersom vi hadde intervjuet personer som nylig hadde tiltrådt som ledere. Vi tenker at en interessant studie kunne vært og fulgt utvalgte, nye ledere over en periode, for eksempel fem år. Siden vi i vår studie har funnet at erfaring er veldig viktig for hvordan ledere takler motstand, ville en studie av ledere uten denne erfaringen kunne avdekke interessante funn.

Det er også slik at vi åpnet for at våre informanter kunne definere motstand etter egen oppfatning, enten som indre motstand og/eller som ytre motstand. Videre forskning kunne med fordel undersøkt nærmere hvordan indre motstand håndteres, og gjerne gått enda mer i dybden enn vår studie har tillatt oss.

6.3 Praktiske implikasjoner

Basert på våre funn så anbefaler vi at ledelseskurs som mange ledere gjennomgår fokuserer mer på det å evne å lede seg selv, spesielt i situasjoner med motstand, som et supplement til kurs som fokuserer på superledelse. Slike kurs kan for eksempel fokusere på en bevisstgjøring rundt de verktøyene som finnes innenfor selvledelse. Dette begrunnes med at hvis man skal evne å kunne lede andre, så må man også kunne evne å lede seg selv. Konkret anbefaler vi at slike kurs fokuserer på bedre verktøy for å håndtere tidspress og kompliserte arbeidsoppgaver da dette er noen av utfordringene rundt selvledelse i dag. Vi anbefaler også at det fokuseres på hvordan ledere kan bruke indre og ytre belønning for å takle motstand. Selvledelse vil også være mer viktig i tiden fremover med tanke på den høye endringstakten. Man blir mer overlatt til seg selv, og da er det viktig å kunne håndtere motstand både gjennom å være robust, ha en god indre dialog, og en sterk viljestyrke.

Litteraturliste

- Aurelius, M. (2011). *Til meg selv*. Oversatt av Bang, R.H., noter ved Brynhildsen, As. Oslo: Cappelen Akademisk.
- Bass, B.M. (1990). *Lederskap*. I Martinsen, Ø.L. red., (2016). *Perspektiver på ledelse*. 4. utgave, 2. opplag, Oslo: Gyldendal Akademisk, s. 21-38.
- Binney, G., Williams, C. og Wilke, G. (2012): *Living leadership - A Practical Guide for Ordinary Heroes*. 3. utgave. Harlow, Storbritannia: Person Education Limited.
- Couto, D.L. (2002). *How Resilience Works*. I *HBRs 10 Must Reads: On Managing Yourself*. (2010). Boston, USA: Harvard Business Review Press 47-60.
- Drucker, P.F. (1999). *Managing Oneself*. I *HBRs 10 Must Reads: On Managing Yourself*. (2010). Boston, USA: Harvard Business Review Press 13-32.
- Eriksen, T.H. (2013). *Fanget av hastighet*. I Eriksen, T.H., Gad, T., Martinsen, Ø.L, Thompson, G. red. (2013) *Selvledelse: Menneskelig kapital i det nye arbeidslivet*. 1. utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS, s. 14-38.
- Glasø, L. og Martinsen, Ø.L. (2018). *Forskning på selvledelse*. I Glasø, L. og Thompson G. red. (2018). *Selvledelse. Teori, forskning, praksis*. 2. utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS, s. 101-118.
- Gratton, L. (2011) *The Shift. The future of work is already here*. London: Harper Collins Publishers.
- Gripsrud, G., Olsson, U.H. og Silkoset, R. (2006). *Metode og dataanalyse*. 3. utgave. Kristiansand: Bokforlaget AS
- Halvorsen, K. (1993). *Å forske på samfunnet: en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utgave. Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag A/S
- Holme, I.M, og Solvang, B.K. (1998). *Metodevalg og metodebruk*. 3. utgave, 2. opplag. Oslo: Tano
- Jacobsen, D. og Thorsvik, J. (2014). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utgave, 2. opplag. Bergen: Fagbokforlaget
- Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P.A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utgave. Oslo: Abstrakt forlag
- Johannessen, J.-A. og Olsen B. (2013): *Positivt lederskap, jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget
- Johansen, V. (2015). *Stille vitne. Mindfulness-meditasjon*. Oslo: Arneberg Forlag.
- Karp, T. (2013). *Ledelse i sannhetens øyeblikk. Om det å ta lederskap*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag
- Karp, T. (2014a) *Endring i organisasjoner* Oslo: Cappelen Damm AS.
- Karp, T. (2015). *Det beste i deg. Tren din viljestyrke*. Oslo: Kagge Forlag.
- Karp, T. (2016). *Til meg selv*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.
- Kotter J.P. (2012): *Leading Change*, Boston, USA: Harvard Business Review

Kraft, P. (2014) *Selvregulering. Om endring av atferd og vaner i det moderne samfunnet* Oslo: Universitetsforlaget AS.

Madsen, O. J. (2014). *Det er innover vi må gå*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Martinsen, Ø.L., (2013). *Selvledelsesmetodene*. I Eriksen, T.H., Gad, T., Martinsen, Ø.L, Thompson, G. red. (2013) *Selvledelse: Menneskelig kapital i det nye arbeidslivet*. 1. utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS, s. 64-102.

Martinsen, Ø.L., (2016). *Lederes egenskaper*. I Martinsen, Ø.L. red., (2016). *Perspektiver på ledelse*. 4. utgave, 2. Opplag. Oslo: Gyldendal Akademisk, s. 179-199.

Martinsen, Ø.L., (2016). *Selvledelse*. I Martinsen, Ø.L. red., (2016). *Perspektiver på ledelse*. 4. utgave, 2. Opplag. Oslo: Gyldendal Akademisk, s. 361-391.

McGonigal, K. (2012). *The willpower instinct. How self-control works, why it matters, and what you can do to get more out of it*. New York: Avery.

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

Repstad, P. (1993): *Mellom nærhet og distanse*. 2.utg. Oslo: Universitetsforlaget AS

Thompson, G. (2013). *Regi i eget liv*. I Eriksen, T.H., Gad, T., Martinsen, Ø.L, Thompson, G. red. (2013) *Selvledelse: Menneskelig kapital i det nye arbeidslivet*. 1. utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS, s. 39-63.

Thompson, G. (2013). *Forutsettelse for å lykkes med selvledelse*. I Eriksen, T.H., Gad, T., Martinsen, Ø.L, Thompson, G. red. (2013) *Selvledelse: Menneskelig kapital i det nye arbeidslivet*. 1. utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS, s. 109-116.

Thompson, G. (2013). *Superledelse*. I Eriksen, T.H., Gad, T., Martinsen, Ø.L, Thompson, G. red. (2013) *Selvledelse: Menneskelig kapital i det nye arbeidslivet*. 1. utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS, s. 117-126.

Thompson, G. og Glasø, L. (2018). *Selvledelse*. I Glasø, L. og Thompson G. red. (2018). *Selvledelse. Teori, forskning, praksis*. 2. utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS, s. 61-86.

Thompson, G. og Glasø, L. (2018). *Superledelse*. I Glasø, L. og Thompson G. red. (2018). *Selvledelse. Teori, forskning, praksis*. 2. utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS, s. 87-100.

Thompson, P.M.M. og Glasø, L. (2018). *Selvledelse i praksis*. I Glasø, L. og Thompson G. red. (2018). *Selvledelse. Teori, forskning, praksis*. 2. utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS, s. 137-168.

Selnes, F. (1999). *Markedsundersøkelser*. Oslo: Tano, 4. utgave.

Traaseth, A.K. (2014). *Godt nok for de svina*. Trondheim: Cappelendamm

Artikler:

Karp, T. (2014b). *Leaders need to develop their willpower*. Journal of Management Development. Vol. 33, No. 3, 2014. S. 150-163.

Manz, C.C. (2015). *Taking the self-leadership high road: Smooth surface of potholes ahead?* The Academy of Management Perspectives 29(1): 132-151.

Neck, C.P. og Houghton, J.D. (2006). *Two decades of self-leadership theory and research. Past developments, present trends, and future possibilities.* Journal of Managerial Psychology 21(4): 270-295.

Yates, T.M, Tyrell, F., og Masten, A.S. (2014). *Resilience Theory and the Practice of Positive Psychology From Individuals to Societies.* s. 773-788. Tilgjengelig fra: <http://adlab.ucr.edu/wp-content/uploads/2014/12/Yates-et-al.-2014-Resilience.pdf> Lastet ned 27.01.18.

Web

Genius.com (u.å). *Smooth Seas Don't Make Good Sailors* (Internett). New York, USA, Genius Media Group Inc. Tilgjengelig fra: <https://genius.com/Neck-deep-smooth-seas-dont-make-good-sailors-lyrics> Lastet ned 12.12.17.

Haugen, B. (2017) *Akkurat nå er det ingen effektiv kur for min sykdom* (Internett). Oslo, VG. Tilgjengelig fra: <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/x6Vwn/gunhild-stordalen-akkurat-naa-er-det-ingen-effektiv-kur-for-min-sykdom> Lastet ned 20.04.18.

Hjellen, B. (26.11.2015). *Svindals ned- og oppturer. Fantastisk mental styrke.* (Internett). Oslo, NRK. Tilgjengelig fra: https://www.nrk.no/sport/svindals-ned--og-oppturer_-_fantastisk-mental-styrke-1.12671549 Lastet ned 20.05.18.

King, Jr., M.L. (1963) *Strength to love.* (Internett). Minneapolis, USA, Augsburg Fortress Publishers. Tilgjengelig fra: <http://www.thekingcenter.org/archive/document/strength-love> Lastet ned 03.05.18.

Malala.org (u.å). *Malalas' story.* (Internett). Tilgjengelig fra: <https://www.malala.org/malalas-story> Lastet ned 22.05.18.

Shehla, A. (14.07.2013). *I am Malala.* (Internett). Pakistan, The Friday Times Blog, Pakistans' First Independent Weekly Paper. Tilgjengelig fra: <http://blogs.thefridaytimes.com/i-am-malala/> Lastet ned 22.05.18.

Ringler, M. (06.03.2017) *Smooth seas don't make good sailors* (Internett). New York/Indianapolis, Odyssey. Tilgjengelig fra: <https://www.theodysseyonline.com/smooth-seas-good-sailors> Lastet ned 12.12.17.

Snl.no (u.å). *Robusthet.* (Internett). Store Norske Leksikon. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/robusthet> Lastet ned 03.05.18.

Vedlegg

Vedlegg 1 - INTERVJUGUIDE

1. Hva er din alder?
2. Hvor lenge har du vært leder?
3. På hvilken måte er du bevisst dine handlinger som leder? Hvorfor?
4. På hvilken måte opplever du at arbeidsdagen din er utfordrende?
5. På hvilken måte opplever du uforutsette hendelser? Hvordan håndterer du disse?
6. Hva forbinder du med motstand? (Her kan du tenke fritt, folk ser på motstand på
7. Hvordan håndterer du motstand? Føler du det er arv eller miljø som avgjør hvordan du håndterer motstand?
8. Hvordan har din evne til å håndtere motstand endret seg gjennom årene?
9. På hvilken måte føler du at du er robust? (tåleevne)
10. På hvilken måte forutser du utfordrende situasjoner?
11. Hva forventer du av deg selv som leder i utfordrende situasjoner?
12. Hva sier du til deg selv når du må håndtere utfordrende situasjoner? Har du noen teknikker eller metoder? (Som for eksempel visualisering, eller tankesett).
13. På hvilken måte tar du med deg tankende og erfaringene du gjør deg i utfordrende situasjoner? Tar du deg tid til å reflektere over disse situasjonene?
14. Hvor viktig er det for deg å gjennomføre når du først har tatt en beslutning? Hvorfor er dette viktig/ikke viktig for deg? (Relater gjerne til en beslutning på jobb).
15. Hvordan belønner du deg selv?
16. Hvordan bruker du belønning for å håndtere utfordrende situasjoner? Er ytre eller indre belønning mest relevant for deg?
17. Har du et eksempel på en situasjon der du måtte håndtere en utfordrende situasjon?
18. Hvilke råd ville du gitt til folk som ønsker å bli bedre på å håndtere utfordrende situasjoner? Finne noe utenfor teorien, og som videre forskning.

Vedlegg 2 – INFORMASJONSSKRIV

Vi er tre studenter som tar en master i ledelse ved Nord Universitet i Bodø. I kommende studieår skal vi skrive en masteroppgave som skal leveres i mai 2018.

Gjennom masterstudiet har vi latt oss interessere av temaet selvledelse, som kan forklares som å påvirke og lede seg selv til å gjøre konstruktive og kvalitative gode valg for å bedre håndtere eget liv. Det handler om å benytte strategier for å vokse, men også for å jobbe med egne begrensninger. Vårt forskningsområde innenfor selvledelse er hvordan ledere håndterer motstand og utfordringer da vi synes dette er et interessant område innenfor ledergjerningen. Vi jobber ut fra en antakelse om at alle ledere må takle motstand i en eller annen form og vi ønsker i vår oppgave å gå i dybden på dette området. Motstand kan defineres som det å gå ut over egne komfortsoner (for eksempel tale foran forsamlinger, måtte gå til oppsigelser av medarbeidere etc), men vi er også interessert i å høre andres oppfatning av begrepet motstand.

Vi håper derfor at våre informanter vil dele sine erfaringer med oss. For å kunne gå i dybden, er det en stor fordel om våre informanter kan bruke litt tid til å tenke over spørsmålene i den vedlagte intervjuguiden i forkant av intervjuet.

Følgende tre områder er spesielt interessante for oss:

- Robusthet (tåleevne)
- Indre dialog
- Viljestyrke

Vi håper at du har anledning til å delta i oppgaven vår. Alle informanter vil være anonyme.

Hilsen

Hinnah, Katrine og Ann-Gørill