

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn på kandidat: Thomas Følvik og  
Daniel Mørch

---

Hva gjør mellomledere i helsesektoren for å påvirke sin gjennomføringsevne?

What does middle managers in the health sector do to affect their implementation capacity?

---

Dato: 23.05.2018

Totalt antall sider: 156

## **Abstract**

### **Purpose:**

The purpose of this master thesis is to understand what middle managers in the health sector do to affect their implementation capacity. Our research focuses on the relevance of intrinsic motivation, dealing with adversity and physical and mental surplus when it comes to implementation capacity.

### **Design/methodology/approach:**

We used a qualitative design. Data is collected using Grounded theory, derived from a phenomenological approach to understanding implementation capacity. Data is analyzed and discussed using reflexive methodology. The empirical material consists of ten interviews with middle managers in the health sector.

### **Findings:**

Our research show that the factors intrinsic motivation, dealing with adversity and physical and mental surplus, affects the implementation capacity of leaders.

### **Research limitations/implications:**

The interviewees in this study are all from the same organization, hence the organizational culture can be of significance to our findings. Research on dealing with adversity is limited and implementation capacity lacks a precise academic definition. Further research should focus on theory construction on dealing with adversity, and self-leadership in an organizational context.

### **Practical implications:**

Our findings can be used by leaders to become more aware their intrinsic motivating factors, their strategies when facing adversity and the value of physical and mental surplus. By focusing

on these factors, and applying self-leadership in their daily life, leaders can affect their implementation capacity.

Originality/value:

Our research focuses on self-leadership, which is an area that has received limited scholarly attention. Our findings contribute as support to existing research literature. Our less significant findings can contribute in pointing out areas that could be more significant than first assumed.

## **Sammendrag**

### Formål:

Formålet med masteroppgaven er å finne svar på hva mellomledere i helsesektoren gjør for å påvirke sin gjennomføringsevne. Vi har undersøkt hvilken relevans indre motivasjon, håndtering av motstand samt fysisk og mentalt overskudd har for gjennomføringsevnen.

### Design/metode/tilnærming:

Vi har benyttet et kvalitativt design. Data er innhentet ved bruk av Grounded theory-tilnærming, og vi har med dette en fenomenologisk forståelse av fenomenet gjennomføringsevne. Data er analysert og drøftet ved hjelp av refleksiv metode. Ti intervjuer danner det empiriske grunnlaget for vårt forskningsprosjekt.

### Funn:

Vår forskning viser at faktorene indre motivasjon, håndtering av motstand samt fysisk og mentalt overskudd, påvirker leders gjennomføringsevne.

### Forskningsbegrensninger/implikasjoner:

Informantene til dette forskningsprosjektet er alle fra samme virksomhet, organisasjonskultur kan således ha en betydning for våre funn. Det er begrenset med forskning om håndtering av motstand, og gjennomføringsevne mangler en presis akademisk definisjon. Videre forskning bør fokusere på teorikonstruksjon på å håndtere motstand, og selvledelse i en organisasjonskontekst.

### Praktiske implikasjoner:

Funnene våre kan benyttes av ledere for å bli bevisst sine indre motivasjonsfaktorer, sine strategier for håndtering av motstand samt verdien av fysisk og mentalt overskudd. Ved å

fokusere på disse faktorene, samt å benytte selvledelse i hverdagen, kan ledere påvirke sin gjennomføringsevne.

#### Originalitet/Verdi:

Forskningen vår tar for seg området selvledelse, hvor det er begrenset med eksisterende forskning. Våre sentrale funn bidrar til å støtte eksisterende forskning. Våre mindre sentrale funn kan bidra til å påpeke at andre faktorer kan ha større betydning enn først antatt.

## **Forord**

Vi har valgt å forske på selvledelse og gjennomføringsevne, siden dette er noe som har fanget vår interesse i løpet av studietiden. Vi er også begge opptatt av hvordan vi kan bruke selvledelse for å påvirke oss selv for å utvikle oss videre. Etter tre krevende år ved siden av full jobb og familieliv er vi nå kommet i mål.

Å skrive masteroppgave har i seg selv vært en øvelse i selvledelse, det har vært utfordrende til tider og man har lært seg selv å kjenne bedre. Tusen takk for all støtte og veiledning fra vår veileder Tom Karp, og alle som har støttet oss gjennom studietiden.

Bodø, 23. Mai 2018

Daniel Mørch og Thomas Følvik

***«Management was, is, and always will be the same thing: the art of getting things done.»***

(Eccles, Nohria & Berkley, 1992, s. 39)

## Innholdsfortegnelse

Abstract.....	i
Sammendrag .....	iii
Forord .....	v
Innholdsfortegnelse .....	vii
1.0 Innledning .....	1
1.1 Bakgrunn og aktualisering .....	1
1.2 Motivasjon og nytteverdi .....	2
1.3 Historie.....	2
1.4 Problemstilling .....	3
1.4.1 Forskningsspørsmål .....	3
1.4.2 Forskningsdesign .....	4
1.5 Avgrensning .....	4
1.6 Begreper .....	4
1.7 Struktur og oppbygning .....	5
2.0 Litteraturgjennomgang .....	6
2.1 Fra kontrollert til selvledelse .....	6
2.2 Selvledelse .....	7
2.3 Gjennomføringsevne.....	8
2.4 Indre motivasjon.....	11
2.5 Håndtering av motstand.....	16
2.6 Fysisk og mentalt overskudd.....	26
2.7 Kritikk mot selvledelse .....	32
2.8 Oppsummering .....	34
3.0 Metode .....	35
3.1 Forskningsdesign .....	35
3.1.1 Fenomenologisk tilnærming og Grounded theory.....	36
3.1.2 Semistrukturerte intervju.....	38
3.1.3 Utvalgsprosessen .....	38
3.2 Dataanalyse .....	39
3.2.1 Reflexive methodology .....	40
3.2.2 Kvalitetsvurdering (validitet) .....	42
3.2.3 Pålitelighet (reliabilitet) .....	43
3.3 Kritikk og etiske betraktninger.....	44
3.4 Oppsummering .....	45
4.0 Empiri .....	46
4.1 Våre informanter .....	46
4.2 Hovedtrekk fra gjennomføringen av intervjuene og kontekst .....	47
4.3 Hovedtrekk fra funnene .....	48
4.3.1 Indre motivasjon .....	49
4.3.2 Håndtering av motstand .....	52
4.3.3 Fysisk og mentalt overskudd.....	67
4.4 Oppsummering .....	76
5.0 Drøfting.....	77
5.1 Indre motivasjon.....	77



5.1.1 Delkonklusjon – indre motivasjon.....	92
5.2 Håndtering av motstand.....	93
5.2.1 Delkonklusjon – håndtering av motstand.....	111
5.3 Fysisk og mentalt overskudd.....	112
5.3.1 Delkonklusjon – fysisk og mentalt overskudd .....	127
5.4 Gjennomføringsevne.....	128
5.5 Oppsummering .....	130
6.0 Kritikk til egen oppgave .....	131
7.0 Konklusjon.....	133
Litteraturliste.....	136
Vedlegg 1 – Informasjonsskriv og samtykkeskjema .....	148
Vedlegg 2 – Intervjuguide .....	151
Vedlegg 3 – Utdrag fra transkribert intervju .....	153
Vedlegg 4 – Resultat av meldeplikttest NSD .....	156

## **1.0 Innledning**

I dette kapittelet vil vi presentere vårt forskningsprosjekt. Vi vil først ta for oss bakgrunnen og hvorfor vi anser det som aktuelt å forske på. Videre vår motivasjon for å forske på dette, samt hvilken nytteverdi vi anser det vil ha for ledere. Deretter følger en presentasjon av problemstilling, forskningsspørsmål og avgrensning. Avslutningsvis har vi en oversikt som gir et overblikk over oppgavens videre oppbygning.

### ***1.1 Bakgrunn og aktualisering***

De senere årene har helsevesenet i Norge gjennomgått flere endringsprosesser. Oppgaver flyttes fra spesialisthelsetjenesten til kommunehelsetjenesten. De økonomiske rammene endres, og kommunene betaler mer for tjenester som spesialisthelsetjenesten leverer gjennom innsatsstyrt finansiering (Magnussen, 2016; Helsedirektoratet, 2018). Andre ordninger som fritt behandlingsvalg har også gjort at sykehusene konkurrerer mot hverandre om pasientene (Helsenorge.no, 2017).

Dette, i tillegg til andre krav og forventninger, gjør at det stadig er endringsbehov innenfor helsesektoren (Spekter.no, 2015). Endringsbehovene stiller krav til lederne som skal gjennomføre endringene. Endringer skaper ofte motstand, og man er derfor avhengig av å ha ledere som har gjennomføringsevne og får iverksatt de planene som er lagt. Man er avhengig av at lederne er motiverte og har overskuddet til å stå igjennom perioder med endringer og motstand. Hvordan skapes slike ledere? Hvordan skal man mestre dette på toppen av arbeidspress og stress som ofte kjennetegner arbeidshverdagen til ledere i helsesektoren? Hva kan disse lederne gjøre selv?

Gjennomføringsevne er noe som kan være krevende når man møter motstand, både fysisk og mentalt. Dette viser at man må se på bakenforliggende faktorer for lederes evne til å gjennomføre. Innenfor selvledelse ser man at indre motivasjon, strategier for håndtering av motstand samt fysisk og mentalt overskudd har betydning for lederes prestasjoner – herunder også gjennomføringsevne. Er ledere bevisst disse indre prosessene hos dem selv? Bruker de noen strategier for å bli motivert, for å stå i motstand eller for å skaffe seg et overskudd?

Dette ønsker vi å se nærmere på i denne oppgaven.

### ***1.2 Motivasjon og nytteverdi***

Kravene til ledere i endringsprosesser kan ses på fra ulike perspektiver. Det perspektivet vi har valgt er *selvledelse*, med fokus på *gjennomføringsevne*. Bakgrunnen for dette er at gjennomføringsevne beskrives som sentralt innenfor endringsledelse (Karp, 2014). Slik vi ser det påvirkes gjennomføringsevne av flere elementer, deriblant fra selvledelse.

Karp (2016) beskriver at selvledelse handler om å bruke personlige strategier for å vokse. Dette innebærer også å jobbe med egne begrensninger. Han peker på at selvledelse kan øke sannsynligheten for at man kan håndtere hverdagen og utfordringer på en bedre måte.

Vi har begge jobbet som ledere i endringsprosesser, noe som bidrar til en personlig motivasjon for forskningen vår. Det vil komme flere endringer innenfor helsesektoren, noe som gjør at gjennomføringsevne hos ledere blir svært viktig.

Målet med oppgaven er å kunne gi ledere verktøy innenfor selvledelse som kan bidra til å styrke deres gjennomføringsevne. Dette kan være til nytte for ledere på alle nivå i organisasjonen. Disse verktøyene er svært dagsaktuelle, da det stadig foregår prosesser i helsevesenet som krever at ledere har gjennomføringsevne.

### ***1.3 Historie***

Vi ønsker her å presentere en historie fra en av våre informanter. Det kom flere historier under intervjuene som vi kunne brukt, men vi valgte denne siden den utmerket seg for oss.

Historien viser en leder med gjennomføringsevne, som mestret en svært utfordrende periode. Den er en illustrasjon på det vi har forsket på. Vi presenterer historien her, og kommer tilbake til den mot slutten av oppgaven.

Lederen fortalte om en situasjon han hadde stått i for en tid tilbake. Situasjonen satte stort press på ledelsen. Resultatet var at han endte opp med mye mer ansvar enn han tidligere hadde hatt. Objektivt sett er dette en situasjon som vi tenker flere kunne ha «bukket under» på grunn av.

Lederen beskrev at «... folk hadde det veldig veldig vanskelig.». Han forteller videre «... det var vanskelig, og jeg kunne ikke på en måte styre unna dette. Jo, jeg kunne sluttet kanskje, og det er jo en strategi for å styre unna vanskelige ting. Men det gjorde jeg ikke. Jeg fant ut at jeg får gå opp den motbakken før jeg gir meg - jeg gir meg ikke i bakken. Fordi det synes jeg ville virke litt sånn ... ikke sleipt ... men dvaskt eller litt ... ikke særlig aktverdig. Og ikke stå i løpet opp til det var i orden og så eventuelt gi seg. Men jeg lurer på om, sånn som den saken der, altså enten så tåler man det eller så tåler man det ikke. Det må ha noe med personlighet å gjøre. Det hadde ikke vært alle som hadde klart det der.» (Informant 5)

Lederen kom seg etterhvert igjennom den vanskelige perioden, og har valgt å fortsette å stå som leder. Hva var det som gjorde at han klarte å gjennomføre det flere andre kanskje ikke ville klart?

#### **1.4 Problemstilling**

Tema for oppgaven er selvledelse.

Problemstillingen vi har valgt er: «Hva gjør mellomledere i helsesektoren for å påvirke sin egen gjennomføringsevne?»

##### **1.4.1 Forskningsspørsmål**

F<sub>1</sub>: Hva er din indre motivasjon for å være leder?

F<sub>2</sub>: Hvilke strategier har du for å håndtere motstand?

F<sub>3</sub>: Hva gjør du for å oppnå fysisk og mentalt overskudd i det daglige?

### **1.4.2 Forskningsdesign**

Vi vil ha en kvalitativ tilnærming til problemstillingen, siden vi er interessert i en dybdebeskrivelse av fenomenet. Vi har valgt å legge opp til en induktiv tilnærming ved hjelp av en kombinasjon av fenomenologisk tilnærming og Grounded theory. I selve analysen av datamaterialet vil vi benytte oss av refleksiv metode.

### **1.5 Avgrensning**

Oppgaven har vi valgt å avgrense til temaet selvledelse. Vi vil fokusere på lederes strategier for å påvirke sin egen gjennomføringsevne. Siden gjennomføringsevne kan påvirkes på flere måter, har vi avgrenset det til de forskningsspørsmålene vi har presentert. Nøkkelbegrepene blir derfor *gjennomføringsevne, indre motivasjon, håndtere motstand og fysisk og mentalt overskudd*.

Feltet vi forsker på er helsesektoren. Vi har valgt å utføre forskningen i spesialisthelsetjenesten og forsøker å generalisere funnene til hele helsesektoren.

Vi har intervjuet er mellomledere (henholdsvis enhetsledere, seksjonsledere, avdelingsledere og klinikksjefer), siden disse jobber tettest med de ansatte i virksomheten.

### **1.6 Begreper**

Spesialisthelsetjenesten: Er et begrep som brukes om de som utfører helsetjenester etter spesialisthelsetjenesteloven (Braut, 2009). Benyttes i forhold til regionale helseforetak, lokale helseforetak og enkelte private helsetjenester. I denne oppgaven fokuserer vi på tjenester som ytes av regionale- og lokale helseforetak.

Kommunehelsetjenesten: Omhandler helsetjenester som kommunene er ansvarlig for å drive (Braut, 2015).

## ***1.7 Struktur og oppbygning***

Avslutningsvis i dette kapitlet skal vi presentere oppgavens oppbygning.

Kapittel 1 - Innledning: Dette kapitlet tar for seg en generell innledning til temaet for oppgaven. Vi presenterer her problemstilling, forskningsspørsmål og avgrensning.

Kapittel 2 - Litteraturgjennomgang: Litteraturgjennomgangen består av en gjennomgang av relevant litteratur innenfor selvledelse med aktuelle undertema.

Kapittel 3 - Metode: Beskriver den metodiske fremgangsmåten vi har benyttet i forskningen, samt kritikk mot denne.

Kapittel 4 – Empiri: Empirikapitlet gir en kort introduksjon til selve gjennomføringen av intervjuene og informantene. Det blir videre presentert flere utdrag fra intervjuene, organisert etter spørsmål/tema.

Kapittel 5 - Drøfting: Her drøfter vi funnene våre opp mot relevant litteratur fra litteraturgjennomgangen. Strukturen følger forskningsspørsmålene våre. Vi kommer også med delkonklusjoner til hvert forskningsspørsmål.

Kapittel 6 - Kritikk: Våre kritiske perspektiver til egen oppgave.

Kapittel 7 - Konklusjon: Her konkluderer vi i tråd med de funnene vi har gjort. Vi sier også noe om praktiske- og teoretiske implikasjoner, samt hva vi anbefaler i forhold til videre forskning.

## 2.0 Litteraturgjennomgang

Vi vil i dette kapittelet ta for oss noe av den viktigste forskningen innenfor ledelse og selvledelse som er relevant for å besvare vår problemstilling. Innledningsvis kan det være verdt å bemerke at Charles C. Manz, Christopher P. Neck, Jeffery D. Houghton og Henry P. Sims er av de amerikanske forskerne som har bidratt mest innenfor området selvledelse. Disse vil derfor være ganske godt representert i det som følger i litteraturgjennomgangen. Videre er Tom Karp en av de forskerne som har hatt fokus på dette i Norge, og har blant annet sett mye av forskningen fra utlandet opp imot en norsk kontekst. Dette medfører naturlig nok at hans forskning og litteratur også er godt representert i litteraturgjennomgangen.

### *2.1 Fra kontrollledelse til selvledelse*

Overgangen fra industrisamfunnet til kunnskapssamfunnet gjør at ledere står ovenfor nye utfordringer (Johannessen & Olsen, 2008). Johannessen og Olsen (2008) hevder at det ikke lenger er mulig å styre igjennom hierarkiske strukturer, med ordre- og kontrollledelse som fundament. En konsekvens av det er at identiteten dreies bort fra det kollektive, og over på mer vektlegging av egne behov og utviklingen av egen kompetanse (Drucker, 1999a). Arnold et al. (2000) og Pearce (2007) beskriver at konkurransen enkelte organisasjoner står ovenfor, krever at de går fra tradisjonelt lederskap (med ordre- og kontrollledelse) til et delt lederskap med de ansatte i organisasjonen. I motsetning til top-down ledelse, hvor ledere tar beslutninger, må ansatte i større grad ta ansvar for og delta i beslutningstaking (Costello, Brunner & Hasty, 2002).

Selvet har altså fått større plass i dagens samfunn, hvor det å utvikle seg selv og skape seg selv står sentralt (Karp, 2016). Ansatte som har personlige egenskaper som et behov for autonomi og en generell mestringstro, i større grad tar ansvar, deltar i beslutningstaking og praktiserer selvledelsesstrategier (Norris, 2008). Yun, Cox og Sims (2006) beskriver at individer reagerer forskjellig på muligheter for å ta lederansvar. Forskning viser at det er mer sannsynlig at de som har et behov for autonomi og en generell mestringstro vurderer at de er i stand til å ta ansvaret og forvente suksess, enn de som ikke har disse egenskapene (Gardner & Pierce, 1998; Judge et al., 1998; Chen, Gully & Eden, 2001; Shelton, 1990; Sherer et al., 1982; Yun, Cox & Sims, 2006). Det er også sannsynlig at de ønsker kontroll over arbeidshverdagen og ønsker

å kunne påvirke beslutninger relatert til arbeidshverdagen deres (Yun, Cox & Sims, 2006). Motstandsdyktighet fremheves som en viktig faktor hos ledere i helseforetak, med de økende utfordringene de står ovenfor (Wicks & Buck, 2013).

Individer med høy grad av mestringstro vil også ha mer tro på at de vil lykkes med det de ønsker å få til (Maddux, 2002). De som karakteriseres som selvledere styrer sin innsats, står i motstand, motiverer seg selv og endrer kontinuerlig tankesett (Manz & Sims, 1989). Carmeli, Meitar og Weisberg (2006) hevder at selvledere med større sannsynlighet vil involvere seg i innovative prosesser på arbeidsplassen.

Selvledelse representerer en prosess hvor en påvirker seg selv både ved å gi retning til en selv og motivere seg selv (Diliello & Houghton, 2006; Manz & Neck, 2004). De som praktiserer selvledelse øker sin personlige effektivitet gjennom atferdsfokusering, naturlige belønning og konstruktive tankestrategier (Manz & Neck, 2004; Manz & Sims, 2001; Prussia, Anderson & Manz, 1998). Atferdsfokuserende strategier bidrar til atferdskontroll, strategier med naturlig belønning hjelper med å skape forventninger og integrere hyggelige aspekter i aktiviteter, og konstruktive tankestrategier gir positiv tenkning (Neck & Houghton, 2006).

## ***2.2 Selvledelse***

Selvledelse handler altså om å gjøre konstruktive og gode valg for å håndtere eget liv bedre (Karp, 2016). Det teoretiske grunnlaget til selvledelse er bygget på sosial læringsteori og sosial kognitiv teori (Bandura & Estes, 1977; Bandura, 1986). Sosial læringsteori forklarer hvordan mennesker kan påvirke sin egen kognisjon, motivasjon og atferd (Bandura & Estes, 1977; Bandura, 1997; Yun, Cox & Sims, 2006). Sosial kognitiv teori forklarer hvordan mennesker og miljøene rundt dem kontinuerlig interagerer, at hvordan konsekvenser at atferd fungerer som kilder til informasjon og motivasjon (Satterfield & Davidson, 2000; Bandura, 1986; Schunk, 2001). Selvledelse forklarer hvordan man tenker at man må gjøre ifølge kognitive-, motivasjons- og atferdsstrategier, for å lede seg selv (Kraft, 1998; Prussia, Anderson & Manz, 1998; Yun, Cox & Sims, 2006).



Karp (2016) beskriver selvledelse som en stille styrke. Han beskriver at det handler om hva man sier til seg selv og hva man gjør med det man sier til seg selv, og hvordan man omgjør hva du sier til deg selv til resolutt handling.

I selvledelse så bruker man altså strategier for å påvirke egen atferd, noe som bidrar til at man både vokser, men også at man må jobbe med egne begrensninger (Karp, 2016). Vi mennesker har en hang til å unngå negative hendelser (Kuster et al., 2015). Denne unngåelsesatferden handler ikke om at vi gjør det for å utvikle oss, men det er mer som en «innebygd» forsvarsmekanisme (Elliot, Thrash & Murayama, 2011). Noe av utfordringen med dette er at man bruker unngåelsesstrategier alt for mye, og man går glipp av mulighetene som kan gi mestring og utvikling (Kuster et al., 2015).

Ledere må ofte stå i utfordrende situasjoner, hvor man møter motstand og må ta beslutninger som man vet blir upopulære. For å få en fremdrift blir da gjennomføringsevne et sentralt begrep. Elliot og Sheldon (1997) og Lazarus (1991) hevder at det er mulig å påvirke seg selv for å redusere unngåelsesatferden. På den ene siden er dette mekanismer som er lett å bli bevisst og lett å påvirke, mens det på den andre siden er knyttet til trekk ved personligheten vår som fort blir til vaner i dagliglivet, og dermed kanskje ikke er like lett å forandre (Elliot & Sheldon, 1997; Lazarus, 1991).

### **2.3 Gjennomføringsevne**

Bruch og Ghoshal (2004) har skrevet en artikkel med tittelen «*Management is the Art of Doing and Getting Done.*». Denne enkle setningen peker kort og greit på at ledelse handler om gjennomføring. De skriver at effektiv gjennomføring er nøkkelen til å oppnå suksess. Videre sier de at meningsfull handling er nøkkelen til effektiv gjennomføring. Forskningen deres viser derimot at det er de færreste av lederne som gjør de handlingene som er så viktig for gjennomføringen. De fremhever blant annet viljestyrke, indre motivasjon, fokus og energi som sentrale faktorer for gjennomføringsevnen.

Duckworth og Gross (2014) lanserer begrepet «*Grit*» som beskriver den utholdenhetskrevede streben etter høye mål, gjerne over lang tid, til tross for gjentakende tilbakeslag. Grit kan

omtales som «*guts*», eller det vi på norsk kaller tæl. Sammen med «*selvkontroll*» er «*Grit*» noe ledere må være i besittelse av for å oppnå suksess. Grit kobler vi til begrepet gjennomføringsevne.

Manglende gjennomføring er i følge Charan (2001) den største hindringen for suksess i mange organisasjoner. Dette beskriver noe av viktigheten med gjennomføringsevne. Karp (2014) beskriver at gjennomføringsevne handler om evnen til å gjennomføre planer som er lagt eller prosjekter som er satt i gang. Han presiserer imidlertid at gjennomføringsevne er et praksisbasert fenomen, som mangler presise akademiske definisjoner.

Karp (2014) beskriver at man innenfor ledelsesfilosofi snakker man om ansvarliggjøring, som innebærer at man både har og tar ansvar. Tanken bak er at større grad av ansvarliggjøring øker gjennomføringsevnen. Det forutsetter et man har en tro på at enkeltindivider har et ønske om å påvirke sin situasjon, at de tar ansvar for sine handlinger og konsekvensen av disse (Karp, 2014).

Det er flere elementer som har betydning for vår gjennomføringsevne. Gjennomføringsevne relateres til tankesett (Martin, Metcalfe & Harris, 2008; Van De Ven & Poole, 1995). Tankesett handler blant annet om elementer som indre motivasjon, håndtere motstand og fysisk og psykisk overskudd (Van De Ven & Poole, 1995; Lai, 2016; Hochanadel & Finamore, 2015; Owen, 2012; Karp, 2016; Dweck, 1999; Dweck, 2002).

Professor i psykologi Carol Dweck, ved Stanford University, har forsket på hvordan tanker og holdninger påvirker menneskets utvikling. Gjennom sin forskning har hun blant annet kommet frem til at tankesettet kan påvirkes så lenge man er det bevisst, og med dette igjen påvirke gjennomføringsevnen (Dweck, 2006). Professor Stanley C. Ross, ved Bridgewater State University, beskriver i sin bok at selvledelse fører til at man får økt selvtillit og blir mindre selvkritisk (Ross, 2015). Han beskriver også at dette bidrar til at man går ut over grensene for sin egen komfortsone. Videre trekker han også frem viktigheten av «*meningsfull handling*», slik som Bruch og Ghoshal (2004) også nevner. Ross (2015) knytter imidlertid dette sterkt opp mot målsettingsteori, ved å beskrive hvordan mål kan bidra til å forsterke individets

forpliktelser, og dermed bidra til at man går utenfor sin komfortsone. Han hevder at det er nødvendig å gå utenfor komfortsonen for å kunne endre seg selv.

*«Self-change requires moving beyond the boundaries of the individual's comfort zone.»*

(Ross, 2015, s. 5-6)

Karp (2016) beskriver begrepet mestring som det å få en godfølelse når man har gjennomført oppgaver eller håndtert utfordringer, og klarer å komme seg gjennom vanskeligheter. Han forklarer også at mestring påvirker selvtillit og gir erfaringer som kan komme til nytte ved senere utfordringer.

Hvis man skal oppsummere så ser man, som både Karp (2016), Bruch og Ghoshal (2004) og Charan (2001) beskriver, at gjennomføring er helt sentralt innenfor ledelse og selvledelse. Denne gjennomføringsevnen hos ledere har vi rettet fokus mot. Siden dette er et praksisbasert fenomen, som ikke har en tydelig akademisk definisjon, så må vi gå i dybden på elementer som påvirker gjennomføringsevne. Forskning og litteratur peker blant annet mot *indre motivasjon*, *håndtering av motstand* og *fysisk og mentalt overskudd* som sentrale faktorer for lederes evne til å gjennomføre (Van De Ven & Poole, 1995;Lai, 2016;Hochanadel & Finamore, 2015;Owen, 2012;Karp, 2016;Dweck, 1999;Dweck, 2002;Martin, Metcalfe & Harris, 2008).

Vi ønsker å se nærmere på hvordan indre motivasjon påvirker ledernes gjennomføringsevne i arbeidshverdagen. Hva er det som driver lederne og hva gir dem indre motivasjon til å stå i krevende lederposisjoner? Ledere møter stadig motstand fra ulike hold og vi ønsker å kartlegge hvilke strategier lederne har for å håndtere denne motstanden. Hva gjør man som leder når man møter motstand som gjør det krevende å stå i jobben? Videre ønsker vi å redegjøre for hvilken betydning mentalt og fysisk overskudd har for ledernes gjennomføringsevne. Hva gjør lederne for å påvirke seg selv mentalt og fysisk for å skaffe seg den energi og det overskuddet som er nødvendig for å stå i krevende lederstillinger? Dette er sentrale temaer innenfor selvledelse som vi ønsker å forske nærmere på.

## 2.4 Indre motivasjon

Som vi ser handler selvledelse blant annet om indre motivasjon. Hva er det som gjør at du vil utvikle deg? Hva er det som gjør at du klarer å stå i tøffe tak som er langt utenfor din komfortsone, slik som Ross (2015) nevner? Karp (2016) peker i sin bok, *Til meg selv*, på flere ulike årsaker. Noen av eksemplene han trekker frem er aksept fra andre, anerkjennelse, autonomi, beviste noe, frihet, kontroll, kunnskap, makt, mestring, orden, personlig vekst, selvrealisering med mer. Når du er bevisst hva som motiverer deg, kan du også påvirke det.

### Mål

Målsettingsteori har lenge vært diskutert innen for kognitiv motivasjonsteori. Gjesme (1996) viser til at et fokus på fremtiden med blant annet bruk av mål, ser ut til å ha sammenheng med at man oppnår noe. Det er da målet som er den sentrale motivasjonsfaktoren (Latham & Lee, 1986; Bandura, 1997). Både bruk av kortsiktige og langsiktige mål har betydning. Det kan blant annet øke menneskers selvtillit, effektivisere læring og utførelsen av oppgaver (De Volder, Lens & Hogan, 1982; Bandura, Schunk & Hogan, 1981; Kirschenbaum et al., 1981). Forskeren Peter Drucker (1988) mener også at organisasjoner trenger klare mål. Mål har derfor fått en sentral rolle innenfor ledelsesutøvelse (Karp, 2016). Enkelte hevder også at ambisiøse mål øker effekten av målsetting (UkeavisenLedelse, 2010).

### Ambisjoner

Otto et al. (2017) gjorde studier av yrkesambisjoner og psykologer. De gjorde flere interessante funn. De fant at jo mer psykologene strebet etter å gjøre karriere, jo høyere stillinger og bedre lønn fikk de. De objektive observasjonene i forhold til vellykkethet så altså ut til å ha sammenheng med hvor ambisiøse de var. De klarte imidlertid ikke å gjenskape dette resultatet i den longitudinelle studien. Det de avdekket var at jo høyere krav psykologene stilte til seg selv i forhold til prestasjoner i arbeidet, jo lavere jobbtilfredshet hadde de, og det reduserte måloppnåelsen på lang sikt (Otto et al., 2017). Jobbtilfredshet er jo knyttet til en personlig opplevelse av suksess, altså mer relatert til en indre motivasjon enn de ytre faktorene som lønn og stillingstittel. De beskriver videre at et annet funn var at den indre suksessen så ut til å korrelere med en ytre suksess. Dette støtter opp under fokuset på de indre kreftene som trekkes frem innenfor selvledelse. Ved å fokusere på de indre kreftene, fremfor å strebe etter å oppnå

det ytre (som lønn og stillingstittel), så kan dette bidra til at man oppnår en ytre suksess. «*The less they want, the more they get*» (Otto et al., 2017, s. 23).

Professor Sabrine El Baroudi og kolleger forsket på avangsstudenter ved et universitet i Nederland. De så på forholdet mellom det å ta ledelse, ansattes ambisjoner og jobbtilfredshet. Deres funn viser at det å ta ledelse bidrar positivt i forhold til ambisjoner og jobbtilfredshet. De så også at bedre lønn bidro til at ansatte i større grad tok ledelse og var mer ambisiøse, som igjen førte til jobbtilfredshet (Baroudi et al., 2017).

### *Kritikk mot målsetting*

Det finnes også de som er kritiske til målbruk. Professor Lisa D. Ordóñez og kollegene har skrevet artikkelen «*Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Overprescribing Goal Setting*». De hevder at det er flere negative bivirkninger med målsettingsfokuset, som man i stor grad overser (Ordóñez et al., 2009). De påpeker at målsetting fører til et snevert fokus, misvisende risikobilde, økt uetisk atferd, svekket læring, skadelig organisasjonskultur og redusert indre motivasjon (Ordóñez et al., 2009). Sarasvathy (2001) mener at ikke alle motiveres av mål. Hun mener at enkelte er instrumentelle og bruker tilgjengelige ressurser for å oppnå et satt mål, og at disse er det hun kaller casually minded. Videre fremhever hun at motstykket er de som er effectually minded, som heller ser på mulighetene når de vet hvilke ressurser de har tilgjengelig.

### *Behov for kontroll*

Vi ser altså at det for enkelte kan være hensiktsmessig å ha mål, da gjerne for å utvikle seg selv, noe som igjen kan føre til ytre suksess. Leotti, Iyengar og Ochsner (2010) har tatt en gjennomgang av litteratur som omhandler verdien av menneskers behov for kontroll. De beskriver det som essensielt for individets velvære at vi har evnen til å utøve kontroll over miljøet rundt oss og oppnå de resultatene vi ønsker. De sier at persepsjonen av å ha kontroll ikke bare er ønskelig, men at det sannsynligvis er en psykologisk og biologisk nødvendighet for oss mennesker. Det virker som at denne persepsjonen av kontroll fungerer som en buffer mot stressende faktorer i miljøet rundt. De peker også at på forskningsmaterialet viser at behovet for kontroll ikke er noe tillært, men noe medfødt som sannsynligvis er biologisk

motivert. Muligheten til å foreta valg styrker også menneskers opplevelse av kontroll (Leotti, Iyengar & Ochsner, 2010). Dette samsvarer med det Karp (2016) skriver at mål kan bidra til å gi en illusjon av kontroll.

### *Menneskelige behov*

I tillegg til behovet for kontroll er det også andre motivasjonsfaktorer som kan kobles til menneskelige behov. Behov for menneskelige relasjoner, makt, utvikling og anerkjennelse beskrives av Erwin (2010) som noen av våre menneskelige behov. Han skriver at menneskelige relasjoner handler om kjærlighet og tilhørighet, hvor vi mennesker er sosiale vesener som har behov for å være en del av en gruppe. Han hevder sågar at det sterke behovet for kjærlighet og tilhørighet er en av årsakene til at menneskerasen er så vellykket. Vi vet at en nyfødt baby har behov for fysisk kjærlighet for å utvikle seg (Erwin, 2010). Kardiologen Dean Ornish (1999) konkluderer med at det er en livslang kobling mellom kvaliteten på våre forhold og fysisk- og psykisk velvære. I tillegg til behov for tilhørighet beskriver Deci og Ryan (1985) og Deci og Ryan (1991) at mennesker har behov for kompetanseopplevelse og selvbestemmelse, og at dette er en viktig del av den indre motivasjonen.

I tillegg til egen utvikling, er det også mange som motiveres av å bidra til at andre mennesker utvikler seg (Grant & Berg, 2012). Her kommer vi inn på det som kalles prososiale motivasjon. Det handler om et ønske å bidra ovenfor andre og å bidra til noe større enn seg selv (Grant & Berg, 2012). Et formål med det man gjør kan altså være en viktig motivasjonsfaktor for mange (Pink, 2009).

### *Makt*

I følge Erwin (2010) er makt et begrep som ofte tillegges negative verdier. Han beskriver at mange knytter det til dominans, autoritet og kontroll. Faktumet er at vi alle har et iboende behov for makt, men da med positivt fortegn. Han påpeker at maktbegrepet også kan ses som kompetanse, personlig utvikling, ferdigheter, måloppnåelse, gjøre en forskjell og få anerkjennelse.. En enkel sortering av forståelsen av maktbegrepet kan være:

- Makt over: Den vanligste forståelsen av makt. Her snakker man om å utøve makt over noe eller noen.

- Innvendig makt: Makten vi oppnår gjennom personlig utvikling av kunnskap, ferdigheter og økt kontroll over egen livskvalitet.
- Makt sammen med: Makten vi oppnår ved å samarbeide med andre. Her kan man se en kryssning av behovet for kjærlighet og tilhørighet, med begrepet makt. Her kan man se tilbake på resultatene mennesker har hatt ved å samarbeide, og bygge videre på disse erfaringene.

(Erwin, 2010).

Innenfor selvledelse er det den innvendige makten, eller innvendig styrke som er den mest sentrale tolkningen. Styrken til å ta tak i egne utfordringer og styre seg selv mot utvikling og mestring. Noen har mer makt fordi de er mer ambisiøse, tar utfordringer, har overskuddet, har selvinnsikt og fremstår som mer sikre på seg selv (Pfeffer, 2010).

Karp (2016) omtaler det han kaller for maktbasen, som er en kombinasjon av ytre omstendigheter, men også hva du sier til deg selv om deg selv. Han beskriver at maktbasen består av din aktørmakt (posisjon, person, politisk), strukturmakt (økonomisk, sosial, kulturell) og prosessmakt (påvirke prosesser mellom mennesker). Bevissthet rundt maktbasen gjør deg mer handlingsrom (Karp, 2016).

### *Forpliktelse*

Forpliktelse er også noe som kan bidra som en indre motivasjonsfaktor (Karp, 2016). Forpliktelse øker sjansene for å oppnå det man har bestemt seg for, og prosessen blir viktigere enn målet (Alexander, 2005; Jaros, 2010). Forpliktelser kan også ses opp mot det å være en del av en gruppe. Her er man to eller flere som er avhengig av hverandre for å løse oppgaver (Forsyth, 1983). Et team er et en variant av en gruppe, hvor en har et større ansvar for å levere, større forpliktelse til teamet og større autonomi (Karp, 2016).

### *Hawthorne-studiene*

Karp (2016) refererer i sin bok «*Til meg selv*», til Hawthorne-studiene som pågikk i USA fra 1924 til 1933. Forskerne så på sammenhengen mellom motivasjon, holdninger, oppfølging, kontroll og arbeidsforhold hos ansatte (Roethlisberger & Dickson, 1939). De forutsatte at det var en sammenheng mellom tilfredshet med arbeidsforhold og produktivitet (Brochs-Haukedal, 2013). Resultatet var at det var en sammenheng mellom motivasjon, produktivitet, holdninger og jobbtfredshet hadde sammenheng med autonomi, lite detaljstyring, gode tilbakemeldinger, opplevelse av å ha valgmuligheter og muligheten til å utøve innflytelse (Karp, 2016).

### *Aktør eller offer*

Nygård (2014) beskriver fenomenet aktør eller brikke. Dette handler i høyeste grad om hvilket tankesett vi mennesker har. Han skriver at noen ser på seg selv som aktører: frie og handlende mennesker, mens andre ser på seg selv som brikker: ofre for ting de ikke har innflytelse over. Han forklarer videre at de fleste befinner seg på en skala mellom disse to ytterpunktene, og at rollen ofte er påvirket av konteksten man står i. Vår selvforståelse blir derfor helt sentral når vi analyserer situasjonen vi har havnet i (Nygård, 2014). de Charms (1968) hevder at tankesettet til en aktør handler om å ta ansvar for situasjonen man har havnet i, og ha tro på at man kan endre denne gjennom handlinger. Et offer, eller en brikke, vil derimot tenke at man er offer for de ytre omstendighetene som man har liten eller ingen innvirkning over (Karp, 2016). Offer og aktør knyttes ofte opp mot forståelsen av motivasjon og handlinger (de Charms, 1968).

### *Indre demoner*

Indre demoner kan også være indre motivasjonsfaktorer. Forskerne Binney, Wilke og Williams fulgte ledere i store europeiske selskaper fra 1999 til 2004. De fant at flere ledere var drevet av sine indre demoner (Binney, Williams & Wilke, 2012). Noen av de indre demonene som kom frem var at lederne:

- Var veldig selvkritiske
- Hadde et behov for aksept, gjerne kombinert med en frykt for avvisning
- Et behov for å bevise noe
- Satte høye krav til seg selv og andre

(Binney, Williams & Wilke, 2012)



Binney, Williams og Wilke (2012) hevder at demonene kommer til uttrykk, spesielt når man opplever noe som vanskelig. Karp (2010) beskriver at de indre demonene krever mye energi og oppmerksomhet. Han beskriver videre at det er viktig at vi kjenner til våre indre demoner og aksepterer disse, da har vi potensiale for å gjøre disse svakhetene om til styrke og energi. I Karp (2010) sin bok *Ledelse i sannhetens øyeblikk*, settes dette i sammenheng med behovet for å oppleves som flink. Han peker på at det å oppfattes som flink er positivt i vår tid, men at det kan oppleves som en indre nødvendighet å bli oppfattet slik.

Karp (2016) beskriver at enkelte kan få et usunt behov for anerkjennelse, en følelse av å aldri være god nok, og ha en kontinuerlig streben etter å bli godtatt for den man er. Han sier videre at et kan være destruktivt å drive seg selv nådeløst fremover for å tilfredsstille usunne behov eller mål (Karp, 2016).

## **2.5 Håndtering av motstand**

*«Adversity has the effect of eliciting talents, which in prosperous circumstances would have lain dormant» - Horats (Romersk poet)*

Den romerske poeten Quintus Horatius Flaccus, også kjent som Horats skrev dette under keiser Augustus tid (Grant, 2017). Denne setningen får frem noe som er like aktuelt i vår tid. Den beskriver at motstand har den egenskapen at den får frem talenter, som ligger i dvale i gode tider. Med andre ord viser motstand hvem vi er, og de som står gjennom motstand får skinne.

### *Motstandsdyktighet og resiliens*

Med begrepet motstandsdyktighet eller «*resiliens*» defineres dette som evnene til å reise seg og komme tilbake etter perioder med motstand, frustrasjon, ulykke og er essensielt for effektivt lederskap (Ledesma, 2014;Cash, 2001;Copland, 2001;Greene, 2003;Heifetz & Linsky, 2004;Ledesma, 2012;Patterson, Patterson & Collins, 2002).

Begrepene motstandsdyktighet og resiliens fremstår for mange ganske like. Det er imidlertid noen distinksjoner. Hughes (2016) beskriver motstandsdyktighet som den dynamiske kapasiteten til å påvirke ens evne til å ha personlig kontroll i perioder med økende press utenfra. Hun beskriver at resiliens omfatter evnen til å opparbeide seg reserver/overskudd og kunnskap om når dette må benyttes.

Innenfor fagfeltet psykiatri er motstandsdyktighet/resiliens ifølge Higgins (1994), Wolin og Wolin (1993) og Ledesma (2014) evnen til håndtere motgang og reparere seg selv. Resiliens kan videre defineres som evnen til å stå imot og håndtere motstand på en suksessfull måte (Werner & Smith, 2001).

Womack (1995) bruker begrepet «*leadership mettle*» som kan oversettes med lederens evne til å håndtere vanskeligheter og utfordrende situasjoner. Ifølge Womack (1995) krever et suksessfullt lederskap mer enn erfaring, delegering og beslutningstaking, det krever lederens evne til å håndtere vanskeligheter og ofte det som føles riktig å gjøre i slike situasjoner.

Hughes (2016) beskriver at det er et utvidet behov hos ledere over hele verden for økende evne til motstandsdyktighet. Karp (2010) trekker frem at det ofte er mye motstand når ledere blir testet i avgjørende situasjoner. Han sier at essensen i det å ta lederskap derfor handler om å håndtere motstand. Videre at dette også omhandler å håndtere egen motstand mot å gå inn i situasjoner hvor en som leder ikke har svaret, kontrollen, eller vet hva som blir utfallet. Han mener at det er i slike situasjoner man testes som leder (Karp, 2010).

Wicks og Buck (2013) beskriver at med økende utfordringer i helseforetak så er styrket motstandsdyktighet blant ledere og i organisasjonen ofte oversett som en faktor som kan støtte arbeidsmoral og bidra til ytelsesforbedring og kvalitet på arbeidsplassen.

Innenfor ledelse benytter Patterson og Patterson (2001) begrepet «*career resilience*» som er kritisk og avgjørende for lederens overlevelsessevne, tilpasningsevne og suksess, gjennom de utfordringer ledere møter må man akseptere ansvaret for å gjøre det man kan for å komme seg

videre i perioder hvor man møter motstand. London (1983) beskriver «*Career resilience*» som et individs motstandsdyktighet til forstyrrende elementer i ens karriere og yrkesliv i mindre optimale omgivelser. Ifølge London (1983) er mestringstro, herunder selvtillit, tilpasningsdyktighet, kontroll og risikotaking med liten frykt for å begå feil samtidig som man har høy toleranse for å begå feil viktige faktorer i «*karriereresiliens*».

Organisasjoner som skaper karriereresiliente individer vil øker karrieremotivasjonen til sine ansatte og dermed forbedrer kvaliteten på arbeid og beslutninger i organisasjonen (London, 1983). Ifølge Hughes (2016) så er må ledere i alle større organisasjoner håndtere endringer i markeder, vanskelige personalmessige forhold, strategiske feilvalg samt personlige angrep fra motstandere i organisasjonen, hvor forskjellen på de som lykkes og de som har utfordringer under slike forhold, er graden av motstandsdyktighet og resiliens hos ledere.

#### *Utvikling av motstandsdyktighet/resiliens*

Ifølge Karp (2010) er motstandsdyktighet en funksjon av oppvekst, barndom, foreldre, skolegang og ikke minst formative erfaringer man møter i livet. Videre beskriver han at det å senke sine forventninger, ha evnen til å akseptere realiteter samt ha et optimistisk syn på livets mange utfordringer som viktige faktorer for menneskers motstandsdyktighet.

Conger (2004) trekker frem det er flere faktorer som bidrar til at et individ utvikler seg til å bli leder; personlighet, karaktertrekk, bakgrunn, utdanningserfaring, motgang, arbeidserfaring. Videre anses ledelsesutvikling, arbeidsoppgaver, overordnede ledere, motgang og spesielle prosjekter, som de mest betydningsfulle.

Marston og Marston (2018) fremhever at mange av de beste lederne utviklet sine evner som et resultat av motstand. I perioder hvor man blir utsatt for noe motstand som følge av alt fra økende arbeidspress til kritiske hendelser kan dette være nødvendig for å bygge ferdigheter til å håndtere motstand og utfordringer i fremtiden. de Vries (2017) trekker frem at negative opplevelser på arbeidsplassen som det å få negative tilbakemeldinger, bli avskjediget eller forbigått til ansettelse til høyere stilling, kan bidra til å forsterke en persons resiliens og evne til å håndtere motgang.

Ledere som har hatt motgang tidlig i livet har en større evne til å skifte fra å fokusere på seg selv, til å fokusere på kollektive interesser (Howard & Irving, 2012; Bass, 1985; House & Howell, 1992; Shamir, House & Arthur, 1993). Fredrickson og Joiner (2002) mener at motstandsdyktigheten vokser hver gang man reiser seg etter bivirkninger etter nederlag. Bandura (1998) fastslår at det er nederlag og feilvalg som fører til fornyet suksess. Videre konstaterer Luthans et al. (2007) at resiliens i kombinasjon med håp hjelper mennesker å komme på bena igjen etter et nederlag gjennom å bygge mestringstro for å håndtere motgang i fremtiden.

Litteratur rundt lederes evne til å håndtere motstand omhandler egenskaper som selvtillit, hardførhet, sterke samarbeidsevner, mestringstro, optimisme, sterke sosiale ressurser, tilpasningsevne, risikotaking, lav terskel for å frykte nederlag, besluttsomhet, utholdenhet, og en høy toleranse for usikkerhet (Ledesma, 2014; Bonanno, 2004; Carver, 1998; Masten & Reed, 2002; O' Leary, 1998; Patterson, Patterson & Collins, 2002; Ungar, 2004).

Mer enn utdanning, mer enn erfaring, mer enn trening så vil en persons nivå av resiliens være avgjørende for hvem som gjør suksess og hvem som feiler, dette gjelder på kreftavdelingen, i de olympiske leker og i styrerommet (Goleman, Sonnenfeld & Achor, 2017). Resiliens er hverken ond eller god, det er kun egenskapen og kapasiteten til å være robust under forhold med enormt stress (Goleman, Sonnenfeld & Achor, 2017). Personer innehar resiliens, er robust i harde utfordringer, i stedet for å reagere med desperasjon og improviserer for å finne løsninger (Goleman, Sonnenfeld & Achor, 2017).

de Vries (2017) fremhever at uten motgang så vet man ikke hva man kan utrette og man setter heller ikke pris på våre begrensninger, hvor motgang gir oss verdifulle erfaringer. Ifølge de Vries er det mennesker som innehar en sterk tro på egne evner, har en positiv holdning, har evnen til å regulere egne følelser og en kapasitet til å gjøre feiltakelser om til utvikling og vekst. Disse egenskapene hjelper dem i å overkomme enhver hindring som kommer i ens vei.

Ifølge Karp (2010) vil situasjoner med motstand forme oss hvis vi klarer å lære av våre erfaringer. Han beskriver viktigheten av det å ha mot når man står i motstand, som har noe med

ens evne til å stå i for noe, det å ha integritet og at man ikke gir seg når man møter motstand men gjør ferdig det du har startet på.

Ifølge de Vries (2017) kan lederskap og karakterutvikling hos ansatte utvikles gjennom coaching og bruk av mentorer, som bidrar med kunnskap, meninger og vurderinger på kritiske felt. Videre utvikle de kommunikasjons og relasjonsferdigheter som er nødvendige for å påvirke og influere ansatte, tilegne seg større selvbevissthet rundt sine styrker og svakheter og lære seg å håndtere motgang.

Howard og Irving (2012) beskriver at de ledere som er mer selvbevisste og har utviklet sin egen identitet har et høyere nivå av motstandsdyktighet. Bakker, Albrecht og Leiter (2011) viser til at arbeidsinnsats er positivt relatert til mental og fysisk helse.

I tråd med hva Karp (2010) beskriver, så fremhever Masten og Reed (2002) at det finnes en relasjon mellom oppvekstvilkår og tidligere erfaringer og utviklingen av resiliens. Ifølge Zaleznik (2004) er det personer som er utsatt for harde prøvelser og slit gjennom livet som har en tendens til å ende opp som ledere. Howard og Irving (2012) fremhever at flere studier viser at resiliens er et personlighetstrekk som tilfaller enkelte individer som følge av deres evne til å komme seg gjennom motgang i livet. Videre har Ackerman og Maslin-Ostrowski (2002), Christman og McClellan (2008), McClellan, Christman og Fairbanks (2008) og Komives et al. (2005) funnet at motstandsdyktighet rundt ledelse må sees i sammenheng med selvbevissthet og identitet.

Psykologisk mot er at man som leder aksepterer tilbakemeldinger som kan være tøffe, og har evnen til å akseptere seg selv på godt og vondt, slik at man kommer videre (Karp, 2010). Man må ta et oppgjør med seg selv, står ansikt til ansikt med sine indre demoner, oppkonstruerte sannheter og forsvarsmekanismer, akseptere og anerkjenne alle sine sider – og bruke dette til en eller annen for læring (Karp, 2010).

Luthans et al. (2007) gjør oppmerksom på at motstandsdyktighet er en viktig personlig ressurs. Masten (2001) nevner at motstandsdyktighet omfatter positiv mestring og tilpasning i situasjoner med betydelig risiko eller motstand mens Wang, Li og Li (2017) konstaterer at individer med høy grad av resiliens har større evne til å håndtere stress og negative hendelser.

### *Stress*

Forskning viser at det er en direkte sammenheng mellom stress i lederjobber og lederes egenskaper til å opprettholde motstandsdyktighet eller resiliens, det vil si. evnen til å håndtere kriser og påkjenninger på en positiv måte (Ledesma, 2014;Cash, 2001;Copland, 2001;Greene, 2003;Heifetz & Linsky, 2004;Ledesma, 2012;Patterson, Patterson & Collins, 2002).

Krevende lederstillinger medfører ofte stressende arbeidsdager. Karp (2016) beskriver at stress i seg selv ikke behøver å være noe problem da det er vanlig å bli utsatt for stress, det viktige er hvordan du takler det og hva du gjør det til. Karp (2016) beskriver videre at stress forebygges ved å sette grenser for seg selv, å si nei, senke krav til perfektjonisme, senke egne forventninger og krav, og organisere sitt eget liv slik at man får nok tid.

Wicks og Buck (2013) fremhever at man også bør ha fokus på lederes evne til å ta vare på seg selv. De hevder at en organisasjon som implementerer tiltak hvor ledere tar mer vare på seg selv, bidrar til å minimere risiko for utbrenthet og i tillegg bidrar til å hjelpe de kollegaer som har dårligere evner til å håndtere motstand.

Ifølge Goleman, Sonnenfeld og Achor (2017) er det to måter bli mer motstandsdyktig på. Den ene handler om å snakke til seg selv og overvinne tanker om nederlag med en optimistisk holdning, hvor man erstatter negativ tenkning med optimisme (Goleman, Sonnenfeld & Achor, 2017). Den andre måten er å bruke mindfulness og oppmerksomhetstrening som en metode for å øke motstandsdyktighet og generere overskudd (Goleman, Sonnenfeld & Achor, 2017). De peker også på at utviklingen av sin egen positivitet vil redusere angst, sykdomssymptomer, og øke søvnkvalitet, som igjen er med på å bidra til evnen til å håndtere motstand (Goleman, Sonnenfeld & Achor, 2017). I forhold til mindfulness og inngår dette sammen med meditasjon.

Karp (2016) kaller det meditative øvelser, som ifølge forskning kan føre til økt livskvalitet og ro.

Karp (2016) beskriver videre at andre kan oppnå ro ved å lese en god bok, fysisk trening, være ute i naturen, eller oppsøke steder som kan gi ro mulighet for at tankene kan fly. Karp (2010) presiserer også viktigheten av relasjonelle forhold som viktig for motstandsdyktighet, med et nettverk som gir oss hjelp og støtte, at man har et nettverk rundt seg, får tillit og opplever kjærlighet. Dette er også i tråd med det Erwin (2010) og Ornish (1999) beskriver om behovet for kjærlighet og langvarige relasjoner.

Noen ledere, når det blir tvunget ut i ukjent territorium, er ikke redd for å prøve nye utfordringer (Goleman, Sonnenfeld & Achor, 2017). Goleman, Sonnenfeld og Achor (2017) hevder at egenskapen med å reise seg etter å ha vært gjennom mye motstand, for å bevise sin indre styrke og gjenopprette sin knuste selvtillit, er kritisk for evigvarende storhet.

Ifølge Holmberg, Larsson og Bäckström (2016) så må ledere hele tiden orientere seg i det organisasjonsmessige landskapet og håndtere følelsesmessig og stressrelatert press som følge av mindre stabilitet og kontroll. Økt og urolighet stiller eksponering for denne type turbulens økt krav til lederens helse og velvære. Som følge av større individuelle krav så vil de individuelle ressurser være viktigere for å håndtere utfordringer, herunder hvordan man føler seg som en kilde til resiliens (Holmberg, Larsson & Bäckström, 2016).

Karp (2010) beskriver at flere forskere påpeker viktigheten av å være i god fysisk form samt ha en form for balanse i livet. En balanse mellom hva som gir og tar energi, forholdet mellom privatliv og jobb, krav fra andre i forhold til en selv og forholdet mellom hvile og belastning (Karp, 2010). Han presiserer at det særskilt er stress og sosiokulturelle forhold som har negativ påvirkning på vår evne til å tåle motstand.

### *Viljestyrke*

Karp (2010) beskriver at selvtillit og selvbilde gjerne kommer til uttrykk gjennom ledernes vilje til å ta på seg vanskelige oppgaver og et positivt selvbilde kan gjøre en forskjell mellom effektivt og ineffektivt lederskap i vanskelige situasjoner.

Ghoshal og Bruch (2003) hevder at ledere må mobilisere vilje og viljestyrke for å håndtere tilbakeslag, og vilje ofte inspireres av hindringer og motstand, hvor ledere opprettholder sin dedikasjon for arbeidet og bevisst forsvaret seg mot negative følelser, og konverterer motstand til inspirasjon. Ifølge Karp (2016) er det å mobilisere viljestyrke en ressurskrevende strategi som omfatter flere teknikker, men som kan være effektivt i møte med motstand, hvor viljestyrke er å bygge bro mellom det du vil og dine handlinger og omfatter begreper som selvkontroll, selvdisiplin, selvregulering, målrettethet og utholdenhet. Videre er fysisk trening, kosthold og hvile viktig.

Ifølge Karp (2016) kan det setter seg mål og forplikte seg til mål, og lage seg belønninger når målet er nådd, ha en effekt på viljestyrke. I tillegg vil det bidra til regulering av tanker, positiv forsterkning og sinnstilstander når man står igjennom noe som er vanskelig.

### *Helse*

Romanowska, Larsson og Theorell (2013) hevder at langsiktig bærekraft i lederrollen er karakterisert av fleksibilitet, flyt og usikkerhet indikeres av helse og trivsel. Ifølge Holmberg, Larsson og Bäckström (2016) er leders motstandsdyktighet og resiliens i forhold til helse og trivsel derfor en indikator på et langsiktig kvalitetsmål for lederrollen og den organisasjonsmessige kontekst, særskilt når denne konteksten bidrar til økt arbeidspress på individuelt nivå i forhold til leders evne til å håndtere økende kompleksitet i organisasjonen.

Seligman (1975) fremhever at er det hvordan man håndterer tilbakeslag tidlig i livet som er avgjørende om man klarer å komme seg gjennom eller aksepterer nederlag. O' Leary (1998) hevder at den sosiale omgangskrets og støtte fra sine nærmeste har en direkte og indirekte effekt



på helse og har mindre sannsynlighet for å bli berørt av hendelser som medfører stress og høyere sannsynlighet for å opprettholde god fysisk og psykisk helse.

### *Ta ansvar*

Karp (2010) bringer også frem begrepet integritet, som omhandler det å snakke sant, ta ansvar for sine handlinger, og fremstå som transparent. Han beskriver også at dette henger sammen med evnen til å ofre seg for noe som er større enn seg selv, som organisasjonsmessige mål. Han kobler dette til tillit, og påpeker at det uten tillit kan være vanskelig for deg som leder å operere. Videre beskriver han at man som leder må håndtere motstand, også med å gå inn i situasjoner som krever konfrontasjon, tydelighet og klar tale. Det må skje der og da, det kan ikke vente (Karp, 2010).

### *Relasjoner*

Ifølge Wicks og Buck (2013) så må moderne ledere i helsesektoren skape visjoner og mobilisere sine ansatte til å utrette store ting. De utdyper at det handler om å skape håp under traumatiske omstendigheter, utøve eksemplarisk ivaretagelse av pasienter og levere i bunntinjen, samtidig som man utviser et høyt nivå av integritet, optimisme og innovasjon. Ifølge Karp (2010) handler ledelse om å lede en påvirkningsrelasjon, ikke andre menneskers meninger, tanker og følelser direkte for å oppnå mål, men gjennom å utvikle deg selv og din relasjonsstyrke – og gjennom det få med deg andre i felles retning mot mål og resultater.

Ifølge Hughes (2016) er seks ferdigheter innenfor emosjonell intelligens som er essensielle for å bygge opp emosjonelle reserver: Emosjonell selvbevissthet, hensyn til seg selv, impuls kontroll, stresstoleranse, optimisme, og fleksibilitet.

Når det gjelder forholdet mellom jobb og privatliv hos ansatte er sykehusene ifølge Wicks og Buck (2013) en av de få profesjoner hvor det fortsatt er sosialt akseptert å ignorere partnere, venner, familie, barn og til og med seg selv til fordel for arbeidsplassen.

### Struktur

Hughes (2016) fremhever at når individer møter utfordringer i arbeidslivet så kan man ta et skritt tilbake for å få et overblikk over et større bilde, som gjør dem i stand til å bygge opp om felles mål og samtidig støtte opp om optimisme i organisasjonen.

Følge Karp (2016) og Giddens (2001) skaper mennesker strukturene som omgir dem, samtidig blir vi skapt av strukturene, og skal du lede deg selv bedre bør du sørge for at omgivelsene hjelper deg så mye som mulig.

Karp (2016) trekker frem det å skape seg gode vaner for å øke effektivitet og produktivitet. Han beskriver vaner som en rutine som gjentas regelmessig, som gjerne oppstår uten at man tenker over det. Eksempler kan være vaner for å koble av om ettermiddagen, eller vaner for å være sammen med familien.

### Belønning

Karp (2016) beskriver det som kalles «*naturlige*» belønninger, som omhandler å jobbe med oppgaver og målsetninger vi selv finner interessante fordi de er spennende og utfordrende, lærerike og på en eller annen måte givende, samt finne måter å belønne oss selv.

I forhold til å belønne seg selv vil man ifølge Karp (2016) vil hjernen skille ut lykkehormonet dopamin hvis man lover seg selv belønning, når hjernen registrerer en sammenheng mellom stimulus og belønning. Karp (2016) fremhever videre at hensikten med å love seg selv belønning er å stimulere måloppnåelse ved å gi seg selv noe godt å spise eller drikke, kjøpe seg noe man har lyst på eller gjøre noe du har lyst til, rose seg selv ved å si positive ting til seg selv, når man har jobbet seg gjennom det som er vanskelig.

## **2.6 Fysisk og mentalt overskudd**

### *Arbeidskapasitet og prestasjon*

Å stå i lederstillinger krever overskudd og energi. Schwartz og McCarthy (2007) fremhever at ledere ofte har lange arbeidsdager for å møte økende krav på arbeidsplassen, noe som påvirker ledere fysisk, mentalt og emosjonelt, som medfører mindre engasjement og økende turnover og sykefravær. De hevder at de fleste større organisasjoner opptatt av å utvikle medarbeidernes ferdigheter, kunnskap og kompetanse, mens få hjelper til med å utvikle medarbeidernes kapasitet og energi, noe som ofte tas for gitt.

Arbeidskapasitet og ytelse som leder er også knyttet til hvilke arbeidsoppgaver man har. Schwartz og McCarthy (2007) fastslår at individer som ar arbeidsoppgaver som er i samsvar med hva de verdsetter mest og som gir dem en følelse av mening og arbeidsoppgavene virkelig betyr noe for dem, opplever en mer positiv energi, har bedre fokus og har større utholdenhet. Små pauser hvor man kobler av i arbeidsdagen resulterer i høyere og mer bærekraftig ytelse på arbeidsplassen (Schwartz & McCarthy, 2007). Ifølge Karp (2016) så er det godt råd for å øke produktivitet og effektivitet å ta hyppige pauser hvis man jobber mye, og særlig hvis man har krevende arbeid.

Drucker (1999b) fremhever at man må identifisere sine styrker og ikke sine svakheter for å prestere i arbeidslivet, da man kun bygger prestasjoner ut fra styrker og det man vet man mestrer. Man bygger ikke prestasjoner ut fra svakheter og man må kjenne sine styrker for å vite hvor vi hører hjemme.

### *Energinivå*

Wang, Li og Li (2017) fastslår at det er individets energinivå, viljen til å investere betydelig anstrengelse og innsats i arbeidet, standhaftighet til tross for vanskeligheter, hvor man er dedikert som følge av at arbeidsoppgavene som gjør at man føler seg verdsatt, inspirert, entusiastisk, utfordret og stolt.

Clawson (2008) definerer ledelse som det å administrere energi, først i seg selv, deretter i andre, hvor motivasjon er knyttet til energi, hvor leder må sørge for å få sine medarbeidere fra et lavt til et høyt energinivå.

### *Fysisk og mentalt overskudd*

Ifølge Engelbrecht (2015) så består selvet av kropp, sjel og sinn. For å mestre selvledelse må man lede seg selv på alle disse områdene, hvor man ikke kan fungere som leder hvis ikke kropp, sjel og sinn arbeider unisont med hverandre. Han hevder videre at ledelse gjennom vår fysiske kropp er selve fundamentet i selvledelse. Han beskriver at regelmessig trening stimulerer produksjonen av serotonin på høyt nivå, som i kombinasjon med et sunt kosthold, medfører at humøret stiger, og at man tenker klarere. Han mener dette er svært viktige aspekter i ledelse av team og organisasjoner. Det å være konstant på topp i arbeidsprestasjon og maksimere andres prestasjoner kan bare oppnås hvis du har en frisk sunn og vital kropp, full av energi (Engelbrecht, 2015).

Neck et al. (2012), Karp (2016) og Lovelace, Manz og Alves (2007) understreker fordelene ved å ha fysisk og mentalt overskudd, inkludert bedre helse, fysisk form og generell livskvalitet.

I tillegg til viktigheten av fysisk vitalitet trekker Engelbrecht (2015) også frem viktigheten av tanker og følelser, hvor det å være bevisst på egne følelser og hvordan man håndterer dem, samt viktigheten av hvordan tanker bidrar til å skape våre erfaringer hvor det å lede gjennom tanker bidrar til å oppnå hva vi ønsker.

Ifølge Levinson (1981) så er intens fysisk trening sterkt anbefalt for ledere som er emosjonelt utslitt eller er utbrente, for å gjenopprette sin prestasjonsevne og effektivitet.

### *Oppmerksomhetstrening*

Engelbrecht (2015) trekker frem religion og sjelsliv og viser til hvordan kontakten med eget indre liv og spiritualitet gjennom, yoga, meditasjon eller til og med bønn, hvor ledelse gjennom å lytte til sitt indre selv kan gi ubegrensede belønninger. Engelbrecht (2015) konkluderer i sin

artikkel at man er garantert vil oppnå å være på sitt beste som leder hvis man mestrer selvledelse gjennom kropp, sjel og sinn.

Fryer (2005) beskriver også meditasjon for å håndtere stress samt enkle teknikker for å selv regulere den mengden av stress man selv føler, noe som skaper bedre prestasjoner og produktivitet og forebygger utbrenthet blant ledere. Ifølge Fryer (2005) defineres stress som en psykologisk respons til endring, enten de er gode eller dårlige, som alarmerer kamp- eller flukt responsen i hjernen og kroppen. Fryer (2005) poengterer her at det finnes positivt stress som kan gi ledere energi til motivasjon til å strebe etter bedre produksjon og prestasjoner.

For å skape fysisk og mentalt overskudd på arbeidsplassen kan man ifølge Fryer (2005) foreta seg noe som utløser «*avslapningsresponsen*» vår. Dette kan man blant annet gjennom en 10-minuttes avslapningsøvelse hvor man fokuserer på inn- og ut-pust mens man overser tanker man har, noe som fungerer ekstremt bra. Han beskriver at noen skaper fysisk og mentalt overskudd gjennom jogging, være i kontakt med dyr, se på kunst, slappe av ei badstue, eller ta en varm dusj. Mens andre «*sover på det*» ved å ta en blund eller en god natts søvn, spiser middag sammen med venner eller hører på beroligende musikk eller brodering. Alle disse gjøremål frembringer en mental omorganisering som er fundamentet i ny innsikt, løsninger og kreativitet (Fryer, 2005).

Karp (2016) presiserer at mindfulness kan være en teknikk i forhold til oppmerksomhetstrening og en mental styrketrening som på lang sikt kan øke livskvalitet på mange områder

Fryer (2005) trekker frem at mennesker bekymrer seg for mye. I tillegg til de arbeidsrelaterte bekymringene, er det ofte stressfaktorer knyttet opp mot bekymringer som familieproblemer, regninger, rushtrafikk og lignende. Videre utsettes vi for en konstant strøm av dårlige nyheter fra verdenen som kan gjøre oss urolige og medføre at man føler seg hjelpeløs (Fryer, 2005).

Hvis man lengre perioder utsettes for negativt stress, i form av kamp- eller flukt respons, vil man ifølge Fryer (2005) presset bli for stort og kroppen vår fylles av hormonene adrenalin,

noradrenalin og kortisol. Han beskriver at dette medfører økt blodtrykk, hjerterytme, og hjerneaktivitet som har en skadelig effekt. Han påpeker videre at hvis man klarer å slippe tak i problemer som medfører stress ved å aktivere bestemte mekanismer, vil hjernen vår «omorganisere» seg selv slik at hjernen er bedre i stand til å løse problemet. Motsatsen til dette negative stresset er utskillelsen av endorfiner og dopamin, som utløser en følelse av velvære (Fryer, 2005).

### *Helse og prestasjon*

Fryer (2005) konkluderer med at ledere må se på høye kostnader relatert til stressfaktorer på arbeidsplassen for å forstå viktigheten av å ha fokus på dette området. Han mener organisasjoner taper på å ikke ha nok fokus på å lære sine ansatte å ta vare på seg selv. Dette vil både spare kostnader, og bidrar til økt kreativitet og produktivitet hos medarbeiderne (Fryer, 2005).

Ifølge Fryer (2006) presser organisasjoner sine ansatte til nærmest selvødeleggelse. Han påpeker at arbeid mer eller mindre døgnet rundt, kan være minst like helsemessig risikabelt som forgiftning. Videre poengterer han særskilt behovet for god søvn for at medarbeidere skal kunne prestere optimalt (Fryer, 2006)

Loehr og Schwartz (2001) fremhever at vedvarende høye prestasjoner krever psykisk og emosjonell styrke så vel som et skarpt intellekt. De beskriver at for å få kropp, sinn og sjel i topp tilstand, må ledere lære det atleter i verdenseliten allerede vet: Å samle energi er minst like viktig som å bruke den. Ifølge Loehr og Schwartz (2001) er kropp, følelser, sinn og sjel viktige elementer når det kommer til prestasjonsnivå, og fremhever videre at ledere som vil prestere på høyt nivå over lang tid må trene på samme systematiske nivå som idrettsutøvere i verdensklassen. De testet denne hypotesen på tusenvis av leder og konkluderte med at en dramatisk økning av arbeidsprestasjoner, helsenivå og følelse av lykke.

Loehr og Schwartz (2001) hevder man kan trene for å forbedre sin indre tilstand, og dermed bruke sin fulle kapasitet til å vokse og blomstre under svært vanskelige omstendigheter. Det handler om å komme seg gjennom tunge perioder med stress for deretter å gjenoppstå sterkere

og mer sulten på neste utfordring. Loehr og Schwartz (2001) definerer energi som kapasiteten til å utføre arbeid, hvor kroppen er den fundamentale kilden til energi.

### *Kapasitet*

Neck og Manz (2013) beskriver at ledere i optimal fysisk form, utfører daglige arbeidsoppgaver uten å bli sliten, vil håndtere krav mer konstruktivt og dermed prestere bedre i daglige gjøremål. De påpeker videre at individer i god fysisk form også tilegner seg psykologiske utfall som reduksjon av angst, spenninger, depresjoner og stress.

I følge Loehr og Schwartz (2001) er ikke fysisk fostring alene som er viktig i denne sammenheng, men også gode søvn og kostholdsrutiner. Til sammen er dette faktorer som bidrar til ethvert aspekt i livet til ledere. De blir mer positive, bedre til å håndtere vanskelige personalsaker, bedre til å håndtere endringer og behandler sine ansatte bedre (Loehr & Schwartz, 2001). Müller, Georgianna og Roux (2010) fremhever også fokus på kosthold som en av strategiene for selvledelse. I tillegg nevner de strategier som omhandler det å tenke konstruktivt, være mentalt målrettet, være i form og føle seg bra.

Loehr og Schwartz (2001) lanserer det de kaller «*prestasjonspyramiden*», hvor vi bunnen finner fysisk kapasitet, deretter emosjonell kapasitet, etterfulgt av mental kapasitet og på toppen av pyramiden, spirituell kapasitet. De beskriver at fysisk kapasitet bygger utholdenhet og frembringer mental og følelsesmessig restitusjon. Emosjonell kapasitet skaper den indre tilstand som driver den ideelle prestasjonen, mens mental kapasitet fokuserer på fysisk og emosjonell energi til forestående arbeidsoppgaver. Spirituell kapasitet omhandler den kraftfulle kilden til inspirasjon, besluttsomhet og utholdenhet, hvor energi utløses som en konsekvens av å komme i kontakt med våre innerste verdier og gi oss en sterk følelse av mening eller hensikt i livet (Loehr & Schwartz, 2001).

Positive følelser får i gang den energien som driver høye arbeidsprestasjoner, negative følelser bidrar til frustrasjon, utålmodighet, sinne, frykt, tilbakeslag og nedstemthet, tapper energi (Loehr & Schwartz, 2001). Når det gjelder mental kapasitet fremhever Loehr og Schwartz (2001) at jevnlig praktisering av meditasjon gir en ro i sinnet, i følelser og i kroppen, og

fremhever fornyelse av energi. De beskriver at den spirituelle kapasiteten gir næring til evnen til å takle motgang og er en sterk kilde til motivasjon, fokus, besluttsomhet og resiliens.

Manz (1986) nevner også viktigheten av konstruktiv tankestrategi form av selv-snakke og positive bilder som erstatter en negativ sinnstilstand med positive tanker og forventninger. Empiri av Dishman et al. (2005) hevder at strategier med fokus på fysisk vitalitet, trening og velvære kan representere en genuin kategori av selvledelsesstrategier.

### *Struktur*

Karp (2016) trekker frem det å være produktiv i forhold til tidsbruk gjennom det å lage seg gjøremålslistor eller «*To-do*»-lister som kobles til mål og prioritering av oppgaver, da uferdige oppgaver har tapper energi og mental kapasitet. Karp (2016) beskriver videre gjennom konsulent David Allens tese om hvordan et hode fullt av tanker, forpliktelser og ideer ikke fungerer optimalt og det vil dermed oppstå negativt stress, så lenge man ikke plasserer disse tankene og forpliktelser i et system man stoler på. Ifølge Karp (2016) må man også lede seg selv gjennom å prioritere, hvor man gjennom ulike verktøy kan skaffe seg oversikt som effektiviserer arbeidsflyt og tidsbruk.

Karp (2016) fremhever viktigheten av å styre sin egen tid gjennom å ikke å utsette arbeidsoppgaver, da dette kan medføre stress, dårlig samvittighet og dårligere prestasjoner, hvor forskere også hevder at generelt å utsette oppgaver ofte kan medføre dårligere livskvalitet og helse. Schwartz og McCarthy (2007) og Karp (2012) anbefaler at ledere bruker mer tid på å administrere sin egen energi og ikke sin tid, siden tid er en avgrenset ressurs, i motsetning til energi.

I sin artikkel konkluderer Loehr og Schwartz (2001) at høy gjennomføringsevne og prestasjon er like avhengig av hvor mye mennesker fornyer og henter energi som hvordan de bruker energien, samt hvordan de administrerer sitt eget liv som hvor mye de administrerer jobben sin. Når mennesker føler seg sterke og motstandsdyktige - fysisk, mentalt, emosjonelt og spirituellt - vil man prestere bedre, med større lidenskap i en lang periode.



## Krav

Ifølge Karp (2016) så vil det å senke krav perfektjonisme og sette grenser for seg selv, senke egne forventninger og krav til seg selv samt organisere livet sitt slik at tiden strekker til, er strategier som er stressforebyggende.

Karp (2016) beskriver at begrepet perfektjonisme for noen kan være hemmende i den forstand at det fremkaller en følelse av utilstrekkelighet, mindreverdighet og manglende tro på seg selv og at man ikke mestrer arbeidet sitt, noe som kan ha sin årsak i behov for anerkjennelse, aksept eller i å bevise noe. Det er således ifølge Karp (2016) viktig å kunne senke sine ambisjoner og si til seg selv at dette er godt nok.

### **2.7 Kritikk mot selvledelse**

Selv om selvledelse er i vinden, så finnes det noen kritiske røster. Selvledelse har spesielt de siste 30 årene hatt en vedvarende og øktende popularitet. Neck og Houghton (2006) hevder at selvledelse har en sterk intuitiv appell, og at dette er noe av årsaken til den økende populariteten. De beskriver at det meste av selvledelsesforskning har vært konseptuell, med relativt få empiriske studier som har undersøkt selvledelse i en organisasjonssetting (Neck & Houghton, 2006).

Neck og Houghton (2006) peker på at den vanligste kritikken av selvledelse går på at det ikke er forskjellig fra, og overflødig sammenlignet med klassiske motivasjons- og selvreguleringsteorier. Selvledelse handler om ulike strategier for å utvikle seg selv. Flere av disse strategiene er fundert på etablerte motivasjons- og selvreguleringsteorier (Neck & Houghton, 2006). Noen forskere mener at selvledelse bare er en omskrivning av individuelle forskjeller som allerede er forklart i eksisterende personlighetsteori (Neck & Houghton, 2006; Markham & Markham, 1995; 1998; Guzzo, 1998).

Karp (2016) beskriver at mange coacher og mentaltrenere benytter positiv tenkning som utgangspunkt for sin virksomhet. Fokuset er å se fremover, sette seg hårete mål, og ikke dvelle mye med fortiden. Videre fremhever Karp (2016) at enkelte mener man skal være rå, tåle smerte og hele tiden være den beste utgaven av seg selv. Blant annet benytter Erik Bertrand Larssen

(2012) en slik filosofi. Karp (2016) hevder imidlertid at man heller må forstå hva som holder deg tilbake. Videre at det handler om å forstå dynamikken i det, at man lærer seg å leve med sine svakheter, sår eller indre demoner, og at man gjør disse svakhetene om til styrker (Karp, 2016).

Markham og Markham (1995) trekker frem at en hovedprobleme med selvledelse er mangel på unikheter når man sammenligner det med mer tradisjonelle syn på de samme psykologiske prosessene. De trekker frem noen eksempler ved å nevne utsagn som: «å ha kontroll og oversikt over arbeidsoppgaver», «gjøre arbeidsoppgaver på en måte som man foretrekker fremfor å bare få de overstått» og «det å ta ansvar» (Markham & Markham, 1995, s. 346). De påpeker at dette har noen slående likheter med Myers-Briggs type indikator og «The Big 5» (Markham & Markham, 1995; Digman, 1990).

Professor Tom Karp (2016) trekker frem at fortidens guruer innenfor hvordan man skal leve, nå er byttet ut med andre som har definisjonsmakt i vår tid – herunder blant annet coacher, livsstilsveiledere, mentaltrenere, bloggere og lederutviklere. Han beskriver at det er et stort marked innenfor selvledelse og at mange produkter som tilbys kun er basert på selgerens egne erfaringer. Han forklarer videre at selvledelse er praksisorientert av natur, og at mye av det som utøves mangler forskningsmessig belegg eller forankring i vitenskapelige funn.

Neck og Houghton (2006) trekker også frem den praksisorienterte, eller normative tilnærmingen selvledelse har. De peker at kritikerne som sier at selvledelse overlapper med andre klassiske motivasjonsteorier, ikke klarer å se denne normative modellen som er naturlig fremfor en deduktiv teori. Normative teorier anvendes blant annet innenfor organisasjoner, og er mer beskrivende for hvordan noe skal gjøres (Neck & Houghton, 2006). De sier at kontrasten til dette er deduktive eller beskrivende teorier som tar sikte på å forklare et fenomen, uten at de gir konkrete råd knyttet til hvordan en prosess kan håndteres (Neck & Houghton, 2006).

## ***2.8 Oppsummering***

Vi har i dette kapitlet gitt en introduksjon til selvledelse og gjennomføringsevne. Vi har etter dette tatt for oss indre motivasjon, håndtering av motstand samt fysisk og mentalt overskudd, som vi anser som relevant i forhold til gjennomføringsevne. Avslutningsvis har vi også skrevet litt om en del av kritikken mot selvledelse.

Vi skal nå presentere vår metodiske fremgangsmåte.

### **3.0 Metode**

I dette kapittelet vil vi presentere den metodiske fremgangsmåten vi har benyttet for å forske på vår problemstilling. Metode handler om å følge en vei frem mot et mål (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Samfunnsvitenskapelig metode handler om å innhente, analysere og tolke data om den sosiale virkeligheten (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011).

Metodelæren handler om å undersøke om våre antagelser stemmer overens med virkeligheten (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). I hverdagen har vi lett for å trekke slutninger, mens som forskere må vi sørge for å ha tilstrekkelig bevis før vi kan trekke slutninger (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Metoden beskriver derfor hvordan vi har gått frem for å skaffe disse bevisene.

Vi har forsket på tema innenfor selvledelse. Ut fra det vi kan se, er det noe begrenset forskning på de spesifikke områdene vi har gått inn på. Dette i kombinasjon med de personlige aspektene ved selvledelse, har gjort at vi har benyttet oss av en kombinasjon av tilnærminger.

#### ***3.1 Forskningsdesign***

Vi valgte å benytte oss av en kvalitativ tilnærming. Denne tilnærmingen har bidratt til å gi oss en mer nyansert og dyp forståelse av fenomenet *gjennomføringsevne* i problemstillingen. For å få frem disse nyansene og komme i dybden på empirien har vi intervjuet informanter om fenomenet. En kvantitativ tilnærming ville gjort det vanskelig for oss som forskere å få frem nyansene og detaljene som kan ha stor betydning i forhold til vår problemstilling (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Kvalitativ metode beskrives som en metode hvor forskeren kan innhente data gjennom både intervju og observasjon. I et intervju er data det informanten sier, mens det gjennom observasjon er forskerens sanseinntrykk av handlinger og samhandlinger i konkrete situasjoner (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011).

Problemstillingen vår tar for seg fenomenet *gjennomføringsevne*. Vi har valgt å se dette fenomenet ut fra et selvledelsesperspektiv. I avgrensningen beskriver vi hvilke elementer fra selvledelse vi vil dra inn for å belyse problemstillingen. En av våre utfordringer har vært at det er begrenset med forskning på området selvledelse. Dette innebar at vi måtte jobbe mer

induktivt, det vil si å gå fra empiri til teori. Vi har også trukket inn forskning fra andre fagområder, som bidrar til å belyse funnene våre.

### ***3.1.1 Fenomenologisk tilnærming og Grounded theory***

Problemstillingen vår peker på et fenomen som er ganske komplekst. Fenomenets kompleksitet gjorde at vi valgte en fenomenologisk tilnærming i intervjuene med informantene. Vi ønsket å forstå den dypere meningen med lederens tanker og handlinger. Det var altså *dybden i meningsinnholdet* vi var ute etter. I tråd med fenomenologisk analyse har vi hatt fokus på innholdet i datamaterialet, lest det fortolkende og forsøkt å forstå den dypere meningen. Denne tilnærmingen har hjulpet oss å få belyst de personlige tankene, følelsene og handlingene hos hver enkelt informant, som var nødvendig for å få besvart problemstillingen.

Et annet aspekt ved den metodiske tilnærmingen er at selvledelse er et fagfelt hvor forskningen hittil er av begrenset omfang. Forskning på leders gjennomføringsevne er ofte knyttet til strategisk endringsledelse og ikke til selvledelse. Vi kan se at elementer fra selvledelsesforskning kan hentes fra psykologiens verden, men utfordringen da er at det sjelden er knyttet opp mot ledelse og gjennomføringsevne.

Dette gjorde at vi fant det naturlig å anvende Grounded theory i datainnsamlingen. Vi benyttet det begrensede teoretiske fundamentet til å utarbeide noen spørsmål til intervjuene. Dette for å ha muligheten til å ha noen spørsmål som utgangspunkt dersom blir utfordrende for intervjuobjektet å snakke fritt om temaet. Vi var videre åpen for den informasjonen som ligger i datamaterialet og lot den styre hvilken teori vi undersøkte nærmere. Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) fremhever at et viktig element i Grounded theory er at datainnsamling og analyse foregår parallelt. Underveis i datainnsamlingen merket vi oss sentrale elementer i dataene, og fokuserte undersøkelsen deretter.

En forutsetning for analyse etter Grounded theory er at forskeren opprettholder teoretisk sensitivitet (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Teoretisk sensitivitet innebærer en følsomhet ovenfor nyansene i datamaterialet, og å evne å skille ut de viktige elementene i materialet. Strauss og Corbin (1990) beskriver flere kilder for å utvikle teoretisk sensitivitet:

- Litteratur på området gir innsikt i hva som beveger seg innenfor feltet. Forskeren bør imidlertid ha en viss distanse til eksisterende litteratur, slik at han ikke blir for farget av det han har lest.
- Faglig erfaring. Forskeren kan ha faglig erfaring på området, noe som gjør at han lettere klarer å identifisere de viktige elementene i datamaterialet.
- Personlig erfaring fra området kan også gi verdifull innsikt. Dette vil også bidra til at forskeren lettere klarer å identifisere de viktige elementene i datamaterialet.
- Den analytiske prosessen. Gjennom forskningsprosjektet vil innsikten og forståelsen forskeren har av fenomenet, øke etter hvert som forskeren tar dypdykk i datamaterialet sitt.

(Strauss & Corbin, 1990; Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011)

Vi er begge mellomledere i Nordlandssykehuset. Dette gjør at vi begge har både faglig og personlig erfaring fra området vi har forsket på. Dette har bidratt til en verdifull innsikt i fenomenet vi har forsket på, som igjen har gjort at vi har kommet raskere i gang med analysearbeidet. Vår kjennskap til organisasjonen gir oss også innsikt i den uformelle organisasjonen. Samtidig har vi vært forsiktig, slik at dette ikke skulle farge oss når vi skulle analysere datamaterialet. Vi har også tatt hensyn til dette i utvelgelsen av informanter og hvordan dette kunne påvirke validiteten på dataene vi innhentet.

I Grounded theory foregår som sagt analysen av data etter man har intervjuet første informant. Denne analyse og datamaterialet legger grunnlagt for hvem som deretter skal intervjues. Denne prosessen fortsetter man med til man oppnår «teoretisk metning». Teoretisk metning vil si at det siste intervjuobjektet ikke bidrar med noe nytt ut over den data som allerede er samlet inn (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011).

Vi har vært ute etter å gå i dybden i intervjuene, noe som har medført at enkelte av intervjuene har blitt lange. Det har derfor vært en utfordring å benytte Grounded theory for å nå en «teoretisk metning», ettersom dette ville medført at datainnsamlingsprosessen ville blitt for

langvarig. Dette var også en av årsakene til at vi valgte å kombinere Grounded theory med en fenomenologisk tilnærming. Vi gikk inn i forskningsprosjektet med den distanse til den begrensede litteraturen på området. Gjennom intervjuene, hvor vi gikk i dybden, innhentet vi empiri som vi analyserte fortløpende i henhold til Grounded theory. Målet var å avdekke det dypere og mer komplekse meningsinnholdet, som har bidratt til å besvare problemstillingen. Vi erkjenner at vi ikke oppnådde teoretisk metning, men at vi på et tidspunkt måtte si oss tilfreds med innsamlede data, for å komme videre i prosessen.

### ***3.1.2 Semistrukturerte intervju***

Vi gjennomførte intervju med flere informanter for å få belyst virkeligheten. Vi la opp til semistrukturerte intervju. Vi hadde utformet et utkast til en intervjuguide, som vi brukte som veiledende underveis i intervjuene. Intervjuguiden inneholdt både overordnede og underordnede spørsmål, slik at vi ved behov kunne styre intervjuene innenfor ulike tema. Når informantene kom med interessante svar på spørsmålene, forfulgte vi disse videre. Konsekvensen av dette er at ikke alle intervjuene er like, men vi har fått mye verdifull data og nye betraktninger som har vært verdt å forfølge.

Vi valgte å gjennomføre intervjuene individuelt, ettersom enkelte av spørsmålene var av en ganske personlig art. I en gruppesetting ville det vært vanskeligere å skape den trygge atmosfæren som hadde vært nødvendig for å få belyst de personlige aspektene vi var ute etter. Dette handler om dybdeforståelsen av tanker, følelser og handlinger.

### ***3.1.3 Utvalgsprosessen***

Målgruppen for vår undersøkelse har vært mellomledere i Nordlandssykehuset. Lederne som kan defineres som mellomledere er klinikkjefer, avdelingsledere, seksjonsledere og enhetsledere. Alle disse nivåene er mellom de ansatte og administrerende direktør. I hovedsak vil vi fokusere på enhetsledere, seksjonsledere og avdelingsledere. Dette fordi disse ofte er de som har mest direkte kontakt med de ansatte. Vi definerer ikke de ulike ledernivåene som forskjellige målgrupper. Videre har alle disse ledernivåene sine stedfortredere, noe vi beskriver mer innledningsvis under empirikapittelet. Disse har vi også valgt å definere som ledere.

For å velge ut informanter tok vi utgangspunkt i sykehusets attestasjonsregister, som inneholder listen over blant annet alle lederne i organisasjonen. Vi valgte ut ledere fra alle nivå innenfor andre klinikker og støttefunksjoner som vi ikke jobber tett med. Dette for å ha en distanse til informantene vi skulle intervjuer. Disse ble kontaktet primært via e-post, hvor vi la ved vedlagt informasjonsskriv. Noen ble kontaktet per telefon når de ikke svarte på e-post.

Ut fra dataene vi fikk gjennom intervjuene vurderte vi fortløpende behovet for flere informanter. Det kan være vanskelig å forutsi eksakt hvor mange informanter man trenger på forhånd (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Vi endte opp med å intervjuer ti informanter, som ga oss mye verdifull data til videre bearbeiding og analyse.

Siden vi begge jobber som ledere i Nordlandssykehuset, har vi forsøkt å forske på deler av organisasjonen som vi hadde liten kjennskap til. Nordlandssykehuset er en stor organisasjon, noe som gjorde at vi enkelt kunne forske i andre klinikker enn de vi selv jobber i. Vi tenker at dette har vært viktig, for å opprettholde en distanse til informantene.

### ***3.2 Dataanalyse***

Vi vil her ta for oss hvordan vi har analysert datamaterialet. Med dataanalyse menes systematisk bearbeiding av innsamlet informasjon som representerer virkeligheten. De data som samles inn, gjennom notater i intervjuer og gjennom observasjon må kategoriseres slik at dataene forhåpentligvis vil representere den virkeligheten vi ønsker å undersøke. Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) sier at data som samles inn må bearbeides og tolkes samt at analyse av kvalitative data består i å bearbeide en tekst. En kvalitativ dataanalyse er som regel data i form av rene tekster eller dokumenter, tekster av handlinger eller verbale utsagn i form av observasjoner, eller utskrifter samt intervjuer eller samtaler (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011).

De mengder med data som kommer inn i form av intervjuer må gis en bestemt mening og skaffe oss en forståelse av fenomenet vi undersøker. Ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) er det når virkeligheten observeres eller på en eller annen måte registreres at virkeligheten er blitt data.

Dataene vi har samlet inn gjennom intervjuene har vi systematisert og organisert. Vi har i tillegg data som er egne refleksjoner rundt de intervjuene vi har gjort. Gjennom bruk av disse dataene



har vi søkt å besvare oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål best mulig. I analysen har vi forsøkt å finne sammenhenger i intervjuene, og hva som er karakteristisk for de dataene vi har samlet inn.

Etter hvert i prosessen har vi fått et mer omfattende tekstmateriale. Både fenomenologisk analyse og Grounded theory har fremgangsmåter for analysing av data.. Ifølge Malterud (2003) består fenomenologisk analyse av 4 hovedsteg:

- Helhetsinntrykk
- Koding/kategorisering
- Kondensering
- Sammenfatning

Dataanalyse med utgangspunkt i Grounded theory betegnes også som koding. Strauss og Corbin (1990) beskriver kodeprosessen gjennom 3 steg: åpen koding, koding langs handlingsaksen samt selektiv koding. Gjennom åpen koding starter man med en begrepsdefinering, hvor man stiller spørsmål og sammenlikner data. Åpen koding betyr å bryte ned, undersøke, sammenligne og kategorisere fenomener gjennom analyse av data (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011).

### ***3.2.1 Reflexive methodology***

Vi har benyttet refleksiv metode for å analysere dataene. Refleksiv metode er en kvalitativ metode som kan være egnet til ledelsesforskning. Dette utelukker ikke fenomenologiske analyse eller Grounded theory, men kan heller anses som et supplement til dette.

Gjennom våre undersøkelser har vi fått flere sett med data. Etter endt datainnsamling hadde vi to sett med data:

- Data fra de semistrukturerte intervjuene med lederne.
- Egne refleksjoner som vi har gjort oss i forbindelse med intervju og observasjoner.

Alt dette er data man får tilgang til gjennom kvalitativ forskning (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011).

Alvesson og Sköldberg (2009) beskriver i sin bok *Reflexive Methodology* en metode som ikke er ulik fenomenologisk analyse. Refleksiv metode har flere ganske like elementer, men beskrives ikke som en lineær prosess. Det handler om å skifte mellom flere nivåer/perspektiver av analyse når man tolker data (Alvesson & Sköldberg, 2009). Alvesson og Sköldberg (2009) beskriver nivåene:

1. Data nivå
2. Fortolkning
3. Kontekst
4. Dekonstruksjon

#### *Perspektiv 1: Data nivå*

Vi har jobbet etter Grounded theory slik Alvesson og Sköldberg (2009) anbefaler. Grounded Theory er en metode hvor målet er å oppdage teori ut fra empiri (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Datainnsamling og analyse foregår derfor parallelt. Vi skrev derfor notater fortløpende etter hvert intervju. Notatene våre har vært til hjelp for å synliggjøre ideer, kategorier og sammenhenger i dataene. Underveis har vi utviklet kategorier for å strukturere innsamlet data.

#### *Perspektiv 2: Fortolkning*

Hermeneutikk betyr å fortolke (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Det handler om tolkning av meningsfullt materiale. Fenomener må ses i sammenheng med den konteksten de forekommer i for at de skal bli meningsfulle (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Gjennom våre refleksjoner i etterkant av intervjuene gjorde i notater med våre fortolkninger.

Innenfor hermeneutikken er det mange prinsipper og retninger. Vi ønsket å ha en pragmatisk tilnærming ved å bruke kriterier for å sortere våre fortolkninger/refleksjoner. Madison (1988) foreslår følgende kriterier:

- Fortolkningen bør være logisk konsistent.
- Den bør gjelde hele systemet vi forsker på.
- Den må ha tilstrekkelig dybde til å belyse problemstillingen.
- Bør være relevant.
- Bør ta hensyn til konteksten.

- Bør være tydelig.
- Bør inneholde potensial for å utvikle nye tanker/ideer.

Prinsippet er å søke etter mønstre for å skape mening. Samtidig måtte vi beholde en distanse til våre fortolkninger og være oppmerksom på mulige feilkilder.

### *Perspektiv 3: Kontekst*

Alvesson og Sköldbberg (2009) anbefaler å bruke kritisk teori for å forstå konteksten intervjuobjektene våre opererer i. Videre gjennom denne forståelse å se hvilke perspektiver dette kan tilføre analysen.

Det å forstå dynamikken i enheten den enkelte leder jobber i, maktforholdene, de ubevisste prosessene og målsetningene kan bidra til å belyse vår forståelse av lederes gjennomføringsevne. Ubevisste prosesser kan knyttes til lederes ambisjoner om karriere, behov for å bli likt av sine medarbeidere eller personlige ting fra oppveksten som har formet dem. Maktforholdene kan handle om den interne maktstrukturen i enheten. Her kan det dreie seg om både formell og uformell makt, og hvordan det da igjen påvirker lederen.

### *Perspektiv 4: Dekonstruksjon*

Dekonstruksjon handler om at vi skal forsøke å se et fenomen fra flere vinkler (Alvesson & Sköldbberg, 2009). I tillegg til det som sies av intervjuobjektene, så kan vi legge vekt på flere ting ved kommunikasjonen, som prosess, form, toneleie og kroppsspråk. Vi kan også se etter dypere mønstre eller bruke metaforer for å skape nye forståelser (Alvesson & Sköldbberg, 2009). Gjennom dekonstruksjon av tekst/tale for å finne skjult mening kan vi tilføre analysen noe.

### **3.2.2 Kvalitetsvurdering (validitet)**

Med begrepet validitet menes her i hvilken grad våre innsamlede data representerer hva vi skal undersøke, altså datas relevans. Det vil si i hvilken grad vi kan trekke gyldige og relevante slutninger ut fra de data vi sitter igjen med etter dataanalysen og undersøkelsen. Shadish, Cook og Campbell (2002) skiller mellom begrepene begrepsvaliditet, intern validitet og ytre validitet. Begrepsvaliditet omhandler i hvilken grad det er sammenheng mellom hva som skal undersøkes og de innsamlede data og i hvilken grad dette representerer virkeligheten.

Intern validitet er ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) hvorvidt undersøkelsen er egnet til å påvise årsakssammenhenger eller ikke, hvor god intern validitet vil gi et godt grunnlag for å påvise hvorvidt en påvirkning har effekt eller ikke. Videre i hvilken grad resultatene er gyldige for det utvalget som vi undersøker.

Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) beskriver at ytre eller ekstern validitet omhandler hvorvidt resultatene fra undersøkelsen kan overføres eller generaliseres til andre settinger eller er gyldige utover hva som er undersøkt, for eksempel andre utvalg eller situasjoner. Ifølge Lund (1996) må ikke validitet oppfattes som absolutt som om data er valide eller ikke valide, men det er et kvalitetskrav som skal være *tilnærmet* oppfylt.

Når vi som forskere benytter en kvalitativ tilnærming er det flere ting vi må vurdere i forhold til validitet. For det første må vi gjennom hele prosessen jobbe for å unngå metodefeil. Dersom metodefeil forekommer må vi rette det opp så snart som mulig. Vi må også tenke over hvilken påvirkning vi har på informantene vi intervjuer.

### **3.2.3 Pålitelighet (reliabilitet)**

Den mengde av data vi samler inn må være troverdig, noe som betyr at informantene i intervjuet må gi ærlige svar på våre spørsmål.

Vi opplevde at våre informanter svarte ærlig på spørsmål, det var imidlertid ulikt hvor inngående de svarte. Vi tenker at dette handler om individuelle grenser for hvor mye man ønsker å dele om seg selv innenfor ulike tema. Bakgrunnen for at vi tenker at det var ærlige svar, var at enkelte av svarene var ganske blottleggende eller potensielt kompromitterende for dem selv. For å sikre oss at vi gjennom intervjuene fikk med oss alt informantene formidlet, benyttet vi oss av diktafon. Denne sikrer også oss mot misforståelse eller feiltolkning av informasjonen som ble gitt under intervjuene, samt at det bidrar til at vi kan holde fokus rettet mot informanten og det som blir sagt.

I praksis betyr dette at den forskningen vi har utført ikke lar seg duplisere.

### ***3.3 Kritikk og etiske betraktninger***

I forbindelse med valg av metode vil vi først påpeke en av de største utfordringene med induktiv tilnærming. Ved induktiv tilnærming tar man utgangspunkt i at en samling med enkelthendelser kan generaliseres (Alvesson & Sköldberg, 2009). Dette kan være risikabelt siden tilfeldigheter kan gjøre at resultatene ser ut til å danne et mønster, men at dette ikke stemmer når man generaliserer det. Her vil antallet informanter ha betydning for hvorvidt funnene er generaliserbare.

Tatt i betraktning omfanget og tidshorizonten på en masteroppgave vil antallet informanter begrense seg. Videre vil behovet for å gå i dybden i intervjuene (fenomenologisk tilnærming) kunne ytterligere redusere antallet informanter. Imidlertid legger Grounded theory opp til at man samler inn data frem til man når teoretisk metning. Dette vil derfor kunne bidra til at vi får et høyere antall informanter enn om vi utelukkende benyttet en fenomenologisk tilnærming.

Målet med å benytte kombinasjonen av metodiske tilnærminger er å styrke forskningsmetoden vår og forhåpentligvis også funnene våre. Den refleksive metoden anser vi som et godt analyseverktøy for å få frem den dypere meningen og de mer komplekse sammenhengene for å besvare problemstillingen vår.

I Grounded theory skal man gå inn med en distanse til eksisterende litteratur. På dette masterstudiet har vi begge hatt faget selvledelse. Dette innebærer at vi allerede før vi startet hadde en del inngående kjennskap til eksisterende litteratur på området. I tillegg var det nødvendig å søke etter nyere forskning på området i forbindelse med denne oppgaven innenfor metodefaget. Vi har derfor forsøkt å være bevisst at vi kan være farget av den litteraturen vi allerede har kjennskap til.

Videre har vi forsket på en organisasjon vi jobber i, noe som byr på både fordeler og ulemper. Fordelene er at vi raskere har tilstrekkelig kunnskap til å analysere data, samt kjennskap til den uformelle organisasjonen. Det kan også gi oss et godt utgangspunkt for å stille mer presise spørsmål i intervjuene. Ulempen er at vi selv kan være farget av våre oppfatninger om organisasjonen. Videre kan vi havne i situasjoner der vi må stille spørsmål ved validiteten i en informants besvarelser, på grunn av vedkommende sin kjennskap til at vi jobber innenfor samme organisasjon. Vi har forsøkt å begrense sannsynligheten for dette ved å finne

informanter innenfor andre klinikker, slik at vår rolle i den hierarkiske strukturen i sykehuset ikke har noen betydning for informanten.

Etikk har også betydning i forskning. Potensielt sett kan våre funn ha betydning for de menneskene vi forsker på. Det er derfor viktig at vi gjennomfører forskningsprosessen på en ryddig måte og behandler dataene korrekt. I problemstillingen vår tok vi sikte på å skaffe oss en dypere forståelse av hva ledere gjør for å påvirke sin egen gjennomføringsevne. Dette innebar at vi kom inn på det personlige nivået hos hver enkelt informant. Det er svært viktig at vi behandler dataene konfidensielt slik at utenforstående ikke kan spore besvarelsene tilbake til enkeltindividene. I rekrutteringen av informanter har vi opplyst om at det er frivillig å delta, slik at deltagelsen var basert på et informert frivillig samtykke. Informantene har også, når som helst i prosessen, hatt muligheter for å trekke seg, uten å måtte angi nærmere begrunnelse.

### **3.4 Oppsummering**

Gjennom metodekapittelet har vi forklart hvordan vi har gått frem for å forske på vår problemstilling. Den metodiske tilnærmingen vår er en blanding av fenomenologi, Grounded theory og refleksiv metode. Bakgrunnen for denne blandingen av metode er at det er begrenset med forskning på området selvløse, samt den type forskning vi har gjennomført. Den begrensede litteraturen på området gjør at vi får begrenset kjennskap til fenomenet, dermed vil ikke en fenomenologisk tilnærming gi tilstrekkelig dybdekunnskap i forkant av intervju. Vi valgte derfor Grounded theory som tilnærming, med litt bakgrunnskunnskap om emnet. Bakgrunnskunnskapen har vi både fra egne erfaringer og kjennskap til virksomheten vi har forsket på, samt at vi har studert noe litteratur på området. Det er imidlertid en dybdekunnskap vi har vært ute etter, slik at det har vært nødvendig med en fenomenologisk tilnærming, hvor dybden og kompleksiteten i fenomenet avdekkes. Vi har derfor ikke oppnådd «metningspunktet», slik som Grounded theory legger opp til.

Når det kommer til dataanalysen har vi brukt refleksiv metode. Vi har brukt egne refleksjoner fra intervjuene, samt at vi hopper mellom de ulike analysenivåene underveis i analysen, noe vi tenker er fruktbart sett i forhold til temaet vi forsker på.

Videre følger empirikapittelet som gir en kortfattet introduksjon til våre informanter, samt empirien vi har innhentet.

## **4.0 Empiri**

Empirien som er benyttet i denne oppgaven er fra intervju med ti ledere ved Nordlandssykehuset HF. Intervjuene har i hovedsak vært semistrukturerte, hvor vi har hatt en intervjuguide som utgangspunkt, men forfulgt interessante temaer som har kommet frem underveis i intervjuene.

Før vi i drøftingen går gjennom våre funn fra analyse av disse intervjuene vil vi gi litt informasjon om lederne vi intervjuet, uten å tilkjennegi deres identitet. Videre si noe kort om konteksten rundt intervjuene.

Vi vil også gi en kort tematisk oppsummering av empirien før vi går over til drøfting av funnene.

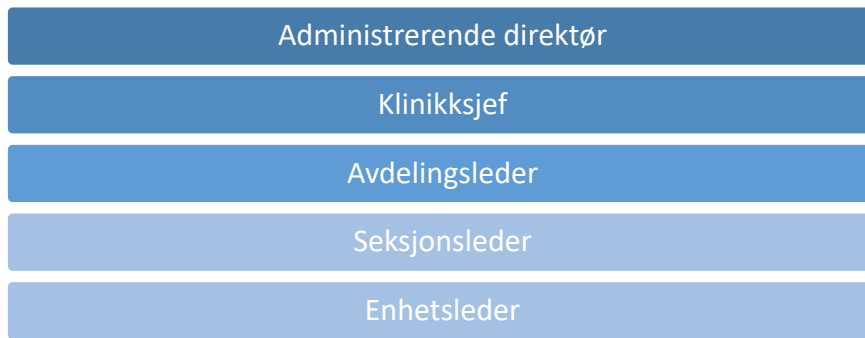
### ***4.1 Våre informanter***

Våre informanter er alle ansatt som ledere i Nordlandssykehuset HF. Vi har intervjuet ledere på alle nivåer i organisasjonen, med unntak av administrerende direktør. Seks av lederne var enhetsledere.

Åtte av ti informanter har helse- eller sosialfaglig bakgrunn, hvorav syv var sykepleiere. Sju av ti informanter er kvinner. Åtte av ti informanter hadde hatt andre lederstillinger tidligere – enten innenfor sykehuset eller i ekstern virksomhet.

Aldersmessig fordeler lederne våre seg i segmentet mellom 30 og 60 år. Det er også stor spredning mellom hvor lenge de har holdt på med ledelse. Her varierer det alt fra noen få år, og opp til cirka 30 år.

Ledernivåene i Nordlandssykehuset HF er som følger:



Alle ledernivåene har også en stedfortreder. Disse stillingene (i sykehuset titulert med assisterende klinikksjef, assisterende avdelingsleder og så videre) har vi også i vår oppgave definert som lederstillinger. Sykehuset er delt inn i klinikker etter fagområde (eksempelvis Medisinsk klinikk, Kirurgisk klinikk, Psykisk helse- og rusklinikken). Disse er videre inndelt i avdelinger (eksempelvis for Psykisk helse- og rusklinikken har man Barne- og Ungdomspsykiatrisk avdeling, Akuttpsykiatrisk avdeling, Avdeling for rus, psykiatri og avhengighetsmedisin, med flere). Disse er videre delt opp i seksjoner og enheter. Det er ikke alle avdelinger i sykehuset som har seksjoner, og det er heller ikke alle seksjoner som har enheter. Stab og støttefunksjoner kan ha benevnelser som senter eller avdeling/seksjon.

#### **4.2 Hovedtrekk fra gjennomføringen av intervjuene og kontekst**

Alle intervjuene ble gjennomført «ansikt til ansikt». Tre av ti informanter fikk tilsendt intervju spørsmålene på forhånd.

To av de tre som hadde fått tilsendt spørsmålene på forhånd hadde rukket å tenke igjennom disse før intervjuet startet. Dette resulterte i noe mer utfyllende svar på noen av de spørsmålene som av enkelte ble beskrevet som litt vanskelige spørsmål.

Vi opplevde at alle informantene ga ærlige svar, som heller ikke var farget av oss som forskere. Grunnen til at vi mener de har svart ærlig er at svarene de ga var i enkelte tilfeller ganske blottleggende eller potensielt kompromitterende for dem. Enkelte var ble også veldig personlig i sine svar ovenfor oss.



At disse 10 stilte opp på intervju tenker vi indikerer at de hadde et ønske om å bidra, noe som også trekker i favør av at de har vært åpne og ærlige. Noen kandidater svarte veldig kort på enkelte spørsmål, men var gjerne mer utdypende på andre. Vi tolker de som at de hadde sine individuelle grenser for hva de ønsket å dele med oss fra de ulike områdene vi var innom i intervjuene.

Alle informantene hadde satt av tid til intervjuet og ingen virket presset for tid i intervjusituasjonen.

### ***4.3 Hovedtrekk fra funnene***

Funnene som presenteres her representerer i hovedsak de grove linjene av det vi fant. Det er ikke en uttømmende liste over alle relevante funn fra intervjuene. Vi ønsker å trekke frem noen sitater her som eksempler på de ulike utsagnene, siden disse ikke kommer frem i like stor grad i drøftingen.

Før vi går grundigere inn på hvert tema så vil vi vise hovedfunnene fra hvert område. Disse hovedfunnene har lederne vi har intervjuet vektlagt som betydningsfullt for dem, noe som ikke er ensbetydende med at dette samsvarer med litteratur. Funnene vil bli drøftet i neste kapittel.

#### *Faktorer av betydning for indre motivasjon:*

- Interessante og lærerike arbeidsoppgaver
- Et ønske om å påvirke prosesser (herunder faglig utvikling, utvikling av tjenestetilbudet, beslutningsprosesser)
- Karriere
- Samarbeid med andre
- Jobbens innvirkning på privatlivet
- Tilbakemeldinger
- Anerkjennelse
- Bevise noe for seg selv eller andre

#### *Faktorer av betydning for å håndtere motstand:*

- Struktur og organisering
- Løsningsorientert og finne ut av bakenforliggende årsaker til motstand
- Stabilitet i livet
- Gode forberedelser
- Samarbeid med ansatte
- Resultatene av gjennomføring
- Personlige erfaringer med håndtering arbeidspress og stress
- Hvordan man ser på motstand

#### *Faktorer av betydning for fysisk og mentalt overskudd:*

- Friluftsliv og turer
- Trening og praktisk fysisk arbeid
- Dra på hytta
- Struktur, planlegging og prioritering
- Tid sammen med familien
- Administrere og prioritere seg selv
- Sosialt samvær
- Krav til seg selv

### **4.3.1 Indre motivasjon**

#### *Motiverende faktorer for å være leder*

Vi hadde flere spørsmål med ulike vinklinger mot motiverende faktorer for å være leder. Hvis vi skal summere opp hovedtrekkene fra intervjuene her så beskrev nesten alle at de var glad i lederoppgaver. Oppgavene ble beskrevet som givende, lærerike, artige, interessante og spennende. De fleste sa også at det «*falt naturlig*» å bli leder. En av informantene beskrev at de flere i familien hadde vært ledere, og uttalte:

«*Jeg tror noen er ment å skal være det.*» og «*Det har aldri vært et annet alternativ.*» (Informant 6).

«Jeg synes ansvar er greit å ha, og det å klare å være med å påvirke synes jeg er artig.» (Informant 1).

«Jeg har noen ambisjoner om hvordan vi skal forme laget, forme driften.» (Informant 2)

De hadde et ønske om å påvirke utviklingen og drive ting fremover. Videre var de glad i å jobbe med folk. Det ble også beskrevet av flere at de hadde en interesse for fagområdet de jobbet innenfor i sykehuset.

«... altså løfte det faget og være genuint interessert i det. Ha en røst.» (Informant 2).

#### *Videre karrierevei*

På spørsmål som dreide seg om videre karrierevei, pekte majoriteten på at de var åpne for nye muligheter. Enkelte hadde sågar gått til det skrittet at det utdannet seg eller planla å utdanne seg videre for å bli mer attraktiv for andre stillinger. Dette gjaldt stillinger både internt i foretaket og i eksterne virksomheter. Ett par av informantene oppga at de ikke hadde noen planer.

«... jeg er jo litt sånn spent på hva som finnes som er på dette huset, eller utenfor dette huset ...», «Altså jeg har nok lyst til å gjøre noe annet. Det er ikke dette her jeg skal gjøre til jeg blir pensjonist altså.» (Informant 3)

«... kunne kanskje tenkt meg enda videre i forhold til ledelse.» (Informant 7)

#### *Privatlivets påvirkning av jobben*

Under dette temaet var svarene mer spredt. Vi kan likevel trekke frem at tre kandidater påpeker viktigheten av å ha stabilitet på hjemmebane for å tåle uro på jobben. En beskriver:

«Ja, det kan vi sikkert si at i hvert fall i min jobb så er jeg avhengig av at det er ordnede forhold hjemme. Det kan ikke storme på begge arenaene samtidig», «... hvis det stormer på jobb og det stormer hjemme, da tar det ikke så veldig lang tid før man bryter sammen.» (Informant 5)

Mange snur imidlertid spørsmålet litt på hodet og svarer på hvordan jobben påvirker privatlivet. Her kommer det frem at flere av informantene jobber på kveldstid. Dette handler både om egne behov for å få ting unna, men også et etterslep etter å ha vært nødt å prioritere andre oppgaver i selve arbeidstiden.

### *Anerkjennelse og aksept*

Tilbakemeldinger er et ord som blir hyppig brukt når vi spør hvordan våre informanter får anerkjennelse. Alle beskriver at det er viktig å få tilbakemeldinger, men de færreste opplever å få dette fra sin nærmeste leder. En informant uttalte:

*«... nei, anerkjennelse ... i dette systemet så får man ikke mye anerkjennelse. Det må man jo bare erkjenne.»* (Informant 10)

De tilbakemeldingene de får fra sin leder er som oftest av negativ art, og svært sjelden positive tilbakemeldinger. Tre av informantene trekker frem at de opplever å få mer indirekte anerkjennelse og aksept, gjennom at de blir tatt med i råd/utvalg. De tenker at dette er en anerkjennelse av den kompetansen og erfaringen de bringer inn i virksomheten. En annen informant trekker frem at man får anerkjennelse gjennom å gjøre en god og grundig jobb.

*«... hvis det jeg bidrar med er dokumentert, gjennomtenkt, fornuftig og ikke bare sånn følelsesladet, men altså er mer konkret. Det er basert på statistikk, teori og tall, altså det er gjort en god grunn jobb, så får du aksept for det du legger frem.»* (Informant 6)

Tre kandidater trekker frem at de ikke får anerkjennelse hjemme. De kommer med utsagn i retning av at familien nok heller skulle ønsket at de hadde en annen jobb.

*«... ikke på hjemmebane. Det er ingen som kommer og klapper deg på skuldra og sier at du er kjempeflink i jobben din, hjemme.»* (Informant 6)

*«... hjemme så tror jeg at de skulle ønsket at jeg hadde en annen jobb, men det er nå mitt valg.. jobben tar mye av tiden min tror jeg de synes.»* (Informant 10)

### *Behov for å bevise noe*

Tre av lederne sier at jobben ikke er for å bevise noe for noen. Tre andre ledere sier at jobben nok handler om å bevise noe for seg selv. Det beskrives av flere som en utfordrende jobb, en uttaler blant annet:

*«Dette er en såpass krevende jobb at det er ikke sikkert søkerlista hadde blitt så lang.. fordi det er et element av selvpining i det å være leder.»* (Informant 5)

*«Du må være mer en alminnelig innstilt på å utsette deg selv for vanskelige ting.»* (Informant 5)

En informant beskriver hvordan ting kan bli selvforsterkende i negativ og positiv retning, og uttaler blant annet:

*«... som at jeg må si til meg selv, at jeg er en ganske dyktig leder ...»* (Informant 5)

Et av utsagnene fra en av informantene bet vi oss spesielt merke i. Lederen uttalte:

*«... jeg har prøvd å være motivert for å forsøke å finne jobber der jeg kan sette et fotavtrykk ...»* (Informant 5)

En annen uttalte:

*«... man må gi ting litt tid, men at man kan se tilbake på at det faktisk skjedde noe positivt. Sånn både fra leder og ikke minst medarbeidere, det skal man ha honnør for.»* (Informant 2)

### **4.3.2 Håndtering av motstand**

#### *Håndtering av utfordringer i hverdagen*

Vi spurte informantene om de kunne beskrive litt rundt hvordan de håndterer utfordringer i hverdagen (både i jobb og privat sammenheng). De fleste svarene vi fikk omhandlet hvordan de håndterte utfordringer i jobbsammenheng.

Seks av lederne fremhever struktur som en viktig strategi. Det kommer frem på litt forskjellige måter, om det er huskeliste, gullapper, loggføring eller «to-do»-lister.

*«Jeg er veldig sånn for å skrive ned ting ...», «... å lage logg på ting. Spesielt når jeg føler det er viktig å ha litt oversikt ...» (Informant 3)*

*«Strukturert.», «Så når møtene blir lange og kjedelige, så begynner jeg å skrive huskelister. Så når jeg kommer fra møtet, så om ikke annet, så har jeg huskelista.» (Informant 5)*

Fem ledere fokuserer på at det er viktig å være løsningsorientert, og at man må få en forståelse for hva som ligger bak utfordringene. En av lederne påpeker at det er samme strategien som gjelder både på hjemmebane og på jobb.

*«Det er nok ganske sånn løsningsorientert. For det har jeg jo alltid vært. Og jeg er ikke redd for å ta i et tak ...» (Informant 1)*

*«.. det tar jeg rimelig på strak arm, så finner vi en løsning på det. Jeg ser meg ikke «forbalt» på noe, eller roper over meg.» (Informant 4)*

*«.. jeg er en type som liker utfordringer, fordi det driver meg, det gir rom for kreativ tankevirksomhet og finne på nye ting for å løse det..», «.. sånn er jeg hjemme også. Det er dialog enten det er med ungene eller samboeren, eller med ansatt, så er det samme teknikk og taktikk jeg bruker.» (Informant 6)*

Flere av informantene påpeker dette med å finne bakenforliggende årsaker til utfordringene. De sier blant annet:

«Bare å plukke det i deler og løse det ...» (Informant 4)

«... prøve å finne ut hva som er grunnen til utfordringen, altså grunnen til at det ble vanskelig.. Hva ligger bak? Ikke bare liksom hoppe på det første du ser, men du må finne ut hva som ligger bak her, det er vanligvis det du må fikse ...» (Informant 6)

«... At man faktisk klarer å finne ut hva dette er for noe, før man kjører i gang ...» (Informant 10)

«.. og jeg har nok en tendens til at jeg trekker meg litt sånn inn i meg selv, og må tenke, jeg må liksom få den tida til å tenke.», «Men jeg tror nok at jeg er veldig løsningsorientert ...» (Informant 9)

En annen ting som synes å gå igjen hos våre informanter er at arbeidshverdagen oppleves som hektisk. En beskriver at dette er litt selvforskyldt fordi det er en konsekvens av den offensive stilen, andre bare konstaterer at det er slik og en påpeker at det ikke er noe å kaste bort tid på å snakke om.

«... utfordringen ligger i at når jeg begynte her så var det sånn at vi skulle ...», «... vi skal svare tvert, vi skal møte opp tvert ...», «... vi skal ikke la ting vente, så fremt det lar seg gjøre, skal vi gjøre sånn ...», «.. sånn at jeg har en tendens til å gape over for mye, men jeg er offensiv i forhold til utfordringer, jeg tror nok det.» (Informant 1)

«Nei, jeg håper jo og tror at jeg har relativt kort responstid. Rett og slett det her med å få gjennomført det helt fra A til Å.» (Informant 2)

*«På jobb så er det jo en veldig hektisk hverdag, det er det jo ...», «Det er ganske høyt arbeidspress hele tiden, men man henger ikke etter på noe, påpasselig i alle fall med alt av leveringer på tidsfrister og slik ...» (Informant 7)*

*«Veldig mange snakker jo om hvor travelt de har det.. og det blir en selvoppfyllende profeti til slutt. Kan vi ikke bare slutte å snakke om det og heller bare gjøre jobben, tenker jeg.» (Informant 8)*

En av informantene beskriver at utfordringer gir påfyll.

*«Det er det jeg gjør ... jeg er jo en sånn junkie på det.. det er det som gir meg påfyll. Derfor er det slik at man neste oppsøker det til tider ...», «.. det er som de som hopper ut fra høye fjell og får en sånn (red.anm.; om mestringsfølelse).. jeg får akkurat det samme, ved å kjenne at det her, «YES!» det er da ... man ser at det blir bra ...» (Informant 6)*

Noen nevner også dette med tilgjengelig og konsekvensene av det. En informant uttaler blant annet:

*«Det er liksom det her at man må passe seg i ei lederstilling for at ikke jobben skal bli altoppslukende, og spesielt kanskje i den teknologiske verdenen vi er, der vi har PC, telefoner og iPader. Du må sette dine grenser for hvor tilgjengelig du skal være ...» (Informant 8)*



### *Håndtering av arbeidspress og stress*

På spørsmål rundt håndtering av arbeidspress og stress er det flere av lederne som bringer opp temaet «å møte veggen». Totalt har fire av informantene på et eller annet tidspunkt fått stifte bekjentskap med «veggen». De uttaler:

*«.. jeg tok ting med meg hjem, altså man har vært gjennom hele det hopprennet der og møtt veggen i 200 km/t.»* (Informant 6)

*«For jeg har gått på veggen en gang, men det var mange herrens år siden i forbindelse med ... jeg fikk en varsku på at dette her.. nå er du ikke som før, og da ... etter den gangen der så tenkte jeg: «Faen, nå må jeg ta litt mer hensyn til meg selv.»* (Informant 1)

*«.. altså jeg har vært og skrapet nesetippen i den berømmelige veggen før.»* (Informant 2)

*«.. så kjente jeg at hver dag så kjente jeg at nå er det nok, nå klarer jeg ikke mer, nå kjenner jeg bare for å sykemelde meg.»* (Informant 9)

En beskrev følgende i forbindelse med en situasjon vedkommende havnet opp i:

*«.. det var vanskelig og jeg kunne ikke på en måte styre unna dette. Jo, jeg kunne sluttet kanskje, og det er jo en strategi for å styre unna vanskelige ting. Men det gjorde jeg ikke.»* (Informant 5)

Vi ser at det er nyanser i dette. Hvor noen virkelig smeller i «veggen», mens andre klarer å bremse før de møter veggen.

Fysisk aktivitet og familieaktiviteter fremheves av flere som positive strategier for å håndtere arbeidspress og stress. Her nevnes eksempelvis det å følge opp barna på fritidsaktiviteter, trenings på helsestudio, turer ute i naturen og fysisk arbeid som metoder for å redusere stressnivå. Det å høre på musikk og se film nevnes også som metoder for å «koble ut hodet».

*«Ofte når det blir så mye surr i hodet at jeg ikke klarer å dele opp.. det blir slik at du mister litt for mye kontroll.. det blir litt for mye samtidig. Da pakker jeg inn øreplugger. Enten hører jeg på musikk eller så ser jeg en film slik at du på en måte får hvilt slik at hodet begynner å tenke normalt og tenke én ting av gangen.»* (Informant 6)

Struktur og organisering fremheves av flere som en måte å håndtere stress på. Dette i form av gjøresmålslistor, påminnelser og prioritering av oppgaver. En annen snakker også muligheten til å delegerer ting til andre, og at dette bidrar til stressmestring.

*«.. jeg er egentlig veldig lite sånn detaljorientert, jeg er mer det helhetlige.. oversikten og det med å delegerer til noen som jeg vet kan ta seg av de der mindre detaljene. Det pirker kan du si. Det hjelper meg å ikke bli så stresset.»* (Informant 9)

En av lederne beskriver flere skiller mellom jobb og privatliv.

*«Jeg er heldigvis skapt slik at jeg sover godt på natta uansett.»*, *«Jeg kan stå på lenge. Også er det det med å være flink med når man går hjem fra jobb, og ikke begynne å tenke på det hjemme.»*, *«.. så tror jeg det er bra på privaten å ha andre venner enn jobbfolk. Å på en måte ha et annet liv som ikke er her. Jeg tror det er kjempeviktig.»* (Informant 10)

En av informantene forteller litt rundt sine erfaringer med «å møte veggen», og hva disse erfaringene bidrar med. Det falt da naturlig å stille et oppfølgingsspørsmål om det med å lede andre, uten å lede seg selv. Informanten sa da følgende:

*«Man kan ikke det. Og spesielt når det tårner seg opp og da må man på en måte klare å håndtere seg selv først, og hvordan du ser ut utad, og hvordan du ... du må opptre rolig, og det gjør du kun hvis hodet ditt er på rett plass. Hvis ikke så gjennomskuer jo de deg tvert. De gjennomskuer deg tvert, så du må være gjennomsyret rolig.» (Informant 6)*

En annen beskriver kort og greit:

*«Det håndterer jeg bra.», «Jeg jobber ganske godt under press.», «Jeg føler jeg er ganske strukturert. Jobber igjennom ting. Lar ikke ting ligge.» (Informant 4)*

De som har fått stifte bekjentskap med «veggen» beskriver også at de i stor grad kjenner seg selv godt, og merker signalene mye bedre nå enn tidligere. Dette gjør at de i større grad kan forebygge at dette skjer igjen.

#### *Strategier eller teknikker for å forberede seg på motstand og å håndtere motstand*

Sju av ti informanter trekker frem at det å forberede seg godt på saker de skal informere om er svært viktig før man går i møter. Forberedelsene dreier seg om å kjenne godt til fakta, være trygg på det du skal presentere, kjenne publikumet og eventuelt ha svar tilgjengelig på motargumenter som du vet vil komme. En leder beskriver:

*«.. god forberedelse, god «intel» er første bud. Jeg må vite at det er solid det jeg har. Jeg må være komfortabel med det jeg skal presentere. Jeg må vite at det er ... altså, jeg må finne en måte å bli venn med det jeg skal presentere slik at jeg tror på det. Jeg kan ikke presentere det som at det er andre som skal pålaste oss noe, det går ikke. Jeg må selge det som er mitt. Ellers blir jeg aldri trodd.» (Informant 6)*

En annen sier:

*«Det er et uttrykk som heter: «Djevelen sitter ofte i detaljene.», og det er noe med det at du må kunne.. altså du må ha så mye kunnskap med deg at du må kunne svare ting ut eller forklare hvorfor situasjonen er som den er.» (Informant 8)*

Det kommer også frem noen kontraster på dette spørsmålet. En av informantene uttalte:

*«Jeg jobber nok litt etter sånn «skippertakmetoder». Det er veldig sjelden jeg bruker veldig lang tid på å forberede meg på saker. Sånn at det tar jeg ei kort stund før og så tenker jeg at: «Jeg skal ikke overtale noen, men jeg skal overbevise om at jeg har et godt poeng.», og da er det jo å forklare på best mulig måte ...» (Informant 9)*

Seks av ti ledere beskriver viktigheten av samarbeid med de ansatte og kjennskap til de ansatte i slike saker. De beskriver at de i enkelte tilfeller kan forberede noen ansatte på informasjonen som kommer, for å få litt drahjelp når det skal ut til resten av gruppen.

*«Det kan jo være noen ganger at jeg.. altså hvis jeg skal.. at jeg snakker med noen av mine på forhånd. Eller at jeg tar noen med meg.» (Informant 3)*

*«Når du har jobbet en stund på samme plassen, så begynner du å kjenne de som skal motta denne informasjonen. Og så kan man jo, man kan jo spille litt på de ansatte også.», «Så kan man dra frem fokuset på det som er positivt. Å fokusere på det som er styrkene til folk når man aner hva som kan komme i etterkant.» (Informant 4)*

Flere påpeker imidlertid også at man ikke skal være redd for motstand, at motstand gir mulighet. En leder uttalte blant annet:

«En ting man på en måte ikke skal nedvurdere med motstand, det er at det ligger muligheter for forbedring der.», «*Fordi i motstand så er det innbakt ulike syn på en ting.*» (Informant 5)

Flere trekker frem fokuset på det man presenterer. At man gjør dette for pasientene, eller andre verdier ved endringer som kommer.

«... *det jeg må sette frem, hvilket perspektiv er det snakk om her? Jo, da inntar jeg, det ser jeg, pasientperspektivet. Det er en veldig gunst for dem det jeg skal legge frem, som jeg ser det.*» (Informant 1)

Tre av lederne trekker frem dette med å stå i beslutningene. Det kommer til uttrykk på litt forskjellige måter.

«*For du kan jo ikke bare skylde på noen andre hele tiden, man er jo selv et lederskap ...*» (Informant 2)

«*Da er det så brutalt at når jeg har sagt det, da er det lov. Da er det det som gjelder. Og da er det ingen diskusjon mer.*» (Informant 5)

«... *da må jeg på en måte være den ultimate leder, da må jeg være kjempesterk og kjempestor, og si at «Dette vil jeg! Stol på meg, jeg tar støytene for det her. Dere er trygge.» Da kommer liksom den her store lederen inn, som må ha stor ryggtafle tenker jeg, å være den som er synlig og tar rommet, altså tar hele ...*» (Informant 6)

Ærlighet er også et ord som flere trekker frem. De ønsker å være ærlige i sin fremstilling av ting som legges frem som kan møte motstand. De understreker også viktigheten av å være ærlig på at man ikke nødvendigvis har svaret på alle spørsmålene.

*«.. hvis du føler at dette må du nesten bare lytte opp, og så bringe det videre tilbake, så må du være ærlig på det.»*, *«Det er nok det med den ærligheten og eventuelt lytte ut den andre, og si da hvis du ikke kan gjøre det.. og si at «Dette kan jeg ikke svare på ...»* (Informant 1)

*«.. jeg må jo forsøke å svare så godt jeg kan der og da, og hvis det er ting jeg ikke har satt meg godt nok inn i, eller ikke kan svare på akkurat direkte da, så er jeg bare nødt til å si at «Det her er jeg dessverre nødt til å undersøke nærmere.»*. Så får man jo ta det i neste møte. Jeg kan jo ikke begynne å ro meg ... man må jo være ærlig å si det man vet ...» (Informant 7)

En av informantene trekker frem det å tåle negative tilbakemeldinger som den del av det å håndtere motstand, og at man som leder må forvente å få disse innimellom.

*«Hvordan takler man den tilbakemeldingen? Og ikke minst det her med ... ja, alt fra motstand mot endringer til misfornøyde ansatte. Det er jo på en måte baksiden. Man må jo stå i det også. Og der er jo spekteret så langt, ikke sant, for noen ganger så må du faktisk bare stå å ta imot, men med å ta imot så mener jeg jo ikke at man skal være respektløs, de trenger jo ikke stå å skrike og rope, da har du lov å si stopp.»* (Informant 8)

#### *Mobilisering av viljestyrke*

Flere av lederne opplevde dette som et vanskelig spørsmål å svare på. Halvparten innledet svaret med utsagn som, «Vet ikke», «Det lurer jeg også på», «Vanskelig spørsmål» eller «Vet ikke om jeg klarer å svare på det».

To trekker frem mål og oppdrag som faktorer som bidrar til mobilisering av viljestyrke.

*«Det er viljen i å nå målet. Altså det å nå et mål. Det å få til noe. Der er det mye motivasjon.»*  
(Informant 1)

*«Det er en del av jobben tenker jeg, det er et oppdrag man får og da må du løse det...»*  
(Informant 8)

En annen informant svarte ganske kort på spørsmålet.

*«Ja, det genereres jo av de krevende situasjonene. Jeg har ingen problemer med å få viljestyrke til det. Det er det som er «mat for mons». Så det er helt ok det.»* (Informant 6)

Personlighetstrekk nevnes også av fem informanter som relevant i sammenheng med viljestyrke.

*«En god del ligger jo i personlighet, det gjør det jo, som et personlighetstrekk.»* (Informant 2)

*«Jeg er jo trygg på meg selv da. Må jo være trygg og ha avklart ting i forhold til egne meninger, tanker og holdninger.»* (Informant 4)

*«... tror nok at det er noe iboende hos meg for å si det sånn.»* (Informant 8)

*«Jeg har jo ganske sånn stor viljestyrke i meg, det tror jeg, fra før.»* (Informant 10)

*«Det må ha noe med personlighet å gjøre.»* (Informant 5)

To av informantene fortalte historier om situasjoner der de virkelig måtte mobilisere viljestyrke. Historiene kan dessverre ikke gjengis siden disse vil si hvem informantene var, vi kommer derfor heller til å dele noen av utsagnene de kom med.

*«Jeg fant ut at jeg får gå opp den motbakken, før jeg gir meg – jeg gir meg ikke i bakken. Fordi det synes jeg ville virke litt sånn ... ikke sleipt ... men dvaskt eller litt ... ikke særlig aktverdig.»*

*Og ikke stå i løpet opp til det var i orden og så eventuelt gi seg. Men jeg lurer på om, sånn som den saken der, altså enten så tåler man det eller så tåler man det ikke.» (Informant 5)*

*«... så kjente jeg at hver dag så kjente jeg at «Nå er det nok. Nå klarer jeg ikke mer. Nå kjenner jeg bare for å sykemelde meg.» Jeg var langt nede. Det var mye, det var tungt. Hva motivasjonen var? Ja, det var vel det at siden jeg ikke sykemeldte meg så var nok årsaken at jeg hadde så mye på gang. Så mye arbeidsoppgaver. Så mye jeg skulle gjennomføre.» (Informant 9)*

Det å se resultater og å gjennomføre trekkes også frem som faktorer som bidrar til mobilisering av viljestyrke.

*«det er nå på en måte å tenke over ting og stålsette seg, og tenke at dette må vi bare komme oss igjennom.»», «Så er jeg jo opptatt av å ta ting. Og ikke la de få ligge og ulme. å ta ting fort. Det har jeg lært at det er bare å få opp med en gang.» (Informant 10)*

*«.. at man liker å ha mange «baller i luften» og at man ser at man lykkes, og at man får til det man gjør. At det er drivkraft og motivasjon nok. Man ser resultatene av den jobben man gjør.» (Informant 7)*

*«Det er viljen i å nå målet. Altså det å nå et mål. Det å få til noe. Der er det mye motivasjon.» (Informant 1)*

En trekker frem viktigheten av kollegastøtte og erfaringsutveksling. Her også hvordan andres erfaringer kan være et bidrag for egen evne til å mobilisere viljestyrke.

*«... Så blir man støttet og så blir man motivert og så ... ja, det å dele erfaringer er kjempeviktig. At her er håp og her er lys.» (Informant 4)*

Et annet interessant funn er et av utsagnene som kommer fra den ene informanten:

*«Og at jeg er ansvarlig for noe, at hvis ikke jeg gjøre det så blir det ikke gjort. Det er også en ting som driver meg.»», «Jeg hører at andre tar snarveier.» (red.anm.: Om å nå mål), «Det er skummelt å være ærlig ...», «...men det er nå verdifullt også.» (Informant 1)*



### *Motivasjon til å stå i motstand og til å håndtere motstand*

Halvparten av informantene trekker frem at ønsket om å gjennomføre og ønsket om å finne en løsning er motivasjon til å stå i motstand. Dette kom til uttrykk på litt forskjellige måter under intervjuene.

*«.. og det med at jeg vet at jeg ikke blir kvitt problemet før jeg finner en løsning.»*, *«... jeg liker ikke det at jeg skal forlate et synkende skip, da vil jeg heller prøve å få.. prøve å spikre noen spiker så det flyter av gårde.»* (Informant 1)

*«Det med å være løsningsorientert. Det med at det finnes en løsning og at det kan godt hende at det blir noe annet enn det jeg tenkte i utgangspunktet ... altså sånn ... dette med at dette må vi bare ordne opp i.»* (Informant 3)

*«Det er jo litt den higen etter det resultatet, eller å få det til, som driver meg til å fortsette. Og så er jeg en litt sånn ultimat løsningsorientert person. Så i mitt hode er de egentlig ingenting som er vanskelig, det er bare vi.. har ikke funnet løsningen enda.»* (Informant 6)

Vi ønsker å ta med et litt mer utdypende svar fra en informant som omhandler det samme.

*«Jeg sliter jo med å gi opp, å la ting ligge hvis jeg er veldig overbevist om at det ikke er sånn det er. Eller at dette er mulig å gjøre noe med, så klarer jeg ikke å la det ligge. Sånn at jeg kan jo egentlig gå flere år og egentlig bare vente på rette innsmettet for å fullføre det.»* (Informant 9)

En annen sier at det handler om hvordan man fremstår som person.

*«Det er litt med det ryktet jeg har som person. Jeg vil ikke bli fremstilt som en sånn feiging. For det har jeg aldri vært.»*, *«Så det med å være, det med å stå frem og «feige», det er nok en... det*

*ligger kanskje i meg mer enn jeg kanskje tør å innrømme. For det vil jeg ikke være altså. Så da får jeg bare kaste meg uti det. Det har jeg gjort mange ganger ... å kaste meg ut i ting som jeg ikke har noen forutsetninger for å gjøre, men jeg har gjort det likevel. Og komme ut sånn noenlunde med beina planta ...» (Informant 1)*

Enn annen trekker frem at motstand kommer til å virke overraskende.

«Det er klart at hvis du da mot formodning skulle oppstå, at du føler en viss motstand mot deg, så blir man jo for det første veldig overrasket. Altså, hvordan kunne nå egentlig dette skje? For da har man jo egentlig ikke nådd helt frem da, med det du egentlig forfekter, det det du egentlig ville skulle særprege organisasjonen din.» (Informant 2)

Dialog og samarbeid med ansatte trekkes også frem, hvor essensen er det samme som det som ble presentert tidligere knyttet opp mot strategier og teknikker for å håndtere motstand.

#### *Belønne seg selv*

De fleste trekker frem at de ikke belønner seg selv på noen spesiell måte. Noen beskriver at de gir seg selv en verbal rose når de har oppnådd noe stort. En beskriver at belønning til seg selv ikke er så viktig, men at det er viktig å få frem gode historier som en del av «merkevarebyggingen».

*«Jeg har ikke noe belønning på denne måten. Belønning har ikke passet for meg.»*, «... for det er merkevarebygginga, jeg vil at vi skal være kjent, og så vil jeg også at vi skal være kjent for bra ting da.» (Informant 5)

*«Det tror jeg. At «Det var bra!». Altså på seg selv, det å gi seg selv anerkjennelse.»* (Informant 3)

En annen snakker om at det handler om at du har vært ærlig og at du har gjort ditt beste.

*«... jeg tror det belønningen ligger i det at jeg har vært ærlig. Altså jeg har gjort mitt beste. Jeg tror det er der belønningen ligger, den følelsen av å gjøre ditt beste.»*, «Hvis jeg sitter igjen med en følelse av at dette kunne jeg gjort bedre, det er nok, det er ikke noen god følelse.», «Og det er både sånn for ettermælet, for deg selv og ikke minst den følelsen av at du gjorde nå ting da – best mulig.» (Informant 1)

Flere trekker frem at belønningen kan være rosen man gir til hverandre. En av lederne uttaler blant annet:

*«.. jeg kanskje feirer med mine nærmeste arbeidskolleger. Sånn at «Åh! Nå fikk vi det til. Dette ble så bra!»*. Og så er man aldri alene, for man har et... jeg tenker... man greier ikke å gjennomføre eller å stå i ting hvis man over tid står alene, og det støtteapparatet man har hatt rundt seg hele tiden. Så gir det meg noe å rose de eller takke de for bidraget og at dette har vi gjort sammen.» (Informant 9)

Noen nevner at de unner seg noen goder innimellom.

*«Så tror jeg det blir sånn en tur innom kiosken å kjøpe seg en sjokolade innimellom. Ellers så er jeg veldig glad i rødvin også, men det prøver jeg å ha i helgene.»* (Informant 3)

*«Hvis jeg har vært virkelig flink så kanskje jeg kjøper meg ett par nye sko.»* (Informant 10)

En av informantene nevner også noe om hva man sier til seg selv når man skal håndtere motstand.

*«Da tror jeg at jeg sier til meg selv: «Dette kan du [navn]! Dette får du til! Stol på deg selv!», så ser jeg i speilet der. «Vær trygg på deg selv!», så går jeg ut og så gjør jeg det.»* (Informant 10)

Ellers fokuserer flere av lederne på målet og at ting blir bra til slutt.

«... det må jo være tanken på målet, kanskje, at vi skal dit og det blir bra til slutt.» (Informant 4)

«Jeg har jo delmål som jeg tenker at, for å nå dit så må det gjennomføres. Og så blir jeg jo på en måte stolt når jeg oppnår de tingene.» (Informant 9)

### **4.3.3 Fysisk og mentalt overskudd**

#### *Avkobling fra jobben*

Når vi spør lederne om hva de gjør for å koble av fra jobben er det fire av dem som refererer til at de har en hytte. Det er åpenbart at mange relaterer dette til avkobling.

«Så det er nok der, der er det en helt annen verden. Da er det borte.», «... jeg tar ikke med meg noe jobb ut dit. For det er – da er det null. Det er en helt annen tid. Så det er nok å tenke på helt andre ting.» (red.anm.: Om hytta) (Informant 1)

«Altså da er man helt utenfor alt, da er man nesten i sin egen lille verden ...» (red.anm.: Om hytta) (Informant 9)

Friluftsliv og trening nevnes også av flere som viktig for avkobling.

«... det er å gå tur ...» (Informant 3)

«Å koble av fra jobb ... det er egentlig med en gang jeg kommer meg hjem, men jeg går mye tur i skog og mark, og bruker ... vi er mye på hytta» (Informant 7)

«Trening er viktig, kjempeviktig for å ... for du blir veldig sliten i hodet på jobb, så man bør også bli sliten i kroppen slik at det er en balanse mellom hode og kropp.» (Informant 6)

Det er ikke så mange som nevner at de har behov for å koble av i selve arbeidstiden. Nesten alle beskriver at de er på jobb når de er på jobb.

*«I arbeidstiden ... noen gang så er det ... jeg bruker å rydde pulten.»*, «Så når jeg er ferdig med et prosjekt, så rydder jeg unna. Og det er litt sånn, på en måte en sånn avkobling. For da prøver du å hente blanke ark.» (Informant 1)

*«Det tror jeg må være å trykke litt på telefonen. Sjekke litt sånn VG og Facebook. Sånn, være litt sånn ... Altså når jeg er på jobb så er det det som er fokus. Når jeg kommer hjem så er det det som er fokus»* (Informant 3)

*«Nei, når jeg er på jobb så er jeg «på». Da er jeg på jobb liksom.»*, «... det kan være bare sånn at jeg går inn på kontoret og setter meg ned i fem minutter, og sliter meg i håret, og tenker «Faen, altså».. og så skrur jeg av det.» (Informant 10)

*«Nei, i arbeidstiden så tror jeg bare det går på jevn flyt og det er sjelden jeg lukker døra, med mindre jeg må ha noen samtaler som gjør at.. så går jeg i det ... men jeg blir jo veldig sliten da når jeg kommer hjem.»* (Informant 9)

*«Når jeg først kommer på jobb og tar på meg kvitklær så er jeg der, da er alt annet koblet ut. Da er privatliv koblet ut, altså familie, hva jeg skal gjøre etter jobb, altså inntil jeg går fra jobb så er jeg helt utilnærmelig fra de utenfra. Jeg går inn i en sånn boble og det er rett og slett for å få ting gjort og være fokusert og konsentrert når jeg er her og de vet at "hver så snill og ikke ring meg med mindre huset står i full fyr", fordi hvis jeg må drive å koble av og på så får jeg problemer ...»* (Informant 6)

*«Ja det hender faktisk. Da slår jeg på tråden til noen jeg liker. Så prater jeg litt om jobb, eller når jeg ringer til noen, er det aldri uten grunn. Jeg ringer aldri bare for å snakke om helga.»* (Informant 5)

«Jeg er litt motsatt. Jeg lader hele dagen så jeg sprudler over ...» (Informant 4)

En drar frem dette med balansen mellom jobb og privatliv.

«Det blir litt sånn at når jeg låser kontordøra så er jeg ikke på jobb. Men igjen så er det jo perioder, for har du de mest hektiske periodene, så er det ikke bestandig du kan gjøre det. Da må du kanskje gjøre noe også på ettermiddagstid. Men da er vi tilbake på den balansen igjen, det er noe med det at du må ikke la jobben bli så altopplukende. At når du låser døra så går man hjem og så går man rett ned på PCen og setter seg. Jeg nevnte jo litt det her med hvor henter jeg min energi fra, og det er jo, ikke sant, familie, venner, fritidsaktiviteter. Vi er veldig glade i å være på tur. Det å være ute og det å gjøre andre ting.» (Informant 8)

#### Håndtering av perioder med stress i livet

Struktur, planlegging og prioritering trekkes frem av de fleste som en nødvendighet når de skal håndtere perioder med stress i livet. De nevner både dette i forbindelse med jobb og privatliv. Lister og kalendere er blant annet hjelpemidler om de benytter seg av.

«Du må være strukturert og forholde meg til kalenderen. Være tro mot kalenderen. Hvis jeg begynner med å slutte, å slurve med å notere inn der, så er jeg ute. Jeg må forholde meg til den hele tiden. For da har jeg, da vet jeg at der er det oversikt.» (Informant 1)

«Da tror jeg og det handler mye om i forhold til prioriteringer av arbeidsoppgaver. Og at man får gjort det man skal gjøre, at man ikke føler at man gjør en dårlig jobb ...» (Informant 7)

«Men nå skal det sies at jeg tror aldri jeg har hatt noen problemer med det for jeg tror jeg er veldig sånn strukturert, et sånt liste ... listemenneske. Men jeg tror at for meg så er det en måte å altså rydde opp i det. Og så koker det begge plasser altså privat og på jobb. Og for meg så er det også den logistikken man må ha på hjemmebane og den dialog man må ha med sin partner, for det er klart at det hadde jo ikke gått hvis jeg skulle satt her 24/7. Og det handler jo

*om alt fra at man er på reiser til at man sitter sene ettermiddager, ja. Det er logistikk som skal gå ihop hjemme også.» (Informant 8)*

En leder trekker frem fordelene med å fokusere på oppgaven man har foran seg. Lederen beskrev en periode som hadde vært veldig hektisk på jobb.

*«Altså da må man bare ... «Ok, nå er det bare slik. Å så må det bli bedre ...».. Litt sånn at da må på en måte bare ta én dag, og så den uka, og så er det helg. Altså man må bare lage seg slike delmål.»*, «... ikke la seg overvelde av.. det tror jeg at jeg har en sånn evne på. «Ok, men det få bare vente.», «... neste uke, «Den gidder ikke jeg å tenke på nå. Den tar jeg i neste uke.». *Mens noen er sånn at da er de «Der».* *Men der er jeg veldig sånn, «Ok, nå er det dette som er, å så må det bare vente eller slike ting.»* *Så jeg klarer nok å koble litt sånn ut og inn på hva som man skal ha fokus på. Hva som er viktig nå. Det er vel en sånn måte for å klare å stå i ting.»* (Informant 3)

Trening og fritidsaktiviteter trekkes også frem her som metoder for å koble av. En leder har fokusert på at vedkommende sitt stress har sammenheng med de ansattes stress.

*«... hvis jeg har hatt mye stress på jobb, så vet jeg at mine ansatte har hatt det sannsynligvis enda verre.»*, lederen forteller videre om det å snakke med sine ansatte om andre ting som ikke handler om jobb, for å redusere eget og deres stressnivå. Videre at de i fellesskap arrangerer sosiale sammenkomster, som *«fungerer genialt.»*. *«Jeg kan tenke så mye jeg vil at jeg har en annen type jobb enn de har, men min henger jo klin opp mot deres. Det kommer jeg ikke fra.»*, *«... da kobler vi av og så lader vi batteriene sammen.»* (red.anm. om sosiale sammenkomster) (Informant 6)

En annen trekker frem fridager og friperioder som noe å se frem til, og at dette bidrar til å stå igjennom disse periodene.

*«Det er ganske jevn drift, altså det er klart at det ... ja jeg må ha litt fri innimellom merker jeg.. altså en god sommerferie.. at man er litt i forkant og vet at man skal ha fri ...», «Det er greit å legge inn en og annen slik dag for å ta seg inn litt ...» (Informant 2)*

En av lederne sier noe som avviker litt fra resten.

*«... det som ofte er en resept det er å jobbe enda mer. Dette hender jo ut med at stress det har jo noe med ...», «... det har delvis med arbeidsmengde å gjøre. Sånn at når du på en måte forstår at det er en veldig lang «backlog», veldig masse som ikke er gjort, så kan man i alle fall delvis håndtere dette med å jobbe smartere, men også med å jobbe mer.» (Informant 5)*

En annen trekker frem at man kanskje ikke ser hvor stressende det har vært før i ettertid.

*«Jeg tror ikke man ser ... eller jeg tenker at man klarer å komme seg gjennom hvis det er stress i perioder, men jeg tror ikke man ser hvor voldsomt det var før man er ferdig med den perioden. At man da kan se tilbake igjen.» «Men samtidig når man står midt i det så tror jeg man klarer å mobilisere seg opp på en måte at man henter overskudd som man egentlig ikke trodde man hadde i det hele tatt. Men samtidig at det er nesten uvirkelig at man har klart å komme igjennom det ...» (Informant 7)*

Et annet interessant utsagn var også:

*«Så du kan si at, i min jobb i alle fall, så kan man ikke klage på at det er mye å gjøre. Da passer man ikke, det går ikke. Her er det mye å gjøre.» (Informant 5)*



En leder trekker frem litt av essensen av det hele:

*«Igjen det er nok noe med det her å med å administrere og prioritere seg selv, ikke sant. Igjen, du må sette deg noen punkter på hva er viktig for meg, og hvis det koker både på privaten og hjemme, så må man jo ta noen avveininger, ikke sant. Og det er uten at jeg sier at det ene eller andre er rett ...» (Informant 8)*

*«Lade batteriene»*

Fire av lederne trekker frem at de «lader batteriene» ved å dra på hytta. Tid med familien trekkes også frem av halvparten som noe som bidrar til å gi energi.

*«Det er via ungene og ektefellen og hytta. Altså det er familien egentlig.» (Informant 1)*

*«Men så merker man jo også at i perioder så har man jo også behov for å koble helt av. Altså det å bare være i kjernefamilien. Da rømmer man jo til ei hytte, eller litt lenger bort og helst stenge av telefonen ...» (Informant 8)*

Noen av lederne trekker frem at de henter energi gjennom samvær med andre.

*«Jeg er jo veldig sosial av meg så jeg henter jo også energi fra å være sammen med andre. Ikke nødvendigvis i arbeidssammenheng, men i sosiale sammenhenger.» (Informant 8)*

*«Jeg er jo av den typen som like at det skjer noe. Jo mer som skjer, jo mer lader jeg.» (Informant 4)*

Det trekkes også frem av flere at man kan «lade batteriene» på jobb.

«Så det og ha med dem å gjøre det bruker å gi meg energi.» (Red.anm. Om nære kolleger)  
(Informant 5)

«Jeg kan godt lade batteriene i løpet av en arbeidsdag hvis jeg føler at det har vært givende i forhold til de ansatte, lederne mine og pasienter. Hvis jeg føler at jeg virkelig har gjort en forskjell, eller jeg har vært med på å initiere ett eller annet.» (Informant 3)

Trening og fysisk aktivitet trekkes også frem av flere som viktig.

«... når jeg skal langt inn i min sone for å koble av, så er det å putte noe i ørene slik at jeg kobler ut verden og kobler ut tankene. Kobler ut alt som jeg, for det er så mye hele tiden som foregår ... altså, da hjelper ikke noe annet. Jeg må bare koble ut meg, og det er det som gjør det når jeg drar på en lang joggetur ...» (Informant 6)

«Det er jo det at jeg trener ...» (Informant 9)

En leder sier også:

«... jeg tror som leder at må du være bevisst på hvordan du henter din energi og også prioritere det. Det må ikke hele tiden bli nedprioritert.» (Informant 8)

### *Fritidsinteresser*

Under fritidsinteresser så er svarene fra informantene veldig like. Så å si alle nevner turer eller trening som fritidsinteresser. To av lederne trekker frem fysisk arbeid som en fritidsinteresse. En leder påpeker her et interessant funn:

*«... jeg tror at en del av det å klare jobben er at du fysisk må være i stand til å klare jobben. En ting er det mentale, men man må jo prøve å holde seg i litt ... om ikke ha maratonkondis så bør man i alle fall ha en fysikk som gjør at du i alle fall klarer å stå i det.» (Informant 8)*

Dette samsvarer med det en annen leder påpekte tidligere i intervjuet:

*«Jeg må holde meg i noenlunde form for å klare å være i denne jobben her.» (Red.anm. om trening) (Informant 5)*

Det beskrives at fysiske aktiviteter gir overskudd, bedre humør og skaper en indre balanse.

*«Ja, jeg håper jo fysisk at man får litt bedre kondisjon. Men jeg tror nok også at det gir meg en ro, og at man får ut litt anspenhet og rastløshet - som kanskje forplanter seg ved at man er stresset.» (Informant 9)*

*«Jeg føler jo at det er godt. For jeg får ikke vondt i nakken, jeg føler at jeg blir ikke stiv. Ja, det gir meg en bra livskvalitet, jeg holder med frisk.» (Informant 10)*

*«Jeg tenker at det lader. Det tømmer hodet. Det gir en viss balanse mellom den slitenheten du føler i hodet og kroppen.» (Informant 6)*

*«Nei altså psykisk, det er klart at du må ha disse frikvarterene, ellers kan man møte veggen.» (Informant 2)*

*«De gjør jo at jeg blir fornøyd med hverdagen.» (Informant 4)*

### *Krav til seg selv*

Så mange som åtte av ti ledere vi intervjuet beskriver at de stiller høye krav til seg selv. Det virker som dette handler om både det å få ting gjort, men også egen samvittighet og selvfølelse.

*«Jeg stiller nok ganske sånn høye krav til meg selv ... at jeg må ... det er nå tilbake til det men å få gjort ting. Og det med at jeg vil ikke ha noe dårlig rykte på meg, på noen som helst måte.»*

(Informant 1)

*«Jeg har jo perioder hvor jeg kjenner at: «Nå er jeg sliten», og sånn ... men jeg er ikke den typen som gir meg eller noe sånt. Så sånn sett så kan det nok være litt vanskelig å forstå andre, ansatte eller noen ganger hjemme også. «Er det der noe å syte for? Eller klage for?» Altså sånn ... Så det kan nok.. Når man har så høye krav til seg selv og er såpass pliktoppfyllende som jeg er, så kan nok det gå litt ut over andre i forhold til krav man stiller.»* (Informant 3)

*«Jeg får jo veldig fort dårlig samvittighet, og jeg tror nok at jeg legger et ganske hardt press på meg selv ...», «... påvirker det jo meg selvtillitsmessig eller selvfølelsen. Det kjenner jeg jo at man får litt lavere selvfølelse, men så snur det seg jo når du greier å få løst noe.»* (Informant 9)

*«Man skal passe på å stille de samme kravene til seg selv som til andre, for det tar seg veldig dårlig ut å a andre krav til seg selv enn hva man har til andre. Da blir du avslørt.»* (Informant 5)

*«Jeg er en person som stiller brukbart høyre krav til meg selv. Mer enn hva jeg stiller til andre, mye mer. Det har alltid vært sånn. Noen kaller det perfeksjonist. Jeg tror ikke det nødvendigvis går på det, men det går ikke på at det skal være perfekt, men det går på krav til å være den beste versjonen av den du kan være. Jeg er ikke fornøyd hvis jeg gjør 75% og vet at jeg ar litt å gå på, altså, hva er det jeg sparer på? Til pensjonisttilværelsen liksom?»* (Informant 6)

Andre uttalte:

*«Ja, kravet er jo at jeg skal komme meg på jobb om morgenen ...»* (Informant 2)

*«Hvis jeg kjenner at jeg ikke har det bra på jobben, eller hjemme, eller hvor det måtte være, så må jo jeg gjøre noe med det for å få det bra. Jeg tværer ikke med en ting som jeg kjenner ikke er rett for meg. Da løser jeg det.»* (Informant 4)

#### **4.4 Oppsummering**

Vi endte opp med å intervjuer ti informanter, som var vår opprinnelige plan. Fra intervjuene ser vi at det har kommet frem mange interessante funn. På noen av områdene ser vi at svarene er sammenfallende, mens på andre områder er det tilsynelatende et stort sprik.

Funnene har gitt oss et godt grunnlag for videre drøfting av empirien opp mot litteraturen vi har presentert i litteraturgjennomgangen.

## 5.0 Drøfting

Vi har valgt å organisere drøftingen vår etter forskningsspørsmålene. Vi vil derfor først ta for oss *indre motivasjon*, deretter *håndtering av motstand* for så å drøfte *fysisk og mentalt overskudd*. Etter det vil vi ha et delkapittel om *gjennomføringsevne* som illustrerer sammenhengen mellom disse tre elementene og gjennomføringsevne. Til slutt har vi en kort oppsummering.

### 5.1 Indre motivasjon

#### *Motivasjon for å bli leder*

Gjennom intervjuene forsøkte vi å kartlegge hvilke indre motivasjonsfaktorer som bidro til at intervjuobjektene ble ledere. Et av våre første funn var at ni av ti hadde hatt lederstillinger tidligere. De hadde litt ulike forklaringer på hvorfor de havnet i lederstillinger, men åtte stykk beskriver at det falt naturlig på en eller annen måte. Noen hadde gjennom livet «stukket seg frem» og dermed på en naturlig måte påtatt seg ulike tillitsverv eller lederverv, mens andre beskrev det mer som en konsekvens av egne ønsker å ambisjoner for karriere. En sa sågar at hun var «Jeg tror noen er ment å skal være det. Jeg har en personlighet som er sånn.», og beskriver videre at hun aldri har sett det som et alternativ å bli noe annet enn leder, siden alle i hennes familie var ledere. Hun mente at dette var en klar drivkraft for hvorfor hun ble leder. Motstykket til dette blir en leder som sa at det kun var for å få dagtidsjobb, og at vedkommende ikke hadde noen visjoner om å bli leder. De fleste beskriver jobben som givende, lærerik, artig, interessant og spennende. Varierte og interessante arbeidsoppgaver bemerkes også som motivasjon for å stå i jobben. To av lederne trekker frem at de tiltrekkes av en arbeidshverdag hvor man «har mange baller i luften». At den hektiske arbeidshverdagen fungerer som en motivasjonsfaktor.

Disse funnene kan ses i sammenheng med Otto et al. (2017) og deres studier av yrkesambisjoner. Skal man trekke paralleller her så kan man si at fokuset på meningsfulle arbeidsoppgaver gir økt jobbtillfredshet, som igjen kan være en bidragsyter til at de har gått over til lederstilling. Det at noen beskriver at de har «stukket seg frem» samsvarer med Baroudi et al. (2017), som beskriver at det å ta ledelse har en positiv innvirkning på både ambisjoner og jobbtillfredshet. Ser man på den ansatte som ble leder kun for å få dagtidsjobb, så kan det gjøres

et poeng av tittelen på artikkelen til Otto et al. (2017): «The less they want, the more they get». De tydelige drivkreftene som kommer frem om hvorfor de opprinnelig ble leder er altså både ambisjoner og interessante arbeidsoppgaver.

Det å gjøre en god jobb er viktig for halvparten av de lederne vi intervjuet. Det kommer til uttrykk på litt forskjellige måter. Noen sier at de vil gjøre en god jobb andre sier at de drives av positive tilbakemeldinger fra leder, ansatte og pasienter. Dette korrelerer med Otto et al. (2017) sine funn med at jobbtilfredshet er knyttet til en personlig opplevelse av suksess. Videre at dette bidrar som en viktig indre motivasjon.

Et annet funn som var litt interessant var en leder som sa at vedkommende ikke hadde reflektert over spørsmålet. Det var altså ingen refleksjoner over hva som motiverte vedkommende til å være i en lederstilling.

#### *Påvirkning og kontroll*

Det å ha mulighet til å påvirke prosesser og utvikling fremheves av halvparten av de vi intervjuet. Her ble det påpekt at påvirkning gjaldt både egen arbeidshverdag, prosesser som hadde med utviklingen av arbeidsplassen (både på lavere og overordnet nivå), samt fagutvikling/kvalitetsforbedringsarbeid. En leder fremhever også behovet for å ha kontroll og oversikt. Alle disse funnene samsvarer med Leotti, Iyengar og Ochsner (2010) som har gjennomgått verdien av menneskers behov for kontroll. Deres beskrivelse er at menneskers evne til å utøve kontroll over miljøet rundt oss for å oppnå ønskede resultater, er essensielt for individets velvære. Det antyder at kontroll sannsynligvis er en psykologisk og biologisk nødvendighet (Leotti, Iyengar & Ochsner, 2010). Videre at det sannsynligvis ikke er tillært, men biologisk motivert. En persepsjon av kontroll vil også virke som en buffer mot stressende faktorer i miljøet rundt (Leotti, Iyengar & Ochsner, 2010). En annen leder sier at hun alltid har vært trigget av å administrere andre. Dette kan også falle inn under et behov for kontroll og påvirkningsmulighet.

Tre ledere beskriver at det er glad i «faget». I det legger de det kliniske fagområdet de jobber innenfor og det kliniske arbeidet med pasienter. Den ene lederen er tydelig på at bytte av jobb

er en mulighet, samtidig som hun i neste åndedrag sier at det er mye spennende som er skjer i utviklingen innenfor det fagområdet. Inntrykket vi sitter igjen med er at hun rives mellom det å bytte jobb og det å ha kontroll over den faglige utviklingen på det området i virksomheten. Dette kan også ses opp mot kontrollbehovet som Otto et al. (2017) beskriver. Vi tenker også at dette kan være en beskrivelse på den dedikasjon noen ledere har til det kliniske faget som utøves og det tilbudet pasientene skal få. Alle disse lederne er utdannet helsepersonell som har gått over i administrative stillinger, så det kliniske faget er nok en motivasjonsfaktor for dem.

Det kan også ses opp mot maktbegrepet, og definisjonen Erwin (2010) bruker på innvendig makt. Dette er makten vi oppnår gjennom personlig utvikling av kunnskap, ferdigheter og økt kontroll over egen livskvalitet. De mulighetene et individ har til å påvirke sin egen arbeidshverdag, har helt klart betydning for jobbtilfredshet og livskvalitet.

Dette med kontroll og påvirkningsmuligheter kan også være interessant å se opp mot Karp (2016) sin omtale av maktbasen. Han beskriver at maktbasen består av din aktørmakt, strukturmakt og prosessmakt. Lederne vi intervjuet fremhever spesielt aktørmakt, altså makt gjennom posisjon og person, samt prosessmakt, hvor de påvirker prosesser gjennom å influere andre i den retningen de ønsker. Spesielt fire ledere var dette bevisst, noe som vi anser kan utvide deres handlingsrom, slik som Karp (2016) beskriver.

Oppsummert så er altså muligheten til å påvirke prosesser og kontroll sentralt for lederne vi intervjuet. Dette korrelerer med eksisterende litteratur på området, og vi anser det derfor som et sentralt funn i vår forskning.

#### *Ta ansvar*

Fire av lederne vi intervjuet beskriver at ledelse handler om å ta ansvar. Dette er helt i tråd med det Karp (2014) og Karp (2010) beskriver. Ansvarliggjøring er et viktig aspekt innenfor ledelse, og handler om at man både har og tar ansvar. Til grunn for dette ligger en tro på at enkeltindivider har et ønske om å påvirke sin situasjon, og tar ansvar for sine handlinger og konsekvensen av disse, hvor større grad av ansvarliggjøring øker gjennomføringsevnen (Karp, 2014). Vi kan derfor si at disse ledernes holdning til å ta ansvar kan bidra til at deres



gjennomføringsevne øker, noe som igjen reflekterer tilbake på menneskers behov for kontroll. Karp (2014) beskriver i denne sammenheng at gjennomføringsevne handler om evnen til å gjennomføre planer eller prosjekter som er iverksatt.

### *Team og forpliktelse*

Det å jobbe med folk trekkes frem av de fleste av intervjuobjektene som en motivasjon for å jobbe som leder. Halvparten av de vi intervjuet var opptatt av teamarbeid. En snakker mye om det å «bygge laget», andre nevner dette med å jobbe som et lag, dra i samme retning og det å være en del av et team. Det å være en del av et team relateres gjerne til forpliktelse. Karp (2016) beskriver at man i et team er en gruppe mennesker som har et større ansvar for å levere og en større forpliktelse til teamet. Forsyth (1983) det samme med å si at man i en gruppe er avhengig av hverandre for å løse oppgaver. Lederne vi intervjuet snakket om team og lagarbeid både knyttet til det å være et team sammen med de ansatte, men også relatert til lederteam. Teamarbeid virket til å være et viktig fokus hos de fleste lederne uavhengig av hvilket nivå i organisasjonen de befant seg på. Ser man det opp mot forpliktelse så kan teamarbeid bidra som en motivasjonsfaktor fordi man i større grad føler seg forpliktet ovenfor de andre teammedlemmene, enn man gjør når man bare en gruppe ansatte. I tillegg kan det påpekes at dette kan ha sammenheng med at ledere vektlegger at man i team har større sannsynlighet for at man oppnår det man har bestemt seg for, i tråd med Alexander (2005) og Jaros (2010). En av lederne beskriver også at ledelse er et prosessfag og at man i felleskap må komme frem til løsninger. Dette samsvarer med Alexander (2005) og Jaros (2010) som blant annet beskriver at prosessen blir viktigere enn målet.

### *Team og autonomi*

Team beskrives også av Karp (2016) som en gruppe med en viss grad av autonomi. Her kan det være interessant å trekke paralleller til funnene i Hawthorne-studiene, hvor autonomi hadde en sammenheng med jobbtilfredshet og produktivitet (Roethlisberger & Dickson, 1939; Brochs-Haukedal, 2013). Tre av lederne fremhevet at de var veldig opptatt av de ansattes velferd og utvikling. To andre ledere nevnte at de var opptatt av et godt arbeidsmiljø. Kan fokuset på teamarbeid være en bevisst strategi fra ledernes side for å økte jobbtilfredshet hos ansatte for igjen å få økt produktivitet? Eller er fokuset på teamarbeid relatert til egne motivasjonsfaktorer gjennom gjensidige forpliktelser internt i teamet? Våre refleksjoner er at alle disse lederne

virker opptatt av sine ansattes velferd og utvikling. Vi anser derfor at teamarbeid knyttes opp mot velferd og utvikling hos de ansatte. Dette kan relateres til Grant og Berg (2012) sin beskrivelse av prososial motivasjon. De beskriver at mange motiveres av å bidra til at andre mennesker utvikler seg. Som de beskriver så handler det om et ønske om å bidra ovenfor andre (Grant & Berg, 2012). Dette kan forstås som det å tjene et formål, noe som er større enn seg selv (Pink, 2009; Grant & Berg, 2012).

Vi kan derfor se dette som prososial motivasjon hos ledere. Både det å bidra til andres utvikling og det å tjene et formål havner begge under den kategorien.

### *Team, kontroll og makt*

Teamarbeid kan også ses opp mot både kontroll og makt. Siden team fremheves så er det naturlig å tenke at lederne ønsket å være en del av et team. Som beskrevet av Karp (2016) så har team ofte mer autonomi. Dette kan relateres til behovet for å ha kontroll over egen arbeidshverdag, i tråd med Leotti, Iyengar og Ochsner (2010). Ser man på Erwin (2010) sin beskrivelse av makt så omtaler han også «makt sammen med», altså den makten vi oppnår i samarbeid med andre. Makt og kontroll kan altså også være motivasjon for disse lederne, og at teamarbeid kan være et virkemiddel for å oppnå dette.

### *Makt*

En annen syns det er interessant å se gruppedynamikken i en ansattgruppe. Denne lederen beskrev hvordan kjennskapen til de ansatte ga en forståelse for hvordan man kunne påvirke disse i ulike retninger. Relatert til Erwin (2010) så kan dette handle om makt over andre, da gjennom mer subtil påvirkning.

Et annet utsagt fra en av lederne kan også ses opp mot maktbegrepet. En leder sa «... jeg tror bestandig at jeg har vært trigget av det å styre og administrere andre ...». Dette kan også kobles mot Erwin (2010) sin beskrivelse av det å ha makt over andre.

Ser man begge disse utsagnene opp mot Karp (2016) sin beskrivelse av maktbase, så handler dette om både aktørmakt (i kraft av posisjon) og prosessmakt (påvirke prosesser mellom mennesker). Disse lederne virker til å være dette bevisst, og man kan derfor tenke at det bidrar til å økte deres handlingsrom. Dette er i tråd med Karp (2016). Dette er et interessant funn, ettersom makt ofte er diskutert i ledelsessammenheng. Det er imidlertid bare to av ti informanter som er så tydelig på dette, så selv om dette korrelerer med forskning på området, så kan vi ikke si at dette er et sentralt funn. Vi har heller ikke gått mer i dybden på utsagnene i selve intervjuene. Som nevnt tidligere så er det i alt fire ledere som omtaler det med å influere andre, men bare to av disse er mer tydelig i sine utsagn, slik at det kan ses mer i lys av maktbegrepet.

### *Mål*

De fleste lederne trekker under intervjuet frem at de ønsker å utrette noe, finne gode løsninger, gjennomføre, skape fremdrift og nå mål. Målfokus er mye diskutert både innenfor kognitiv motivasjonsteori og ledelseslitteratur. Gjesme (1996) beskriver at et fokus på fremtiden ved hjelp av målbruk, ser ut til å ha en sammenheng med det å oppnå noe. Målet blir da det sentrale (Latham & Lee, 1986; Bandura, 1997). En leder beskriver måloppnåelse som det å fullføre et oppdrag. Det er ikke alltid man finner den perfekte løsningen, men man gjør noe som er godt nok og man når målet. Ser man dette opp mot målsetningsteori så viser forskning at bruk av mål kan bidra til økt selvtillit, effektivisering av læring og utførelse av oppgaver (De Volder, Lens & Hogan, 1982; Bandura, Schunk & Hogan, 1981; Kirschenbaum et al., 1981). Det at lederne drar dette frem under intervjuet kan også ha en sammenheng med den sentrale rollen målfokuset har fått innenfor ledelsesutøvelse (Karp, 2016).

En interessant refleksjon er at den lederen som i intervjuene er var absolutt tydeligst på dette med målsetninger, hadde bakgrunn fra en annen bransje enn helsevesenet. Dette kan tyde på at det er en litt annen kultur i den bransjen vedkommende kom fra, enn i helsevesenet. Skal man får en tydeligere formening om dette er man avhengig av betydelig mye mer empiri på området før vi kan generalisere basert på dette funnet.

Noen ledere uttalte at de var opptatt av prosesser og en sa at ledelse er et prosessfag. Dette kan sammenfalle med Sarasvathy (2001) som mener at ikke alle motiveres av mål. Hun hevder at

noen er instrumentelle og bruker tilgjengelige ressurser for å oppnå mål, mens andre heller ser på hvilke muligheter de har ut fra tilgjengelige ressurser (Sarasvathy, 2001). Lederen som uttalte at ledelse er et prosessfag, kan se ut til å være mer som sistnevnte. Han snakket lite om det å nå mål, men mer om prosesser og det å bygge laget. Han uttalte at han ønsket å oppnå noe som leder, men definerte ikke hva dette var.

En av lederne snakker i intervjuet om viljestyrke. Han påpeker her at viljestyrken hans kommer fra det å nå et mål, det å utrette noe. Han sier videre «Jeg hører at andre tar litt sånn snarveier ...». Dette er et interessant utsagn som vi ser opp mot Ordóñez et al. (2009) sin kritikk mot målsettingsteori. De påpeker blant annet, når de bemerker økt uetisk atferd som en bivirkning av målsetting, at folk kan jukse eller ta snarveier for å oppnå mål (Ordóñez et al., 2009).

Vi ser altså at målsetting kan ha en funksjon for ledere, da de fleste har ønske om å utrette noe. For enkelte fremstår det som konkrete mål, mens det for andre er mer diffust. Det må også fremheves at dette ikke gjelder for alle, da våre funn også korrelerer med forskning som er mer kritisk til målsettingsteori.

### *Lønn*

Ett av funnene våre kan ses i sammenheng med Otto et al. (2017). En av lederne trekker frem at lønn er en vesentlig faktor for at vedkommende har lederjobben. Dette samsvarer med de første funnene Otto et al. (2017) gjorde, men som de ikke klarte å gjenskape i den longitudinelle studien. Samme lederen sier imidlertid at en jobb med uten ledertittel hadde vært helt greit. Vedkommende opplever seg selv som en dyktig leder, og at får tilbakemelding om dette fra kolleger. Ser man dette i sammenheng med de resultatene Otto et al. (2017), så beskriver de at jobbtilfredshet er knyttet til en personlig opplevelse av suksess. Altså er det mer knyttet til en indre motivasjon enn ytre faktorer som lønn og stillingstittel Otto et al. (2017).

Siden bare en av lederne påpeker dette vil det være vanskelig å generalisere på bakgrunn av dette funnet. Beskrivelsene er imidlertid så sammenfallende med forskningslitteraturen at det er verdt å påpeke som et interessant funn som kan utforskes videre.

Det som strider mot Otto et al. (2017) er at lønn er en såpass viktig faktor for denne lederen, at dette er noe som holder vedkommende i stillingen. Samtidig som lederen beskriver dette, sier vedkommende også at det er en svært krevende jobb og et «element av selvpining» å være leder. Vi tenker derfor at lønn og opplevelse av suksess er det sentrale for at vedkommende står i en så krevende jobb. Funnene kan samsvare mer med Baroudi et al. (2017), som skriver at bedre lønn bidrar til at ansatte i større grad tar ledelse, er mer ambisiøse og at dette igjen fører til økt jobbtilfredshet. Våre refleksjoner er helt klart at denne lederen er mer ambisiøs en flere andre av lederne vi har intervjuet. Det kan være mulig at lønn er en av de sentrale motivasjonsfaktorene her, som har ført til ambisjoner og videre til den jobbtilfredsheten lederen opplever i dag. Dermed kan jobbtilfredsheten være et produkt av lønn og ambisjoner. Pfeffer (2010) kan også trekkes frem i denne sammenheng når det kommer til ambisjon og makt. Han beskriver at noen har mer makt fordi de er mer ambisiøse, tar utfordringer, har overskuddet, har selvinnsikt og fremstår mer sikre på seg selv.

### *Ambisjoner*

Når vi pratet med lederne om karriereambisjoner kom det frem at majoriteten av disse var åpen for andre stillinger (både internt og eksternt). Noen var helt tydelig på at de ikke kom til å bli værende i den jobben de hadde i dag, mens andre virket litt mer avventende og skulle heller se hvilke muligheter som eventuelt dukket opp. Vår forståelse av dette er at noen var mer orientert mot å finne seg ny jobb enn andre, men at nesten alle av intervjuobjektene egentlig ønsket en ny jobb etter hvert. Vi må også påpeke i denne sammenheng at flere hadde planer om å erverve seg mer formell kompetanse som ville gjøre de mer aktuell for nye jobber. Dette kan ses opp mot karriereambisjoner jamfør Otto et al. (2017), og en streben etter å gjøre karriere. Alle lederne vi intervjuet trives i lederjobben de har i dag, derfor kan et eventuelt jobb-bytte ha sammenheng med karriereambisjoner eller økt kontroll over egen arbeidshverdag. Autonomi og påvirkningsmuligheter er som beskrevet tidligere noe de fleste trekker frem. Det virker til å være en oppfatning av at jo høyere lederstilling man har, jo høyere grad av autonomi har du. Dette er i tråd med det Karp (2016) nevner om at frihet og selvrealisering kan være motivasjon. Lønn ble ikke uttalt som en faktor, men den kan ikke utelukkes heller som en motivator.

Bytte av lederstilling kan også ha sammenheng med makt. Sett opp mot Erwin (2010) sin beskrivelse av det å ha makt over noe eller noen, så kan vi trekke frem utsagnet fra en av lederne

som sa at hun «..jeg tror bestandig at jeg har vært trigget av det å styre og administrere andre, jeg tror at det var noe der som gjorde at man tidlig så at dette var veien man skulle gå..». Dette utsagnet kan tolkes som om at det er en indre motivasjonsfaktor for denne lederen. Videre er det en del som beskriver at kontroll og delegering av oppgaver er noe som motiverer dem til å være leder. Dette er også noe som kan ses opp mot Erwin (2010) sin beskrivelse av makt. På den andre siden kan dette også handle om det med å ha kontroll over egen arbeidshverdag (Leotti, Iyengar & Ochsner, 2010), og delegering kan handle om teamarbeid. Delegering kan bidra til at andre får muligheten til å utvikle seg, noe som kan være motiverende ifølge Grant og Berg (2012).

Vi kan også se dette i lys av Deci og Ryan (1985) og Deci og Ryan (1991) som beskriver at blant annet selvbestemmelse er en viktig del av den indre motivasjonen. Et bytte av lederstilling (til en høyere lederstilling) kan da gi en høyere grad av selvbestemmelse, som igjen er viktig for den indre motivasjonen.

Høyere lederstillinger gir økt innvirkningsmulighet på prosesser og målsetninger. Skal vi ta dette med i betraktning kan det også tenkes at ambisjoner om høyere lederstillinger kan være for å få større påvirkning. Ser man dette i sammenheng med prososiale motivasjonsmekanismer så kan dette handle om å bidra til noe som er større enn seg selv. At motivasjonen ligger i å tjene et formål. Disse tingene beskrives av både Grant og Berg (2012) og Pink (2009) som viktige motivasjonsfaktorer for enkelte.

En leder påpekte at hun godt kunne tenke seg å prøve noe annet. Hun sa videre at den naturlige veien å gå var ledernivået over, men at hun ikke ønsket dette da hun opplevde det mer som en kontrollfunksjon. Hun sa at hun ikke var interessert i å være med på dette og at hun ville være nært sine medarbeidere, påvirke, gjøre forandring og være den som kommer med innspill. Dette kan relateres til det å bidra til at andre mennesker utvikler seg, som Grant og Berg (2012). Ved å være nært på medarbeiderne har du kanskje mer direkte påvirkningskraft på de ansatte. Man kan også relatere det til Karp (2016) som blant annet fremhever at mestring og kunnskap er indre motivasjonsfaktorer. Samme lederen sier senere i intervjuet at hun drives av et behov for at andre skal se at hun er flink til noe og får det til. Man kan således tenke at dette kan være en

motivasjon for å bli der hun er nå, og at det å gå opp ett ledernivå kan bidra til å flytte henne utenfor komfortsonen ved at hun ikke mestrer nye oppgaver og må sette seg inn i disse, dermed økt stressnivå.

Selv om de fleste lederne hadde tanker om videre karriere, var det to stykk som ikke hadde noen planer i det hele tatt. Under disse to intervjuene satt vi med et inntrykk av at disse to lederne var veldig tilfreds der de var i dag og derfor ikke har noen videre planer. De var imidlertid ikke avvisende til spørsmålet, men hadde bare ikke tenkt i de baner.

Vi ser altså at det kan være mange ulike motiver som ligger bak et fremtidig bytte av jobb. Vi kan derfor ikke konkludere med hva som er grunnen til det, men fellesnevneren er at de fleste har ambisjoner om en annen jobb.

#### *Tilhørighet*

En leder sier «.. Jeg er jo glad i folk.». Dette utsagnet kan ses i sammenheng med Erwin (2010) som beskriver at menneskelige relasjoner handler om kjærlighet og tilhørighet. Videre at vi mennesker er sosiale vesener som har behov for å være en del av en gruppe (Erwin, 2010). Den samme lederen nevner flere ganger i løpet av intervjuet at han er opptatt av «å bygge laget». Han fremstår som veldig orientert rundt samarbeid/lagarbeid for å nå målene. Flere trekker frem at de er opptatt av godt arbeidsmiljø, velfungerende avdeling og positive tilbakemeldinger fra ansatte. Dette forsterker tanken vår om flere av lederne vektlegger det sosiale aspektet ved jobben, herunder gruppetilhørigheten som Erwin (2010) omtaler. Erwin (2010) hevder sågar at menneskers sterke behov for kjærlighet og tilhørighet er en av årsakene til at menneskerasen er så vellykket. Viktigheten av våre sosiale relasjoner understrekes også av Ornish (1999) som beskriver at det er en livslang kobling mellom kvaliteten på våre forhold og fysisk- og psykisk velvære. Vi tenker derfor at det er naturlig at ledere vektlegger dette i jobben.

#### *Motstand*

En leder sier «... jeg blir nok drevet av motstand, altså det genererer drivkrefter hos meg. Når noe blir enkelt, så blir jeg lei, da er ikke jeg på mitt beste.». Dette utsagnet ser vi i sammenheng

med Ghoshal og Bruch (2003) som hevder at ledere må mobilisere vilje og viljestyrke for å håndtere tilbakeslag, og vilje ofte inspireres av hindringer og motstand. Det fremstår som hun gjør som Ghoshal og Bruch (2003) beskriver, og konverterer motstand til inspirasjon. Hun sier videre at «.. da har jeg det artig.», noe som også forsterker vårt inntrykk av måten hun bruker motstand som en motivasjon. Igjen så er det bare en av intervjuobjektene som har uttalt dette, og således vanskelig å generalisere. Det er imidlertid helt i tråd med Ghoshal og Bruch (2003) og bør derfor nevnes. Goleman, Sonnenfeld og Achor (2017) nevner at man blant annet kan bli mer motstandsdyktig av å erstatte negativ tekning med optimisme. Lederens utsagn om at hun synes det er artig og at motstand genererer drivkraft, kan tyde på at hun har et optimistisk syn på utfordringene, noe som kan gjøre henne mer motstandsdyktig.

En annen leder uttaler at det handler om hva man sier til seg selv. Dette samsvarer med Karp (2016) sin beskrivelse av maktbase. Den er ikke bare sammensatt av de ytre omstendighetene, men også hva du sier til deg selv. Det kan knyttes opp mot aktørmakt, hvor man har tro på at man kan handle og utrette en forskjell (Karp, 2016). Dette kan bidra til et mer optimistisk syn på motstand, siden du har tro på at du kan endre situasjonen. En annen uttaler at man ikke skal være redd for motstand, men man skal se på den og at det gjør det lettere. Hun utdyper dette videre med å beskrive at man skal gå inn i motstanden for å forstå hva det bunner i, for så å forsøke å endre det. Dette kan vi også tolke som et optimistisk syn på motstand, hvor man også forsøker å være aktør for å endre situasjonen. Disse funnene er også i tråd med Karp (2016), Goleman, Sonnenfeld og Achor (2017) og Ghoshal og Bruch (2003).

Denne måten å håndtere motstand på kan vi se som en strategi for selvledelse, i tråd med Karp (2016). Selvledelse handler om strategier for å påvirke egen atferd, hvor man blant annet jobber med egne begrensninger og at dette bidrar til at man vokser (Karp, 2016). Disse lederne går bevisst inn i utfordrende situasjoner og vi ser dette som en bevisst strategi for utvikling, siden mennesker ellers har en hang til å unngå negative hendelser (Kuster et al., 2015; Elliot, Thrash & Murayama, 2011; Elliot & Sheldon, 1997; Lazarus, 1991). Dette er sentralt for gjennomføringsevnen til ledere, som er viktig for egen utvikling. Elliot og Sheldon (1997) og Lazarus (1991) trekker frem at unngåelsesatferd er en mekanisme i oss som er lett å påvirke, men at det på den andre siden samtidig fort blir en integrert del av dagliglivet og dermed ikke



så lett å påvirke. Det kan kanskje være derfor at det er bare enkelte ledere som trekker dette frem, da det kan være utfordrende for mange.

### *Privatliv og jobb*

Når vi kom inn på tema rundt hvordan privatlivet og jobben påvirker hverandre, så var det tre ledere som kom med ganske identiske og interessante utsagn. De snakket alle tre om at det var viktig at man hadde stabilitet på en av arenaene for å håndtere uro på den andre. Den ene sa «... men hvis det stormer på jobb og det stormer hjemme, da tar det ikke så veldig lang tid før man bryter sammen.». Dette illustrerer noe av viktigheten av å ha minst en arena hvor man kan hente energi og at man klarer å holde balanse i energiregnskapet. En annen leder påpekte at jobben ga energi i perioder hvor det hadde vært utfordrende i privatlivet.

Flere ledere påpeker at det er nok mer slik at jobben påvirker privatlivet enn motsatt. Fem av lederne oppga at de jobbet på ettermiddags-/kveldstid. Alle beskrev det som periodevis og ikke konstant, og at det for det meste handlet om ulikt administrasjonsarbeid som de hadde prioritert ned i den ordinære arbeidstiden. Fryer (2006) hevder at organisasjoner presser sine ansatte til nærmest selvødeleggelse, hvor arbeid mer eller mindre døgnet rundt kan være svært helseskadelig. Lederne vi intervjuet beskriver at de gjør dette for «å ha hodet over vannet» eller å komme ajour. Vi tolker dette som at de gjør dette fordi de føler seg forpliktet til å gjøre det. Dette er i tråd med Karp (2016) som benevner at forpliktelse også kan være en motivasjonsfaktor. I denne sammenhengen blir drivkraften medaljens bakside, vet at jobben både tar tid fra privatlivet deres, samt kan være helseskadelig. To av lederne trakk frem at familien mest sannsynlig skulle sett at de hadde en annen jobb, på grunn av ekstraarbeidet den medførte. Dette kan antyde at jobben kan være skadelig for deres private relasjoner. Både Erwin (2010), Ornish (1999), Deci og Ryan (1985) og Deci og Ryan (1991) påpeker viktigheten av sosiale relasjoner.

En leder en veldig tydelig på at hun skiller godt mellom jobb og privat, og mener derfor at disse ikke har innvirkning på hverandre.

Når vi snakket med disse lederne, fikk vi igjen en følelse av at forpliktelse til arbeidet så ut til å ha en sammenheng med hvorfor de strakk seg lengre og jobbet på kveldstid. Det virket som at de var opptatt av å følge opp det ansvaret de hadde fått i kraft av sin stilling. Disse funnene korrelerer også med Karp (2016), Alexander (2005) og Jaros (2010), som alle beskriver forpliktelse som en motivasjonsfaktor i prosessen mot et mål.

### *Anerkjennelse, aksept og indre demoner*

Alle lederne trekker frem direkte tilbakemeldinger når vi skal snakke om anerkjennelse. Åtte sier at de opplever å få tilbakemeldinger fra sine ansatte. Flere beskriver at de får tilbakemeldinger fra ledere på samme nivå og fra andre kolleger. Det mest interessante funnet her er at over halvparten opplever at de kun får negative tilbakemeldinger fra sin leder. Med dette mener de at de får tilbakemelding når noe har gått galt, eller at leder ikke er fornøyd med noe. Det trekkes også frem av en leder at hun ikke har hatt medarbeidersamtale siden hun startet i sykehuset, til tross for at hun har etterspurt dette. Kun tre av lederne trekker frem at de opplever å få positive tilbakemeldinger fra sin leder. Få beskriver at de får anerkjennelse fra familie og venner.

Et behov for aksept er i følge Binney, Williams og Wilke (2012) et indre demon mange ledere har.

I intervjuene var det veldig tydelig at tilbakemeldinger var viktig for alle lederne. Det var også tydelig at de kom fra ulike kulturer, ettersom enkelte var tydelig på at de ikke hadde noen forventinger til å få tilbakemeldinger fra sine ledere, mens andre forventet å få tilbakemeldinger «.. på godt og dårlig arbeid.». De fleste nevnte at de fikk tilbakemeldinger på negative ting fra sin leder, og de færreste (tre stykk) fikk tilbakemeldinger på positive ting. Det kan se ut som ledere er flinkere til å gi ris enn ros, til tross for at de selv er opptatt av å få både positive og negative tilbakemeldinger.

Flere trekker også frem at en motivasjonsfaktor for å stå i lederjobben er at man lærer om seg selv. Det påpekes at man må være tilgjengelig og synlig, samt å tåle negative tilbakemeldinger.

To ledere trekker frem at de opplever å få anerkjennelse indirekte gjennom å bli tatt med i ulike utvalg. De tenker at dette illustrerer at deres ledere anser deres kompetanse som verdifull.

En leder påpeker at hun føler at de blir lite sett og verdsatt. En annen sier at man må kjempe for å vises.

Av intervjuene fremgår det at lederne opplever å få aksept på ulike måter. En beskriver at han får dette direkte gjennom tilbakemeldinger, en annen sier at man får aksept mer indirekte gjennom å bli tatt med i utvalg. En av lederne beskriver at man oppnår aksept gjennom å gjøre en grundig og god jobb. Hun utdyper dette med å fortelle om en faktaorientert tilnærming i saksforberedelser og at hun vokter seg for «å ikke rope ulv, ulv». En annen leder sier at aksept handler om å opparbeide seg legitimitet gjennom tillit og handling ovenfor sine ansatte. Aksept kan også i følge en av lederne oppnås gjennom å bli kjent i systemet. At man på den måten blir «tatt inn i varmen» og blir akseptert.

To trekker frem at det å bygge tillit mellom leder og ansatt er en av drivkreftene hos dem. Den ene påpeker også at det å opparbeide seg legitimitet er viktig.

En leder uttalte blant annet «Jeg vil ikke bli fremstilt som en sånn feiging.».

Det er naturlig å knytte disse funnene opp mot Binney, Williams og Wilke (2012) sin beskrivelse av indre demoner. De omtaler blant annet et behov for å bevise noe, samt et behov for aksept (kombinert med en frykt for avvisning). Karp (2010) beskriver at de indre demonene krever mye energi og oppmerksomhet av oss. Et poeng i den sammenheng er at hvis lederne mottar gode tilbakemeldinger i større grad enn de gjør i dag, så kan kanskje dette lette på det presset de kjenner på i det daglige. På den andre siden så må også disse lederne akseptere sine indre demoner, akseptere den de er. Dette kan også bidra til å lette på presset i det daglige, i tråd med hva Karp (2010) beskriver.

### *Aktør eller offer*

En av lederne beskriver at han havner mer i «skyggen» av de andre lederne. En annen leder beskriver at man er en «*brikke i spillet*» og at hun har et inntrykk av at holdningen fra de over henne er at mellomledere lett kan byttes ut. Begge disse utsagnene kan vi se opp mot Nygård (2014) og Karp (2016) sine beskrivelser av «offer og aktør». Både utsagnet fra lederen som føler han har «havnet i skyggen» av de andre lederne, og lederen som uttaler at man er en «*brikke i spillet*», tyder på offerroller. Det virker som de tenker at dette er resultater av ytre omstendigheter, og at de er begrenset hva de kan gjøre med situasjonen. En aktør vil ha et tankesett hvor man tar ansvar for å ha havnet i den situasjonen, og ha tro på at dette kan endres gjennom egne handlinger (de Charms, 1968;Karp, 2016;Nygård, 2014). Hvis vi tolker dette i lys av de Charms (1968), så vil disse ha liten motivasjon til å gjøre noe med situasjonen de har havnet i.

### **5.1.1 Delkonklusjon – indre motivasjon**

Dette er ment som en oppsummering av de mest sentrale funnene fra forskningen vår, som belyser ledernes indre motivasjon.

#### *F<sub>1</sub>: Indre motivasjon som leder*

Hovedfunn:

- Muligheten til å påvirke prosesser på arbeidsplassen
- Et ønske om å utrette noe (herunder mål og det å gjøre en god jobb)
- Behov for kontroll og oversikt (da kontroll på et overordnet nivå, ikke detaljstyring)
- Påvirke sin egen arbeidshverdag
- Teamarbeid
- Forpliktelse og ansvar
- Ambisjoner
- Prosocial motivasjon gjennom å tjene et formål og bidra til utvikling hos andre
- Opptatt av det kliniske faget innenfor deres område
- Anerkjennelse

Andre interessante funn, med lite empiri eller lite forskningsmessig belegg:

- Lønn
- Triggas av å administrere andre (makt)
- Ment til å være leder
- Stabilitet i privatlivet og på jobb

Negative faktorer som også trekkes frem av enkelte:

- Manglende tilbakemeldinger fra leder (herunder manglende anerkjennelse og aksept)
- Mye arbeid ut over ordinær arbeidstid, gjerne på kveldstid
- Opplever å være en «brikke i spillet»
- Ledelse er et element av selvpining

## **5.2 Håndtering av motstand**

### *Håndtere utfordringer*

Vi ser at tre av lederne at de er forsøker å møte utfordringer gjennom å være løsningsorienterte, hvor å finne løsningen på problemet er som oftest den beste måten å imøtekomme utfordringer. To av lederne sier at han ikke er redd for å ta i et tak, lar ikke ting ligge å vente og er offensiv, hvor de tilfredsstilles ved så se at utfordringer blir tas tak i og har en bevisst strategi med å få gjennomført arbeidsoppgaver.

En av lederne beskriver at hun håndterer utfordringer på strak arm for så å finne en løsning på utfordringen som skaper motstand. Hun føler ikke at motstand er uhåndterlig eller vanskelig gjennom å «rope over seg» eller «føle seg forbalt» men løser motstanden med strategier og teknikker som å plukke dette i deler og således løse utfordringen. Her kjenner vi igjen det Goleman, Sonnenfeld og Achor (2017) beskriver som personer som innehar resiliens, som i harde utfordringer improviserer løsninger ut fra løse lufta i stedet for å reagere med desperasjon.

Vi ser at lederne har en offensiv og løsningsorientert holdning, og viser at de er handlekraftige. Dette kan sees i sammenheng med gjeldende litteratur på området. Vi anser derfor dette som et sentralt funn.

En leder håndterer utfordringer i hverdagen fordi utfordringer setter i gang kreative tankeprosesser, er en drivkraft og bidrar til at hun finner nye løsninger og at hun på denne bakgrunn liker å ha utfordringer. Denne tanken finner vi igjen hos Ghoshal og Bruch (2003) som hevder at vilje ofte inspireres av hindringer og motstand, opprettholder sin dedikasjon til arbeidet i motstand, bevisst forsvarer seg mot negative følelser og konverterer motstand til inspirasjon. Hun sier videre at motstand gir henne påfyll, at hun er en slags «junkie» på dette og at det nesten er slik at hun oppsøker utfordringer til tider for å se om det er noe som kan gjøres annerledes eller gjøres bedre for å få et bedre resultat eller en lettere arbeidshverdag. Lederen drives av utfordringer og ønsker utfordringer velkommen.

Vi ser at en av lederne evner å snu motstand til inspirasjon, og får energi av motstand. Vi anser dette som et interessant funn, men har dessverre for lite empiri og forskningsmessig belegg for å si at dette funnet er sentralt.

Denne tankegangen finner vi igjen hos Werner og Smith (2001) som beskriver resiliens som evnen til å stå i mot og håndtere motstand på en suksessfull måte. Denne lederen føler at hun får en slags mestringsfølelse når hun håndterer motstand og utfordringer og sammenligner dette med adrenalinkicket man kan få av å hoppe i fallskjerm. Samtidig påpeker hun at hun ikke blir «nedimellom» hvis det ikke går. Hun vil da snu seg å finne andre måter å løse utfordringen på.

Vi kan se denne filosofien i sammenheng med. Ledesma (2014);Cash (2001);Copland (2001);Greene (2003);Greene (2002);Heifetz og Linsky (2004);Ledesma (2012);Patterson, Patterson og Collins (2002) som beskriver som å opprettholde motstandsdyktighet eller resiliens gjennom å håndtere kriser og påkjenninger på en positiv måte. Videre ser vi klare paralleller til det Marston og Marston (2018) som fremhever at mange av de beste lederne har utviklet sine evner som et resultat av motstand, hvor høyt arbeidspress og kan være en nødvendighet for å håndtere motstand og utfordringer i fremtiden.

Videre presiserer lederen viktigheten av å ha noen å snakke med i slike situasjoner og bruker andre ledere på samme nivå til en slags «utlufting», for å være bedre rustet til å takle utfordringer. Dette kjenner vi også igjen hos Karp (2010) som presiserer viktigheten av relasjonelle forhold og nettverk som viktig for motstandsdyktighet, hjelp og støtte.

Vi anser det å lytte til, og å ha dialog med sine ansatte som interessant funn. Det støttes også av gjeldende litteratur på området og er derfor et sentralt funn i vår forskning.

En leder beskrev at sin erfaring som leder er med på å bidra til å håndtere utfordringer. Vi ser klarer paralleller til det Karp (2010) fremhever, hvor situasjoner med motstand er med på å forme oss hvis vi klare å lære av våre erfaringer.

En av lederne sier hun håndterer utfordringer å være rolig og trekke seg litt inn i selv slik at hun kan få tenke og stoppe opp og få en oversikt over hva stressfaktorene og utfordringen er, samt ha en tett kommunikasjon med sine medarbeidere mens to ledere har bevisste strategier som å ha kort responstid og være tidlig ute i prosesser for å håndtere motstand.

#### *Skape struktur for å håndtere arbeidspress og stress*

Fire av lederne lager seg huskelister, loggfører, setter saker til oppfølging og jobber for å holde seg à jour ved å lage seg gjøremålslistor, eller to-do lister for å markere ting arbeidsoppgaver som er viktige, skaffe seg overblikk som en strategi for å håndtere utfordringer i arbeidshverdagen og se an hvilke områder man kan sette inn en ekstra innsats og arbeide videre med.

En nevner at arbeidshverdagen preges av gullapper overalt og konstante avbrudd i arbeidet så lenge man har døren til kontoret åpen. Hun håndterer noen av utfordringene i hverdagen med å ha struktur på hverdagen og delegere arbeidsoppgaver til sin assisterende enhetsleder. Kun 1 av lederne har delegering av arbeidsoppgaver som en bevisst strategi.

For å håndtere arbeidspress og stress beskriver en av lederne at de setter opp gjøremålslistor, har fokus på å gjennomføre en arbeidsoppgave av gangen, samtidig som man ikke lar arbeidsoppgaver ligge, og gjøre minst mulig arbeidsrelaterte oppgaver hjemme på ettermiddag og kveldstid.

Han tilstreber å prioritere en arbeidsoppgave av gangen, slik at han kan stryke denne fra gjøremålslista si men opplever at han har lett for å hoppe av å begynne å jobbe med andre ting. Han opplever at «... det letner oppe i hodet» når han får strøket oppgaver ut av «to-do»-lista og han dra således ikke med seg den uroen videre. Den uroen som oppstår når man har mange uferdige arbeidsoppgaver. En annen leder lager seg huskelister som en del av å redusere stress. Fire av intervjuobjektene fremhever struktur i hverdagen som en god strategi for håndtering av arbeidspress og stress. Det at flere ledere fremhever strukturering finner vi igjen hos Karp (2016) som påpeker at stress forebygges ved å organisere sitt eget liv slik at man får nok tid.



En av lederne håndterer arbeidspress og stress ved å ha struktur og gjøre ting i prioritert rekkefølge, bruke kalenderen, lage seg selv påminnelser. Hun prøver hele tiden å være i forkant, og ikke i etterkant og holde seg innenfor tidsfrister for å unngå arbeidspress og stress. En leder sier arbeidspress og stress er noe som kommer og går i bølger, hvor de nå er inne i en periode hvor det er veldig mye å gjøre og mange store og tunge pågående prosjekter samtidig. På spørsmål om hvordan han håndterer dette er det noe som han ikke har tenkt så nøye på bortsett fra dette med strukturering.

Disse utsagnene om å skaffe seg struktur og oversikt for å håndtere arbeidspress og stress anser vi som et signifikant funn, som også støttes av gjeldende litteratur.

En leder har som strategi å rekruttere medarbeidere som man vet man kan stole på, noe han kan påvirke siden han er leder på høyt nivå i sykehuset og er med i prosesser hvor han rekrutterer ledere på lavere nivå. En leders strategi er å få hodet over vannet og skaffe seg oversikt, og delegerer arbeidsoppgaver.

Vi kjenner igjen noe av dette behovet for å ha kontroll i arbeidshverdagen med det Hughes (2016) beskriver som motstandsdyktighet, som defineres som den dynamiske kapasiteten til å påvirke ens evne til å ha personlig kontroll i perioder med økende press utenfra.

### *Håndtere stress*

Lederen mener han var mye bedre til å takle denne type stress tidligere, da han «... stod på som bare juling» og ikke merket at man ble sliten. Hjemme har han barn som er aktiv på treningssiden og som krever sitt. Han sier at han ikke tåler så mye som før og har gått på veggen tidligere for mange år siden. Det med å organisere hverdagen, at man har oversikten over arbeidsoppgavene og gjør en og en arbeidsoppgave er kjempeviktig.

Til sammen tre av lederne beskriver at de tidligere har «møtt veggen» eller opplevd utbrenthet. En leder beskriver at hun møtte veggen i sin tidligere stilling, da hun var leder på lavere nivå. Gjennom bedriftshelsetjenesten fikk hun hjelp gjennom kurs i mindfulness, hvor hun

lærte teknikker for å koble av hodet innimellom. Mindfulness omfattet tankegang som å ikke være på jobb og tenke jobb før man er på jobb. Og ikke tenke jobb mens man står i dusjen om morgenen. Goleman, Sonnenfeld og Achor (2017) beskriver mindfulness og oppmerksomhetstrening som en teknikk for å generere overskudd, utvikling av egen positivitet, redusere angst og øke søvnkvalitet, som igjen bidrar til evnen til å håndtere motstand

Videre lærte hun seg teknikker som «*compartmentalization*» som omhandler tankegang at man ikke kan ta alle arbeidsoppgaver på en gang, men arbeide med en ting av gangen, noe som bidrar til å redusere stress. Selv om det koker rundt henne må hun bli ferdig med det som er viktigst først. Lederens sier hun har lært masse av å bli syk som følge av høyt arbeidspress og stress. Hun klarer å gjenkjenne symptomene på stress når de kommer og håndtere stresset.

Vi ser her noen likhetstrekk med Fredrickson og Joiner (2002) som mener at motstandsdyktigheten vokser hver gang man ser bivirkninger etter nederlag, samt Luthans et al. (2007) at resiliens hjelper mennesker å komme seg på bena igjen etter nederlag gjennom å bygge mestringstro for å håndtere motgang i fremtiden.

Hughes (2016) beskriver motstandsdyktighet som den dynamiske kapasiteten til å påvirke ens egen evne til å ha personlig kontroll i perioder med økende press utenfra, hvor resiliens omfatter evnen til å opparbeide seg reserver og overskudd og kunnskap om når man skal benytte overskudd og kunnskap

Den samme lederen tar ofte en joggetur, gåtur, ser en film eller plugges inn ørepropper og hører på musikk for å få hvilt hodet slik at hun føler at hun tenker normalt og tenke 1 tanke av gangen. Mindfulness bidrar til at hun får delt tanker i seksjoner og la tanker som kommer dra av gårde. Hun sier at det jobbes i bakhodet men hun må la sin bevisste tankegang få slappe av og bruke den på riktig måte. Selv om hun nå har et større lederansvar enn da hun ble utbrent har hun ikke opplevd denne type vanskeligheter etter at hun startet med mindfulness. Hun er trygg på sine egne reaksjoner på stress, klarer å gjenkjenne de og er dermed ikke redd for dem.

Dette samsvarer med hva Goleman, Sonnenfeld og Achor (2017) fremhever i forhold til mindfulness og oppmerksomhetstrening som en strategi for øke motstandsdyktighet og generere overskudd samt at utviklingen av sin egen positivitet vil redusere angst, sykdomssymptomer, og øke søvnkvalitet. Vi ser også klare sammentreff med Karp (2016) beskriver, hvor mindfulness er en kilde til økt livskvalitet og ro.

Vi tolker dette utsagnet om mindfulness som både en interessant strategi og et interessant funn, men vi har lite empiri som understøtter mindfulness som strategi for å håndtere økt arbeidspress og stress. Det var kun en av lederne som omtalte mindfulness som en strategi, mens en annen uttalte at hun hadde forsøkt det, men at det ikke funket for henne. Vi vil imidlertid fremheve at lederen som brukte dette ga en svært god beskrivelse av hvordan det hadde hjulpet henne. Videre omtaler litteraturen oppmerksomhetstrening i forbindelse med stressmestring, noe som gjør at vi anser at det sannsynligvis er en sammenheng her, som kunne kommet bedre til syne dersom vi hadde hatt betydelig mer empiri.

Lederen vet hun ikke klarer alt, men vet også at hun kan møte veggen hvis hun ikke passer på seg selv og når det tårner seg opp må hun på en måte klare å håndtere seg selv først, hvordan man opptrer rolig i stressede situasjoner, og det gjør man hvis hodet er på rett plass og opptrer gjennomsyret rolig i krevende og stressende situasjoner, hvis ikke blir man gjennomskuet tvert.

Hughes (2016) beskriver noen av disse ferdighetene relatert til det han kaller emosjonell intelligens, som omfatter emosjonell selvbevissthet, hensyn til seg selv, impuls kontroll, stresstoleranse, optimisme og fleksibilitet. Vi kan også trekke paralleller til Ledesma (2014);Cash (2001);Copland (2001);Greene (2002);Greene (2003);Heifetz og Linsky (2004);Ledesma (2012);Patterson, Patterson og Collins (2002) som definerer resiliens som evnen til å reise seg etter perioder med motstand hvor det er en direkte sammenheng mellom stress i lederstillinger og leders evne til å opprettholde motstand eller resiliens og håndtere kriser og påkjenninger på en positiv måte.

En av lederne beskriver at det å være enhetsleder er en ensom jobb og at man dermed er avhengig av lederstøtte i enkelte situasjoner. En leder sier hun håndterer arbeidspress og stress

meget bra og sier hun heldigvis er skapt slik at hun sover godt om natta uansett, noe hun er veldig glad for. Lederen kan stå på lenge og anser seg som flink til å ikke tenke på arbeid når hun er hjemme.. To av lederne vi intervjuet klarer å skille mellom jobb og fritid, noe som påvirker stress. En annen drar på hytta mens en hører på musikk. Vi finner her en relasjon til det Karp (2016) trekker frem det å være ute i naturen eller oppsøke steder som kan gi ro og mulighet for å la tankene fly, som en bevisst strategi for å håndtere stress.

En leder sier at hun arbeider for mye og at jobben kommer først i en del sammenhenger. Hun arbeider sent hver kveld i form av referater som må skrives. Lederen innser at hun har en vei å gå i forhold til riktig prioritering av forholdet mellom jobb og privatliv. Jobber vesentlig mye mer enn det en ordinær arbeidsuke tilsvarer.

#### *Arbeidspress, stress og fysisk vitalitet*

Våre funn viser at bare en av lederne håndterer utfordringer i hverdagen gjennom å fysisk aktivitet, mens tre av lederne fremhever trening som bevisst og verdifull strategi for å redusere arbeidspress og stress. En av lederne fremhever at det i krevende prosesser er viktig å ta vare på seg selv. I en krevende personalsak følte hun for å avreagere gjennom å trene mye og gå på fjellturer hver dag etter jobb for å få tankene over på noe annet. Blant flere forskere, som Karp (2010) fremhever viktigheten av å være i god fysisk form for å håndtere motstand i arbeidshverdagen.

En av lederne trener jevnlig men dette er ingen bevisst strategi for å håndtere arbeidspress og stress, og ser på seg selv som «litt gammeldags» i slike sammenhenger. Lederen presiserer likevel at han må holde seg i noenlunde form for å klare å være i jobben sin som leder. Han merker at han er i bedre humør når han er i brukbar fysisk form, fordi denne krevende lederstilling er e jobb hvor man lett kan komme i dårlig humør, og dette må ikke få ta overhånd. Trening og fjellturer har vært en god terapi for en lede når det har vært tøffe tak og hjelper henne å stå i motstand Verdien av fysisk trening relatert til reduksjon av arbeidspress og stress samt generere overskudd finner vi igjen hos Karp (2010), Karp (2016) og Neck og Manz (2013).

Vi anser det å skaffe seg fysisk og mentalt overskudd, for å stå i motstand og å håndtere arbeidspress og stress, som et interessant funn med godt forskningsmessig belegg.

For denne lederen er det også viktig å ha andre venner som hun ikke arbeider sammen med slik at hun har et annet liv som ikke er på arbeidsplassen. Dette samsvarer også med det Karp (2010) beskriver som viktigheten av relasjonelle forhold og nettverk for å stå i motstand.

### *Skillet mellom jobb og privatliv*

To av lederne er tydelig på at hun klarer å skille på jobb og privatliv, når de kler av seg hvitklærne på jobb er de private. Når klokka er 15.30 og de forlater jobb tenker de ikke mer på arbeidet, da er det privatlivet som gjelder. En av lederne sier at det er utfordringer i hverdagen som må håndteres, både jobbmessig og privat, hvor det er en logistikk med kjøring og henting og bringing av ungene i tillegg til at hun har en hektisk hverdag på jobb.

En av lederne er tydelig på at jobben ikke blir altoppslukende, spesielt i dagens samfunn med PC, iPader og telefoner noe som påvirker grensene for tilgjengelighet. Når hun var ny i lederstillingen så kjente hun litt på hvor hennes egne grenser gikk, og hva er hun villig til å svare ut i privatlivet og dermed finne balansegangen mellom jobb og privatliv. Dette samsvarer med det Karp (2010) beskriver, nemlig viktigheten av å ha en balanse mellom hva som gir og tar energi, som forholdet mellom jobb og privatliv, krav fra andre i forhold til en selv og forholdet mellom hvile og belastning.

To av lederne vi intervjuet klarer å skille mellom jobb og fritid, noe som påvirker stressnivået. En leder sørger han for god mentalhygiene for å skaffe seg overskudd. Han føler at han er sliten i perioder. Når klokka er 15.30 kutter han jobb og tenker ikke mer på arbeidet i fritiden. Han sier at han har skrapet nesen borti «den berømte veggen tidligere» slik at han har kunnskap på dette og har mekanismer på å håndtere de faktorer som kan bidra til at han blir overbelastet. Han finner avkobling i kroppslig arbeid og snekring.

### *Stå i motstand*

Når det gjelder forberedelser til møter hvor man vet det vil bli motstand på saker som skal legges frem, velger en leder som strategi å legge mest mulig til rette for sine medarbeidere og gjøre det enklest mulig for at alle skal klare å håndtere eventuelle endringer i sin hverdag og at prosessen går så smidig som mulig. To ledere beskriver videre det å være åpen og imøtekommende som viktig. Mens to andre ønsker å involvere ansatte og finne løsninger sammen. En annen leder ønsker å overbevise og forklare på en mest mulig fornuftig måte med god kommunikasjon, slik at eventuelle motstandere forstår årsaken eller hvorfor man må gjøre det som kan forårsake motstand og at man får de fleste fakta på bordet, slik at man således lettere får gjennomført.

Hvis vi ser tilbake på dette med å lytte til, å være imøtekommende ovenfor sine ansatte, tolker vi dette som et funn som kan være interessant i forhold til gjeldende litteratur på dette feltet.

Vi ser et samsvar med det Karp (2010) forklarer om ledelse som en påvirkningsrelasjon, ikke ved å påvirke medarbeidernes meninger, tanker og følelser direkte, men utvikle relasjonsstyrken til medarbeidere som en strategi for å oppnå felles mål. Vi ser at dette har en sammenheng med de Vries (2017) som betegner utvikling av kommunikasjons og relasjonsferdigheter som nødvendige for å påvirke og influere ansatte for å lære seg å håndtere motgang. Fem av lederne fremhever det å lytte til sine ansatte som en strategi for å håndtere motstand

En annen leder beskriver at å forberede seg til et møte der det vil bli motstand så beskriver denne lederen at det jobbes etter «*skippertakmetoden*» og bruker sjelden veldig lang tid på å forberede seg til slik møter. En av lederne til har en strategi om å være ærlig i slike situasjoner. Begrepet ærlighet er også ifølge Karp (2010) knyttet til begrepet integritet, som omhandler det å snakke sant, ta ansvar for sine handlinger og fremstå som transparent.

Halvparten av lederne beskriver det å være godt forberedt som en god strategi for å håndtere motstand som vil komme i forbindelse med møter. På forberedelser til møter tenker en leder at avdelingen har et relativt godt samarbeidsklima og har ikke hatt større saker det har vært direkte motstand mot. I avdelingen er det slik at ansatte må ta inn over seg at det er ledere som har

legitimitet til å bestemme og ta avgjørelser, hvor ansatte må forholde seg til makt som de beslutninger som er vedtatt. Dette handler om å reorientere mennesker.

En leder sier hun forbereder seg i god tid i forveien, med god «*intel*», der hun må forsikre seg selv med at det hun skal presentere er solid. Hun ønsker å identifisere årsakene til motstand, hva den skyldes, er det en bestemt person som er årsaken til motstanden eller skyldes det en inngått rutine eller kultur?

Når hun skal i møter hvor hun vet at det vil bli motstand mot det hun skal presentere leser hun seg godt opp på saksdokumenter i forkant og forestiller seg saken fra ulike perspektiv samtidig som hun fokuserer på måten å selge inn budskapet sitt. Videre bidrar den daglige oppfølgingen av ansatte til å redusere motstand. 3 ledere velger å håndtere motstand i møter med å formidle eller selge inn budskapet på en slik måte som skaper forståelse hos ansatte.

Det at ledere vektlegger å være godt forberedt til møter, anser vi til å være i samsvar med gjeldende forskning på området. Vi anser derfor dette som et sentralt funn i vår forskning.

En leder presiserer at i tillegg til å involvere sine medarbeidere, så er han ikke redd for å gå i slike møter, med bakgrunn i at denne lederen har vært ute i hardt vær mange ganger tidligere. Erfaringer gjennom tidligere tøffe personalsaker har gjort lederen i bedre rustet til å takle motstand. Her kan vi og trekke paralleller til de Vries (2017) som trekker fram at tidligere negative opplevelser på arbeidsplassen kan bidra til å forsterke en persons resiliens.

En av lederne beskriver at han står i motstand gjennom å være opptatt av å finne løsninger på utfordringer for dermed å redusere motstand, men samtidig gå noen runder med seg selv for å orke å gå inn i situasjoner med motstand, spesielt hvis dette omfatter gjentakende saker man har vært inne i tidligere. Dette samsvarer med hva Karp (2010) fremhever, at ledere testes i avgjørende situasjoner, og essensen i det å ta ledelse blir dermed å håndtere motstand, særskilt egen motstand mot å gå inn i situasjoner hvor en som leder ikke har svaret, kontrollen eller helt vet hva som blir utfallet.

En leder sier videre at det er en ting man ikke skal undervurdere med motstand, det er at det ligger muligheter for forbedringer der, fordi det i motstand ligger innbakt ulike syn på en sak, dermed ligger det muligheter i motstand. Vi har godt av å ha ulike syn. I hans ledergruppe er det ønskelig at man er uenig da man har godt av å ha ulike syn og hvis alle får komme til orde får man bedre løsninger.

Vi kan her trekke inn Hughes (2016) som fremhever at når individer møter utfordringer i arbeidslivet så må man ta et skritt tilbake for å få et overblikk over et større bilde, som gjør dem i stand til å bygge opp om felles mål og samtidig støtte opp optimisme i organisasjonen.

Lederen presiserer at når han beskriver at det er ønskelig med motstand så er dette mer på det trivielle og det hverdagslige. Det er selvfølgelig ikke all motstand som er like velkommen. Han bruker ledergruppa som et rådgivende organ men understreker at det er han som leder som til syvende og sist tar avgjørelsen. Da er det den beslutningen som gjelder og det er dermed ingen diskusjon mer. Vi ser her et samsvar med det Karp (2010) fastslår, at man som leder må håndtere motstand med også å gå inn i situasjoner som krever konfrontasjon, tydelighet og klar tale.

Denne lederen mener dette handler litt om hvordan man er som person, men man må lære seg å administrere, prioritere riktig og delegere oppgaver i tillegg til at man må være en administrator for seg selv for å få struktur på dagen. Det er tidsfrister å forholde seg til og skal man levere i henhold til frister må man sette krav til seg selv.

At motstand kan gi rom for forbedringer eller alternative forståelsesmåter anser vi som et interessant funn. Dessverre har vi lite empiri til å kunne si at dette er et vesentlig funn. Mer empiri på dette området hadde vært interessant, for å belyse fenomenet bedre.

En annen leder mener det er en treningssak å prioritere hva som er viktig og hva som er mindre viktig. Man må si til seg selv at denne arbeidsoppgaven kan vente, hvis ikke blir den alttopplukkende men skal man jobbe med ledelse så tror hun at man må akseptere at det kan bli



travelt og en hektisk jobb. Her kan man trekke inn Womack (1995) og begrepet «*leadership mettle*» som omhandler lederens evne til å håndtere vanskelige og utfordrende situasjoner.

En leder kjenner sine ansatte meget godt og vet dermed hvordan hver enkelt vil reagere. For å unngå å havne i konflikter som følge av motstand er hun lyttende, snakker rolig, men samtidig tydelig og klar i sitt budskap. Man bør ikke stille seg på samme linje som de ansatte og begynne å rope like høyt. Denne tankegangen sammenfaller med Karp (2010) som hevder at man som leder må håndtere motstand med å gå inn i situasjoner som krever konfrontasjon, med tydelighet og klar tale. Samtidig vet lederen hvem som kommer til å reagere blant de ansatte. Hun vet hva som kommer slik at dette kan pareres det der og da. De ansatte reagerer forskjellig, det har hun lært seg og det har hun strategier på.

Når det gjelder motivasjon til å håndtere motstand så refererer en leder til ryktet han har som person. Han ønsker ikke å bli fremstilt som en «feiging» for det har han aldri vært. Han har mange ganger bare kastet seg uti ting som han ikke i utgangspunktet har noen forutsetninger for å håndtere, men har gjort det likevel og kommet sånn noenlunde ut av dette med begge beina planta på jorda, men ikke alle ganger. Han ønsker ikke å forlate det synkende skip, men heller spikre noen spikrer slik at det flyter av gårde. Lederen ønsker å gjennomføre. Måten denne lederen velger å håndtere motgang og motstand kan beskrives gjennom det Goleman, Sonnenfeld og Achor (2017) beskriver som resiliens eller motstandsdyktighet da det fremgår at denne lederen har egenskapen og kapasiteten til å være robust under forhold med enormt stress og harde utfordringer i stedet for å reagere med desperasjon, improviserer løsninger.

Det er interessant at en av lederne trekker frem at han ikke vil bli oppfattet som en feiging, og at dette bidrar til å mobilisere viljestyrke for å håndtere motstand. Vi har i dette kapittelet drøftet det opp mot Goleman, Sonnenfeld og Achor (2017), og har tidligere sett det opp mot Binney, Williams og Wilke (2012) sin beskrivelse av indre demoner. Det er dessverre vanskelig å komme med ytterligere betraktninger av utsagnet, da det vil kreve mer utdyping fra informanten. Mer empiri rundt dette kunne imidlertid vært interessant for ytterligere forståelse av dynamikken bak dette.

Denne lederen benytter seg videre av strategier som å fokusere på det som er positivt hvis man skal presentere informasjon i møter hvor man vet det vil komme motstand. Lederen trekker også frem hvordan man i slike sammenhenger skal finne de rette kanalene for å få frem fornuften hos sine medarbeidere, gjennom å formidle slik informasjon på en måte som gjør det forståelig for ansatte. En av lederne føler seg trygg på seg selv når det gjelder å håndtere motstand samtidig som man utveksler erfaringer og snakker seg imellom med andre ledere på samme nivå. Gjennom en slik erfaringsutveksling får lederen følelsen av ikke å stå helt alene i krevende situasjoner.

Denne lederen trekker også frem situasjoner hvor man har håndtert vanskelige personalsaker, hvor det kan være vanskelig å opprettholde motivasjonen hvis man hele tiden får tilbakemeldinger på at man gjør ting galt.

To av lederne at de tar uformelle møter med møtedeltakerne i forkant for å ha saken avgjort før møtet begynner. De går med andre ord direkte på de ansatte som kan være en kilde til motstand. Videre er en strategi å følge med på hva andre sier da det kan ligge noen gode poeng her som gjør at man sammen kan diskutere seg frem til et felles mål. Man må ikke være for opptatt av sine egne argumenter.

Når hun opplever akutt motstand eller at ting skjer fort så gir ikke dette rom for å gå i dybden, da må hun være «den ultimate leder» som er kjempesterk og kjempestor og si «dette vil jeg og jeg tar støyten for dette». I slike situasjoner mener hun at den store lederen kommer på banen, den som har stor ryggtafle, er synlig og tar hele rommet.

I møter hvor hun forventer at det blir motstand mener denne lederen at det er viktig å ha med seg bakgrunnsinformasjon og riktig informasjon og forbereder seg godt. Man må ha så mye kunnskap med seg i den konkrete saken slik at man kan svare ut ting eller forklare hvorfor situasjon er som den er. Å håndtere motstand i slike møter har også litt å gjøre med hvordan man legger frem ting, hvor presentasjonen er viktig. Legger man frem ting negativt så blir alt negativt. Hvis man har veldig god tid kan det hende at man sier noe til seg selv. Man må ha

noen runder med seg selv og forberede seg mentalt på det man skal møte, men har aldri vært redd for å gå inn i slike settinger.

Lederen nevner videre at å sitte i lederstillinger ikke bare er positive ting og det å vise til positive resultater, for noen ganger får man dårlige resultater, og da er spørsmålet hvordan man skal takle alt fra motstand mot endringer og misfornøyde ansatte. Dette er på en måte baksiden med det å være leder men man må stå i det på en måte. Denne beskrivelsen av hvordan man håndterer motstand finner man igjen hos Hughes (2016) som presiserer at ledere i alle større organisasjoner må håndtere endringer vanskelige personalmessige forhold, strategiske feilvalg og personlige angrep fra motstandere i organisasjonen, hvor forskjellen på de som lykkes og de som har utfordringer under slike forhold er graden av resiliens eller motstandsdyktighet hos leder.

Hun sier at hun ikke vet hva som motiverer henne i perioder med motstand men føler det er hennes ansvar å ta tak i situasjonen, ikke bare la det skure og gå. Ingenting går over av seg selv. Hennes motivasjon er at arbeidshverdagen skal bli forutsigbar og levelig. Jo lengre det går med motstand jo verre blir det. Man må få det gjort med en gang, være tydelig og klar, jo klarere jo mindre motstand. Vi ser igjen paralleller til Karp (2010) hvor man som leder må håndtere motstand med også å gå inn i situasjoner som krever konfrontasjon, tydelighet og klar tale.

En leder er tydelig på at hun konverterer motstand til inspirasjon. Når det gjelder motivasjon i forhold til å håndtere motstand så sier hun at hun sliter med å gi opp og la ting ligge hvis hun er overbevist om at dette er saker hun kan gjøre noe med. Da klarer hun ikke å la disse tingene ligge. Hun lar seg sjelden skremme av motstand.

#### *Mobilisere viljestyrke*

En av lederne sier han mobiliserer viljestyrke gjennom viljen til å nå målet og det å få til noe i arbeidshverdagen. Det ligger mye motivasjon å være ansvarlig for noe. Til sammen fem av ledere mobiliserer viljestyrke gjennom mål man har satt seg og forpliktelse til å fullføre arbeidsoppgaver. Vi ser klare paralleller til det Karp (2016) beskriver som fremtredende faktorer for å mobilisere viljestyrke, nemlig det å sette seg mål og forplikte seg til disse målene.

Videre fremhever to ledere at det ligger motivasjon i å se resultater av det man gjør og lykkes med det man får til. En leder beskriver seg selv som en arbeidsmaur og har en generell høy arbeidsmoral. Her kjenner vi igjen det Karp (2016) fremhever som noen særtrekk som selvdisciplin, målrettethet og utholdenhet som sentrale begreper i forhold til mobilisering av viljestyrke.

En annen leder mobiliserer sin viljestyrke gjennom at hun liker å ha en hektisk hverdag. Det ligger en drivkraft i den motivasjonen arbeidet gir, og at man har mange baller i luften. For å mobilisere viljestyrke har en av lederne en strategi med å tenke gjennom ting, stålsatte seg og tenke at dette må man bare prøve å komme igjennom. Lederen sier at det finnes en stor iboende viljestyrke inni seg fra tidligere erfaring. Her kan vi trekke inn Masten og Reed (2002) som hevder at det er en relasjon mellom tidligere erfaringer og utviklingen av resiliens. Lederen er opptatt av å ta tak i ting og ikke la de ligge å ulme. Videre være klar og tydelig i kommunikasjon.

I forhold til viljestyrke så vet en av lederne ikke om han kan svare på spørsmålet. Som leder på høyt nivå har han vært oppe i situasjoner som har vært uhyre krevende og langvarige, som endte med at enkelte ledere måtte gå. Lederen ble selv konstituert som leder og stod helt alene i kjølvannet av en krevende sak. I denne perioden kunne han velge mellom to strategier. Enten slutte, da dette er en mulighet for å slippe unna vanskelige ting, eller velge å gå opp denne motbakken før han gir seg, for det er ikke snakk om at han skal gi seg i bakken.

Det ville virke dvaskt og lite aktverdig å ikke stå løpet ut til ting var i orden. Da kunne man eventuelt gi seg. Vedkommende leder fremhever at enten tåler man det eller så tåler man det ikke, noe som er relatert til personlighet. Viljestyrke er noe som ligger i en og lederen beskriver seg selv som utholdende og passer på å ha underliggende ledere som drar i samme retning.

En annen av lederne har også vært i en tilsvarende situasjon, hvor hun i fjor høst kjente at hun fikk nok og at hun ikke klarte mer og bare ønsket å sykemelde seg. Lederen var langt nede, det var mye arbeid og alt var tungt men valgte likevel ikke å sykemelde seg. Den direkte årsaken til dette var at lederen hadde mye på gang på arbeidsplassen og så mye hun ønsket å

gjennomføre. Dette fikk lederen til å fortsette og ønsket ikke å la alt ligge. Vedkommende hadde videre to relativt nyansatte ledere under seg som lederen ikke ønsket skulle være alene med alle disse arbeidsoppgavene.

Vi ser altså at to av lederne stod svært krevende situasjoner hvor begge på et tidspunkt vurderte å og seg eller sykemelde seg, men valgte å stå i motstand, mobilisere sin viljestyrke og fullføre sine mål. Vi kan trekke en sammenligning til Patterson og Patterson (2001) og begrepet «career resilience» som er en kritisk og avgjørende egenskap for lederens overlevelsessevne, hvor man aksepterer sitt ansvar og gjør det man kan for å komme seg videre i perioder hvor man møter motstand.

En av lederne sier hun er en person som gjennomfører det man har satt seg fore og at viljestyrke er noe iboende, samtidig som vedkommende trigges av hvordan man blir anerkjent og tilbakemeldinger, noe som bidrar til å styrke lederen som en slags positiv spiral. En leder sier at viljestyrke mobiliseres gjennom å sette verdien ærlighet høyt. I alt fem av lederne fremhever at evnen til å mobilisere viljestyrke ligger i ens personlighet.

Viljestyrke relatert til personlighet kan sees i sammenheng med Goleman, Sonnenfeld og Achor (2017) som beskriver at en persons nivå av motstandsdyktighet vil være avgjørende for hvem som gjør suksess og hvem som feiler, og at dette veier mer en utdanning, erfaring og trening og at det er kun egenskapen og kapasiteten til å være robust under forhold med enormt stress som er avgjørende. Vi kan også trekke paralleller til Howard og Irving (2012) som fremhever at flere studier viser at resiliens er et personlighetstrekk som tilfaller enkelte individer som følge av deres evne til å komme seg gjennom motgang i livet, samt Christman og McClellan (2008), McClellan, Christman og Fairbanks (2008) og Komives et al. (2005) som har konkludert med at motstandsdyktighet rundt ledelse må sees i sammenheng med selvbevissthet og identitet.

Det er videre naturlig å se et samsvar med Duckworth og Gross (2014) og begrepet «grit» som beskriver den utholdenhetskrevede streben etter høye mål, gjerne over lang tid, til tross for gjentakende tilbakeslag. Ledere må være i besittelse av «grit» eller ”tæl” for å oppnå suksess og gjennomføringsevne.

En leder fremhever at det er ønsket om å oppnå resultater som driver lederen til å fortsette, hvor ingenting anses som vanskelig, man har bare ikke funnet løsningen enda. Lederen ser på motstand som et puslespill hvor man på en måte må finne ut hvordan man skal sette sammen brikkene og det man må jobbe videre med. Vi ser her klart samsvar med Bruch og Ghoshal (2004); Ghoshal og Bruch (2003) som hevder at ledes mobilisering av vilje ofte inspireres av hindringer og motstand, bevisst forsvaret seg mot negative følelser og konverterer motstand til inspirasjon.

En annen leder sier at viljestyrke genereres av krevende situasjoner. Lederen er ikke redd for å ta feil eller gjøre feil. Lederen anser dette som en fordel fordi han/hun ville vært mer redd for motstand hvis vedkommende har vært redd for å feile. Dette kan sammenlignes med hva de Vries (2017) beskriver som ledere som har evnen til å gjøre feiltakelser om til utvikling og hvor motgang gir en verdifulle erfaringer og bidrar til å håndtere enhver hindring. London (1983) fremhever også karriereresiliente individer som personer med høy mestringstro og selvtillit, med liten frykt for å begå feil.

#### *Belønne seg selv*

Vi spurte også lederne om de belønner seg selv etter å ha stått i krevende situasjoner. En leder fremhever at man er for lite flink til dette og at her har man helt sikkert noe å hente. Lederen er mer bevisst på å gi til andre enn seg selv.

I forhold til belønninger sier lederen at belønning ligger i å være ærlig, og følelsen av at man har gjort sitt beste. Hvis han sitter igjen med en følelse av at noe kunne vært gjort bedre, er ikke det en god følelse. En form for belønning kan være at du får mye ut av budsjettmidlene, at man kommer en vei med laget. Fire av lederne fremhever at de benytter belønningsmekanismer. En av disse lederne sier han har ingen form for belønning da dette ikke passer vedkommende som leder. Det kan hende at man publiserer en sak på sykehusets hovedside på intranett hvis man drar store ting i havn. Dette er for lederen en belønning. Han er opptatt av merkevarebygging og at avdelingen skal være kjent.

En annen leder tar kanskje en tur i kiosken for å kjøpe en sjokolade eller kjøpe en flaske vin i helgene. En ane leder, hvis hun synes hun fortjener det, kjøper seg klær eller sko som en belønning. Her kjenner vi igjen hva Karp (2016) fremhever som det å love seg selv belønninger gjennom å stimulere måloppnåelse med å kjøpe seg noe å spise eller drikke.

En leder sier får hun en «*boost*» av motstand og er ofte flink til å klappe seg selv på skuldra, fortelle seg selv at hun har vært dyktig for deretter å gå over til neste utfordring. En leder gir seg selv anerkjennelse ved å si til seg selv at dette var bra. En annen leder fremhever også positivt selvsnakk som «Dette får du til!», «Dette kan du!», «Stol på deg selv!» og står gjerne foran speilet og peker på seg selv og sier «Vær trygg på deg selv!». Deretter går hun i inn i og håndterer situasjonen. Her kan vi trekke frem Karp (2016) som beskriver at enkelte leder stimulerer måloppnåelse gjennom å rose seg selv og si positive ting til seg selv.

En leder sier at man ikke har tenkt over dette, annet enn at hun setter seg delmål hvor hun på en måte opplever stolthet når hun har fullført disse målene. Det kan forekomme at hun feirer med sine nærmeste arbeidskolleger som har bidratt til at man har nådd målet. Som leder greier man ikke å gjennomføre eller å stå i ting over tid hvis man står alene. Man er avhengig av et støtteapparat rundt seg hele tiden og det gir henne selv noe som leder å rose de og takke de for det man har fått til sammen. En av de andre lederne fremhever at tanken på målet, og at ting blir bra til slutt, er en form for belønning. Vi ser en sammenheng med Karp (2016) som tar opp begrepet naturlige belønninger, hvor det å arbeide med oppgaver og målsetninger vi selv finner interessante og utfordrende.

### **5.2.1 Delkonklusjon – håndtering av motstand**

Dette er ment som en oppsummering av de mest sentrale funnene fra forskningen vår, som belyser lederne strategier for å håndtere motstand.

#### *F<sub>2</sub>: Strategier for å håndtere motstand*

Hovedfunn:

- Offensiv og løsningsorientert holdning til motstand (handlekraftig)
- Struktur gjennom blant annet gjøremålsliste
- Skaffe seg fysisk og mentalt overskudd til å stå i motstand
- Lytte til sine ansatte og ha dialog med sine ansatte
- Gjennomføringsevne gjennom forpliktelse, viljestyrke, ansvarsfølelse og arbeidsmoral
- God forberedelse på sak

Andre interessante funn, med lite empiri eller lite forskningsmessig belegg:

- Snu motstand til inspirasjon
- Få energi fra motstand
- Mindfulness
- Frykt for å bli oppfattet som en feiging
- Fokus på det positive
- Motstand gir rom for forbedringer/alternative forståelsesmåter



### **5.3 Fysisk og mentalt overskudd**

#### *Koble av fra jobben*

En av lederne finner avkobling i arbeidstiden gjennom å rydde sin egen skrivepult, som regel når han er ferdig med et prosjekt, og starte opp igjen med blanke ark og begynne på nytt. En annen leder kobler av med å dra å kjøpe seg en is sommerstid og kobler av privat med å være sammen med barna. Lederen beskriver også det med å dra på hytta som å komme til en helt annen verden, hvor man kan koble av og tar aldri jobben med ut dit. Lederen kobler også av ved å sitte i treningshallen og se på at barna trener.

En annen av nevner videre det å skrive historier og holde på med hus og hage samt være med i kor som måter å koble av på. En annen leder beskriver videre at når hun er på jobb så er det jobb som har fokus. Lederen har barn i ungdomsalder hjemme som krever litt og da må man være tilstede og fordeler oppmerksomheten sin på familien hjemme. Denne lederen finner da avkobling i å gå turer sammen med ektefelle, se en tv-serie eller hjelpe til med leksene men samtidig sette av tid til å trene med god samvittighet.

En beskriver at arbeidet går i en jevn flyt og at hun sjelden lukker døren til kontoret med mindre hun har samtaler med ansatte. Hun har en tredemølle hjemme som hun går på mens hun hører på musikk og dermed kobler av. En annen leder kobler av gjennom å strikke samt være sammen med familie og venner, en annen gjennom det å trekke frisk luft for å komme i balanse mens en leder trekker frem mindfulness som en kilde til avkobling. I alle disse svarene kan vi se en sammenheng med Fryer (2005) som fremhever at man kan skape fysisk og mentalt overskudd gjennom gjøremål som frembringer en mental restrukturering, det være seg kontakt med dyr, se på kunst, slappe av i ei badstue, ta en varm dusj, spise middag sammen med venner, høre på beroligende musikk eller brodere.

Seks av lederne fremhever turer i skog og mark, skiturer og friluftsliv som en kilde til avkobling. En av lederne forteller at det er dager hvor hun sitter på jobb og egentlig kunne tenkt seg å dra på skitur. Når man i perioder har jobbet mye og kan se frem til vinterferie eller påskeferie hvor hele familien er samlet så tenker denne lederen dette er en motivasjonsfaktor i arbeidshverdagen. Til sammen fire av lederne trekker frem det å dra på hytta som en kilde til

avkobling. En av lederne benytter hytta som et langtids oppussingsprosjekt og særskilt snekring som gir avkobling. En leder beskriver hytta på fjellet som et sted hvor man kan kommes seg ut og gå på ski. «*Da er man utenfor alt og i sin egen lille verden.*».

Disse svarene kan vi også se i en sammenheng med gjøremålene Fryer (2005) trekker frem som kan bidra til å skape fysisk og mentalt overskudd. Videre ser vi dette i forhold til Neck og Manz (2013) sin beskrivelse av viktigheten med fysisk form. Både hvordan dette påvirker prestasjonsevnen til ledere, men også de psykiske gevinstene av man oppnår gjennom fysisk fostring. Det lederne beskriver i intervjuene når de fremhever turer, skiturer og friluftsliv, er i tillegg til avkobling, en form for fysisk fostring. Dette da ifølge Neck og Manz (2013) bidra til både bedre prestasjon og bedre fysisk og psykisk helse hos våre informanter.

For å koble av i arbeidstiden velger en leder å slå på tråden til noen han liker for å prate litt om jobb, og presiserer at disse telefonsamtalene kun er jobbrelaterte og at han aldri ringer noen for å snakke om helga. Lederen finner også avkobling i å gå innom ledere på andre kontorer og prøver her å «snike inn litt fag og litt jobb» og sier videre at han ikke kan «sitte å trykke med et eller annet prosjekt, det går ikke for meg, jeg må i hvert fall adsprede meg med andre ting.». En annen leder kobler av i arbeidstiden gjennom å trykke litt på telefonen og sjekke VG og Facebook. Vi ser her samsvar med Schwartz og McCarthy (2007) som fastslår at små pauser hvor man kobler av i arbeidsdagen resulterer i høyere og mer bærekraftig ytelse på arbeidsplassen. Karp (2016) nevner hyppige pauser som en god strategi for å øke produktivitet og effektivitet i krevende stillinger.

En annen leder sier hun regulerer dette ganske godt, og er veldig glad i jobben sin slik at hun lader hele dagen og «*sprudler over*», og har ikke behov for å koble av i arbeidstiden, men kjenner at det er fantastisk godt å komme hjem etter endt arbeidstid og når helgen kommer. Vår refleksjon er at dette handler om informantens personlighet, at hun rett og slett henter energi i sosiale settinger. Vi kan også se dette opp mot Grant og Berg (2012) og Pink (2009) sine beskrivelser av de prososiale mekanismene, og det å jobbe mot et formål. Det kan altså være en motivasjonsfaktor som bidrar til at jobben gir denne lederen energi.

En annen leder kjenner at hun begynner å bli sliten og stresset så benytter hun teknikker hun lærte gjennom mindfulness. Når hun begynner å gå fremoverlent og hele tiden kjenner at hun er på vei et sted og hele tiden på farten og egentlig ikke noe raskere frem og man aldri puster, man bare higer etter neste oppgave. Hun bruker mindfulness for å hente seg inn i 30 sekunder hvor man på en måte står i ro, kjenner at man er tilstede i nuet og begynne å gå ordentlig med balansen rett over føttene. Man tenker ikke mens man går fremoverlent fordi hodet allerede er kommet seg på møtet man skal på selv om man ikke er kommet dit enda. Dette handler om å få hodet på rett plass og finne balansen. Her kan vi trekke paralleller til Fryer (2005) som beskriver at man kan skape fysisk og mentalt overskudd på arbeidsplassen gjennom å foreta seg noe som utløser «avslapningsresponsen» som avslapningsøvelser med fokus på inn og utpust mens man overser tanker man har. Vi kan også se mindfulness i sammenheng med Engelbrecht (2015) som påpeker at ledelse gjennom å lytte til sitt indre liv selv kan gi ubegrensede belønninger og at man vil være på sitt beste som leder hvis man mestres selvledelse gjennom kropp, sjel og sinn. Karp (2016) fastslår videre at mindfulness er en mental styrketrening som bidrar til økt livskvalitet.

### *Holde fokus*

En av lederne beskriver at når hun først kommer på jobb og tar på seg «hvitklærne» så er hun på jobb og da er alt annet, inkludert privatliv, familie og hva som skal gjøres etter jobb koblet ut. Lederen beskriver at inntil hun går fra jobb er hun helt utilnærmelig fra de utenfra, går inn i en sånn boble for rett og slett få ting gjort og være fokusert og konsentrert på jobb. Etter endt arbeidstid, i det øyeblikket hun skifter klær, forlater jobb og trekker pusten, så kobler hun direkte av fra jobb.

Lederen beskriver dette som to kapittel hvor man snur boka, da er det andre borte. Dette har for lederen vært en slags mestringsmekanisme hun har lært seg for ikke å ta med seg arbeidsoppgaver hjem i privatlivet. Hun gjør ingenting aktivt for å koble av men føler at hun egentlig kobler av i det øyeblikket hun skifter klær, da dette blir en form for symbolsk handling. Da «switcher det i hodet», da går hun hjem og da er det henting og levering av barn. Da synes hun det er artig å lage mat og være sammen med barna. Til sammen fire av lederne fremhever at de alltid kobler av fra jobb med en gang de forlater arbeidsplassen og har ikke et utstrakt behov for å koble av i arbeidstiden. Her ser vi en sammenheng med det Karp (2016) beskriver

som vaner eller regelmessige gjentakende rutiner for å øke effektivitet og produktivitet når man kommer på jobb og vaner for å koble av om ettermiddagen.

En av disse lederne forteller at når hun er på jobb så er hun «på». Hun beskriver at hun fort kan bli «... *superfrustrert og ha høyt hår.*» hvor hun sitter på kontoret og sliter seg i håret og tenker «*Faen altså!*» for deretter å «... *skru det av.*» slik at frustrasjonen går over ganske fort.

### *Fysisk vitalitet*

For tre av lederne er trening viktig og bidrar til overskudd og energi. En leder beskriver trening som viktig for å komme i balanse mellom hode og kropp, da man blir veldig sliten i hodet, da bør man også bli sliten i kroppen. En leder beskriver at trening gir overskudd og energi og at denne biten er viktig. Vi kan trekke inn til Loehr og Schwartz (2001) som beskriver viktigheten av trening for å forbedre sin indre tilstand og komme seg gjennom tunge perioder med stress for å bli sterkere og sulten på neste utfordring. Videre beskriver Neck og Manz (2013) at ledere i god fysisk form vil håndtere krav og prestere bedre i daglige gjøremål, i tillegg til reduksjon av stress. Vi kan også se sammenheng med Müller, Georgianna og Roux (2010) som fremhever det å være i form som en god strategi for selvledelse.

### *Håndtere stress jobb og privat*

For å komme gjennom perioder med stress nevner fem av intervjuobjektene at de bruker strategier som å være strukturert, bruke kalenderen og planlegger arbeidsdagen godt. En av lederne beskriver at både han og kona reiser mye i jobben slik at kalendrene deres må koordineres hele tiden slik at han er tro mot kalenderen og ha struktur. Denne lederen forteller at hvis han begynner med å la være å notere inn i kalenderen, så er han ute. Han må forholde seg til den hele tiden, for da har han oversikt. Vi kan se en sammenheng til Karp (2016) som hevder at å plassere tanker, forpliktelser og ideer inn i et system man stoler på, bidrar til å forhindre negativt stress.

Lederne vi som ble intervjuet har ulike strategier for å håndtere stress. En leder sier at det er ganske jevn drift på arbeidsplassen, da må han ha litt fri innimellom også og trekker frem det å ha en god sommerferie eller lengre friperioder som viktig.

En leder beskriver at enkelte måneder har vært «helt for jævlig» og da sier man til seg selv at «ok neste måned må bli bedre» og at man tar en dag av gangen, så en uke av gangen og så se fram mot helgene. Man er nødt til å lage seg sanne delmål og ikke la seg overvelde av store arbeidsmengder, men heller fortelle seg selv at «Ok, dette kan vente.» eller «Dette orker jeg ikke tenke på nå. Det tar jeg i neste uke.». Lederen forklarer at hun klarer å koble inn og ut på hva man skal ha fokus på og hva som er viktig akkurat nå for å klare å stå i ting. Engelbrecht (2015) beskriver viktigheten av å være bevisst på egne følelser på hvordan man håndterer dem samt hvordan tanker bidrar til å skape våre erfaringer. Fryer (2005) trekker også frem hvordan enkle teknikker for selv å regulere den mengden av stress man selv føler som igjen bidrar til bedre prestasjoner, produktivitet og forebygger utbrenthet.

En leder velger å gjøre ting som gir henne mening, det være seg håndarbeid, lesing eller å gå turer. Fryer (2005) trekker frem blant annet frem håndarbeid som en kilde til å få energi. I jobbsituasjonen, hvis det er «ting som ligger og murrer» som gjør at man har ekstra bekymringer så må man prøve å løse dette. Et alternativ kan være å innhente hjelp fra andre plasser og ikke bare sitter og spekulerer på ting alene, samt få sortert ut litt og delegerer det som delegeres kan.

En leder gjør oppmerksom på at resepten på å håndtere arbeidspress og stress er å jobbe enda mer. Argumentasjonen for dette er at hvis man har en veldig lang «backlog» med uferdige arbeidsmengder, så kan man i hvert fall håndtere dette med å jobbe smartere men også å jobbe mer. Lederen fremhever at det i hans jobb så kan man ikke klage på at der er mye å gjøre, da passer man ikke her, det går ikke, for her er det mye å gjøre. «Men nå man er svett på ryggen og pumpa går og du ikke føler at du har kontroll, så er en metode, bortsett fra kanskje å få strukturert enda mer og kanskje å lage en bedre plan for hvordan man skal håndtere det som står på gjøremålslista, at man må inn på kontoret om på kvelden og jobbe. Hvis ikke blir det utålelig.» Vår tolkning av dette er at han føler at han blir stresset av mange arbeidsoppgaver

og at han håndterer dette med å jobbe enda mer, for å håndtere alle de arbeidsoppgavene som ligger på vent, og dermed reduserer han også stressnivået. Vi kan trekke paralleller til Karp (2016) som fremhever det å være produktiv i forhold til tidsbruk, gjennom å lage seg gjøremålslistor som knyttes til mål og oppgaver, da uferdige oppgaver tapper energi og mentalt kapasitet.

En leder velger å trekke frem venner og «*tullede ting*». Hvis lederen har hatt mye stress på jobb så vet hun at de ansatte har hatt det sannsynligvis enda verre. Det henger jo sammen, de to tingene, og får hun ikke ting gjort så er det for at det er mye å gjøre i avdelingene, så det henger sammen. I forhold til håndtering av stress så er det viktig å ha andre ting å tenke på, dele andre minner, dele erfaringer sammen som kolleger hvor man snakker sammen om saker som ikke er jobbrelatert. Eksempler kan være «*Husker du den festen?*» eller «*Husker du hva vi gjorde?*». Lederen har alltid ment at det er viktig å gjøre ulike sosiale aktiviteter sammen med sine ansatte, både for å komme ut av komfortsonen og at man skal dele noe seg imellom. Det hjelper ikke lederen å bli avstessa hvis medarbeiderne er like stresset. Ifølge lederen fungerer dette genialt, da alle kobler ned en stund og dette er også et tiltak som har hjulpet best i forhold til lederens eget stress. Lederen trekker frem at hun kan tenke så mye hun vil på at hun har en annen type jobb, men hennes jobb som leder «*henger klin opp mot deres*». Lederen nevner videre at disse tiltakene er kjempeartige, hvor det er greit å få brukt den kreative delen, da hun kobler ut stressfølelsen. Da kobler alle av og lader batteriene sammen. Denne tankegangen kan relateres til Clawson (2008) hvor motivasjon er knyttet til energi, og definerer ledelse som å administrere energi, først i seg selv og deretter gjennom andre, hvor ledere må sørge for å få sine medarbeidere fra et lavt til et høyt energinivå.

En leder forklarer at man klarer å komme gjennom stressfulle perioder men at man ikke klarer å se hvor voldsomt det egentlig er før man er ferdig med den perioden. I fjor høst hadde lederen alvorlig sykdom i familien sin og det er først i ettertid at man ser hvor ille dette egentlig var. Når man står midt i det så tror denne lederen at man klarer å mobilisere seg opp på en måte slik at man henter overskudd man egentlig ikke trodde man hadde, og det virker nesten uvirkelig at man har klart å komme igjennom det og samtidig taklet alt med jobb og eksamener. Vi kan se en viss sammenheng med Wang, Li og Li (2017) som særskilt trekker frem viljen til å investere betydelig arbeidsinnsats og være standhaftig i forhold til vanskeligheter.

Denne lederen mener håndtering av stress også handler mye om prioriteringer av arbeidsoppgaver, at man får gjort det man skal gjøre og ikke føler at man gjør en dårlig jobb og passer på at avdelingen går rundt. Vi ser et samsvar med Karp (2016) hvor viktigheten av å styre sin egen tid gjennom å ikke utsette arbeidsoppgaver, da dette kan medføre stress, dårlig samvittighet og dårligere prestasjoner.

En annen leder trekker også frem viktigheten av å prioritere og administrere seg selv, hvor man må sette ned noen punkter på hva som er viktig for en selv. Hvis det koker i privatlivet og på jobb så må man ta noen avveininger uten at hun vet at det ene eller det andre er rett, hvor man skaper struktur med å sette opp noen elementer som «*Ok, denne gangen må jeg prioritere på denne måten, og rydde litt opp for seg selv, og da vet du hvor du skal gripe fatt.*». Ifølge denne lederen har hun aldri hatt noen form for problemer i forhold til dette da hun er veldig strukturert og er et sånt «*listemenneske*». Hvis det koker både i privatlivet og på jobb så hadde dette ikke gått. Man kan ikke være på jobb hele tiden med alt fra reiser til sene ettermiddager. Det er en logistikk som skal gå i hop hjemme også. Dette utsagnet samsvarer også med en av de andre lederne som ble intervjuet.

En leder fremhever det at hun kan gå på tredemølla hjemme og bare stenge alt ute, det er der hun henter energi, i tillegg til at hun merker at hun har et større søvnbehov i de periodene hun føler seg mer presset eller stresset. Da merker hun et behov for ro. Hun presiserer at hun er mer introvert enn ekstrovert, slik at hun ikke ønsker å delta på for mye sosiale aktiviteter på fritiden, da dette sliter henne enda mer ut, noe som medfører at hun må velge ut hvor mye sosiale sammenkomster hun kan delta på.

En leder beskriver at det i perioder som er veldig mye stress, hvor hun prøver å planlegge arbeidsdagen. Noen ganger kommer hun tidlig på jobb, bare for å få sitte stille en stund og få gjort unna arbeidsoppgaver, før medarbeiderne kommer på jobb. Hun «*slakker av*» når det er rolig på jobb og mener det må være lov å «*slakke av*».

En leder forteller om en periode relativt nylig som var svært hektisk, både på jobb og privat. I denne sammenheng uttalte hun blant annet: «... *samtidig når man står midt i det så tror jeg man*

*klarer å mobilisere seg opp på en måte. At man henter overskudd som man egentlig ikke trodde man hadde i det hele tatt ...», «... samtidig er det nesten uvirkelig at man har klart å komme seg gjennom det ...».* Dette var svaret vi fikk på ett av de spørsmålene som flere av våre informanter synes det var vanskelig å svare på. Utsagnene fra denne lederen tyder på at hun klarer å mobilisere kreftene for å håndtere det stresset og arbeidspresset hun opplever, uten at hun egentlig har reflektert over hvilke indre prosesser som bidrar til dette. Ingen av svarene fra de informantene som synes dette var vanskelig å svare på, tyder på at de ikke klarer å mobilisere krefter til å håndtere stress. Vår tolkning er derfor at de klarer å mobilisere krefter for å håndtere slike perioder, men at de ikke har reflektert over de kognitive prosessene som bidrar til denne mobiliseringen.

Som Dweck (2006) påpeker så kan man påvirke tankesettet sitt så lenge man er det bevisst. Hvis disse lederne ønsker å bli klar over de indre prosessene sine og bedre sin gjennomføringsevne, så er de derfor avhengig av å bli mer bevisst egne tankesett. De må bli mer bevisst på hva de sier til seg selv i utfordrende situasjoner. Som Martin, Metcalfe og Harris (2008) og Van De Ven og Poole (1995) påpeker så relateres tankesett til gjennomføringsevne. Vi kan også se på de større linjene, hvor dette relateres til selvledelse. Selvledelse handler om hva man sier til seg selv, hva man gjør med det man sier til seg selv og hvordan man omgjør hva du sier til deg selv til resolutt handling (Karp, 2016). For å lede seg selv må de derfor bli mer bevisst hva de sier til seg selv. Bli bevisst hvilke kognitive-, motivasjons- og atferdsstrategier man benytter, slik som Kraft (1998), Prussia, Anderson og Manz (1998) og Yun, Cox og Sims (2006) hevder.

### *Skaffe seg overskudd*

Tre av lederne trekker frem omgang med familie og venner som en kilde til å lade batteriene mens to ledere velger å dra på hytta. En av lederne er veldig sosial av seg og henter energi fra å være sammen med andre både i arbeidssammenheng og i sosiale sammenhenger i fritiden. Et interessant funn er at dette står i sterk kontrast til en annen av lederne som beskriver seg som introvert, hvor sosiale sammenkomster kan bidra til at hun tappes for energi og dermed ikke ønsker å være med på for mye sosiale aktiviteter i helgene.



Videre nevner ledere det å være sammen med familie og venner på turer og i aktivitet. Samtidig merker hun at hun i perioder har behov for å koble helt av og bare være i kjernefamilien, hvor man rømmer til en hytte og helst stenge av telefonen. Hun fremhever at man som leder må være bevisst på hvordan man henter energi og også prioritere dette. Dette siste utsagnet kjenner vi igjen hos Fryer (2005) som understreker at man må se viktigheten av kostnader relatert til stressfaktorer og fokus på å lære sine ansatte å ta vare på seg selv, noe som også bidrar til økt kreativitet og produktivitet.

En av lederne sier at det kan hende hun driver og tenker på ting som skal skje påfølgende uke og at hun dermed drar disse problemstillingene med seg inn i helga. Hvis det er «... *en sånn ekkel tanke som ligger der.*», så prøver hun å gjøre seg ferdig med denne oppgaven før helgen kommer for å slippe å tenke mer på det. Hvis det ligger noe der som hun vet må gjøres slipper hun ikke tanken så fort, men hvis han får dette ned i kalenderen, da vet han at det skal være tid til å gjennomføre oppgaven. Vi kan se en sammenheng med det Karp (2016) beskriver, hvor man må lede seg selv gjennom å benytte verktøy som kan gi bedre oversikt og effektiviserer arbeidsflyt og tidsbruk.

En leder beskriver at han godt kan lade batteriene i løpet av en arbeidsdag hvis han føler dagen har vært givende i forhold til sine ansatte, sine ledere og sine pasienter og at han føler at han virkelig har gjort en forskjell eller har vært med på å initiere et eller annet. Videre nevner lederen at det er godt med noen dager innimellom hvor man ikke har noen møter, eller man har hjemmekontor. Vi ser her en sammenheng med Schwartz og McCarthy (2007) som fastslår individer som har arbeidsoppgaver som er i samsvar med hva de verdsetter mest, som gir dem en følelse av mening og at arbeidsoppgavene virkelig betyr noe for dem, opplever en mer positiv energi, har bedre fokus og har større utholdenhet. En annen leder forteller at hun er av den typen som liker at det skjer noe. Jo mer som skjer jo mer lader hun batteriene og liker egentlig best å være hjemme på fritiden.

En leder forteller at hun lader ved å putte noe i ørene og koble ut verden, tankene og alt, da det er mye som hele tiden foregår, da hjelper ingenting annet. Hun trekker også frem jogging, hvor kroppen etter en stund bare går over i en slags mekanisk jogging så «... *blir det tomt i toppen*

*en stund og man løser verdensproblemer etter 5 km.»*. Ifølge henne er dette en fantastisk måte å lade på hvor man etter hvert begynner å snakke til seg selv og gjenkjenner «... *hva som ligger og vaser inne i hodet.*». Denne lederen har også drevet med mindfulness og gjenkjenner i forhold til dette at hun ikke trenger å tenke akkurat denne tanken nå, så er denne tanken borte og hun kan gjøre plass til å sortere andre tanker. Her ser man en kobling til Fryer (2005) fremhever at hvis man klarer å aktivisere bestemte mekanismer som medfører at man klarer å slippe tak i problemer som medfører stress, vil hjernen «*omorganisere*» seg selv slik at den blir bedre i stand til å løse problemet. Fryer (2005) fremhever også at enkelte får fysisk og mentalt overskudd gjennom blant annet jogging som medbringer en mental omorganisering som er fundamentet i å finne løsninger, bidra til kreativitet og ny innsikt.

En leder trekker frem at hun lader batterier gjennom å gå mye turer eller skiturer eller være sammen med barna. En tur ute i marka på ski det får man overskudd av og «... *da er det mange turnusspørsmål som plinger inn mens man er ute og går.*». To nevner reising, gjerne til utlandet som en kilde til å lade batteriene sine mens en leder beskriver trening og noen dager sammenhengende fri som gode strategier for å lade batteriene. Vi ser en sammenheng med Engelbrecht (2015) som maksimering av arbeidsprestasjoner bare kan oppnås hvis man har en sunn og vital kropp, full av energi. Loehr og Schwartz (2001) definerer energi som kapasiteten til å utføre arbeid, hvor kroppen er den fundamentale kilden til energi.

En leder henter energi fra å omgås og samarbeide med ledere i samme avdeling eller klinikk, men føler at det tappes energi og omgås ledere som «... *kanskje ikke har forstått poenget så godt eller marsjerer i samme retning som meg.*». Samtidig må man være oppmerksom på at det kanskje ikke er han som har den hele og fulle sannheten.

### *Fritidsaktiviteter*

Vi spurte også lederne om hvilke fritidsaktiviteter og fritidsinteresser de har. Tre av lederne trekker frem turer i skog og mark eller på fjellet. En leder forteller at han merker at han blir eldre og at skadene etter trening gror mye senere. Han har sine faste ting han holder på med men er nå i en periode hvor det er barnas treninger og sysler som tar mye tid men vet at om en fire-fem år så er barna mer selvhjulpen slik at han selv kan prioritere egne fritidsaktiviteter.

En leder forteller at familien tar båten og drar til hytta. Der hugger de ved og stabler den. Dette er en aktivitet som involverer hele familien.

Tre av respondentene har trening som fritidsaktivitet. En beskriver at dette ikke kan være gruppetrening hvor man blir ledet på alle mulige måter, fordi hun ønsker å utfordre seg selv enten det er styrketrening eller løping, da oppnår hun det hun ønsker med treningen. For henne er treningen nesten som meditasjon og da er hun nødt til å trene alene. En annen leder fremhever viktigheten av trening i krevende lederstillinger og mener man må være fysisk i stand til å klare denne jobben. En ting er det mentale men man må ha en fysikk som gjør at du klarer å stå i det. Denne lederen sykler til jobben noe som gjør at man våkner litt før man kommer frem og så får man lagt fra seg jobben når man sykler hjem og «... er man skikkelig frustrert så trår man litt ekstra på.» Engelbrecht (2015) fastslår at ledelse gjennom vår fysiske kropp og regelmessig trening er selve fundamentet i selvledelse hvor serotoninproduksjon og et sunt kosthold bidrar til bedre humør og man tenker klarere. Videre kan vi trekke inn Neck og Manz (2013) som fremhever at ledere i optimal fysisk form bedre vil utføre daglige gjøremål uten å bli sliten, håndterer arbeidskrav mer konstruktivt og presterer bedre i arbeidshverdagen.

En leder driver med idrett på bedriftsnivå og er også trener for et av barna i samme idrettsgren. Hun mener hun nå er i en alder hvor de såkalte dagligdagsplagene begynner å komme. Hun sliter med en rygg som gjør at dette av og til kan bli litt vanskelig.

### *Fysisk og psykisk utbytte av fritidsaktiviteter*

En av lederne må være på trening noe som gir økt livskvalitet og bidrar til å holde seg frisk og synes dette er deilig. Å ta en fjelltur når man er skikkelig frustrert bidrar til å «... få blåst hodet rent.». En leder beskriver at trening lader og det tømmer hodet samt at det gir en viss balanse mellom den slitenheten man føler i kroppen og i hodet. Når disse to tingene er i ubalanse, at man er mer sliten i hodet enn i kroppen, da ligger du bare i sofaen og ser i veggen, men blir du sliten i kroppen også, at det er balanse mellom de to, da sover du bedre, da spiser du bedre og du er mer fornøyd med deg selv, noe som også gjør deg til en bedre leder. Disse tingene henger i hop. Her kan man trekke inn Engelbrecht (2015) som fremhever at man ikke kan fungere som leder hvis ikke kropp, sjel og sinn, arbeider unisont med hverandre, hvor man må lede seg selv på alle disse områdene for å mestre selvledelse.

En annen leder fremhever at det fysiske henger sammen med det psykiske, at man føler seg vel og er mer opplagt, man kommer seg i seng tidlig. Trening spiller inn i forhold til om man har overskudd rett og slett. En leder beskriver at det i lederjobber fort kan bli mye stillesitting og at man må kjenne kroppen sin så godt at du tar signaler og gjør noen tiltak for å unngå å få fysiske plager. Dette samsvarer med Engelbrecht (2015) som hevder at det å være konstant på topp i arbeidsprestasjon og maksimere andres prestasjoner kan bare oppnås hvis du har en frisk sunn og vital kropp, full av energi, samt Fryer (2005) som trekker frem en god natts søvn som viktig for å oppnå fysisk og mentalt overskudd. Fryer (2006) presiserer viktigheten av en god natts søvn for at medarbeidere skal kunne prestere optimalt.

En leder sier han må ha disse frikvarterene eller kan man risikere å møte veggen. Familielivet bidrar til at man har en bedre struktur enn tidligere og at ting ikke flyter over. En leder beskriver at arbeid med vedhogst både er langvarig og tungt, men bidrar i hvert fall at man får tankene over på andre ting. En leder håper jo at man fysisk får bedre kondisjon gjennom trening men tror nok at trening gir en ro og at man får ut anspenhet og rastløshet som kanskje forplanter seg ved at man er stresset. Gjøre mål med fokus på fysisk vitalitet, trening og velvære kan ifølge Dishman et al. (2005) representere en genuin kategori av selvledelsesstrategier.

### *Krav til seg selv*

Seks av lederne svarer at de stiller høye eller til dels svært høye krav til seg selv. Dette går primært på å få gjennomført arbeidsoppgaver. Lederen ønsker ikke noe dårlig rykte på seg på noen som helst måte. Det å bli godt likt er en vesentlig del av henne og liker ikke å bli uvenner med andre. En leder forteller at han liker å være på plass tidnok, gjerne litt før om morgenen og å gjøre en grei og samvittighetsfull jobb samt være plikttoppfyllende.

En leder sier han stiller veldig høye krav til seg selv i forhold til leveranser og prestasjon, mest i jobbsammenheng. Dette går konkret på at hvis man får et oppdrag, skal dette leveres. Det kan likevel ligge en viss læring i det å senke lista litt. Leveranser og prestasjoner trenger ikke ligge på øverste trinn, det kan ligge på trinnet nedenfor, så lenge man selvfølgelig er innen for tidsfrister og krav. Hos denne lederen ser vi en sammenheng med Karp (2016) som trekker frem at det å senke krav til perfektjonisme og krav til seg selv og organisere livet sitt slik at tiden strekker til kan være stressforebyggende.

En annen leder bekrefter at hvis hun får dårlig samvittighet for krav som kommer hele tiden, at man ikke greier å levere, at alt bare går i stå eller man står og spinner på samme plassen. Dette så påvirker selvtilliten hennes, og hun kjenner at hun får lavere selvfølelse. Hun sier at man greier å snu dette når man greier å få løst noe. Man oppnår da en mestringsfølelse og balanse. Vi kan her finne samsvar med Karp (2016) som beskriver mestring som godfølelsen som oppstår når man har gjennomført vanskelige oppgaver og utfordringer, noe som også bidrar til økt selvtillit.

En leder beskriver at stiller ingen krav til ledere under seg som han ikke stiller til seg selv, det tar seg veldig dårlig ut å ha andre krav til seg selv enn hva man har til andre. Da blir du avslørt. Han jobber hver dag for å skaffe seg bedre helhetsoversikt samt ikke bruke for mye av budsjettmidlene.

En leder beskriver at hun stiller brukbart høye krav til seg selv, mer enn hva hun stiller til andre og sånn har det alltid vært. Ifølge henne selv vil noen kanskje kalle det perfektjonist, men hun tror kanskje ikke det selv. Hun sier følgende: «... *det går ikke på at det skal være perfekt, men*

*det går på krav til å være den beste versjonen av den du kan være. Jeg er ikke fornøyd hvis jeg gjør 75% og vet at jeg har litt å gå på, altså hva er det jeg sparer på? Til pensjonisttilværelsen liksom?».* Hun sier videre at dette har ingen hensikt fordi hun ikke er laget sånn. Når hun gjør noe gjøres dette 100%, enten for å vinne eller så gjør hun det så best som det overhode kan bli. Sånn er hun hjemme, sånn er hun på jobb og sånn er hun som person. Hun ser ikke hensikten på å bruke masse energi på noe hvis ikke poenget er at det skal bli best mulig, det er målet. Hun innser at dette er litt tøffe krav å ha til seg selv, «... men det er nå slik man er skrudd sammen.».

En leder som også fremhever at hun stiller ganske høye krav til seg selv meddeler at hun er litt perfektjonist, at hun er forsiktig med å stole på andre da det ikke er alle hun føler hun kan stole på. Hun er veldig opptatt at ting skal være ordentlig og at pasientene skal ha det bra.

Ser man disse to informantenes svar i sammenheng med det Karp (2016) beskriver om perfektjonisme, kan en slik tankegang bidra til at disse lederne opplever utilstrekkelighet, manglende tro på seg selv og at man ikke mestrer arbeidsoppgavene sine. Ifølge Karp (2016) er det desto viktigere å kunne senke kravene og ambisjoner.

Vi kan også se på utsagnet fra den ene informanten, som snakker om å være den beste versjonen av den man kan være. Dette kan ses opp mot den litt mer populistiske vinklingen på selvledelse som flere coacher og livsstilsveiledere forfekter. Utsagnet er veldig like den forenklete holdningen til selvledelse som Karp (2016) trekker frem som noe overfladisk.

En av lederne som også stiller høye krav til seg selv sier hun har veldig høye forventninger til jobben hun skal gjøre, slik at det største forventningspresset kommer fra henne selv. Hvordan hun ønsker å fremstå som leder baserer seg på de lederne man har hatt opp gjennom tiden med positive og negative sider, så velger man på denne bakgrunn hvilken type leder man ønsker å være. Dette handler videre om at forventningene står i stil med tilbakemeldingene, at man har godt arbeidsmiljø og lite turnover i avdelingen. Hun presiserer dog at hun kanskje skulle hatt litt mindre forventninger til seg selv.

Man kan se dette i lys av Schwartz og McCarthy (2007). De fremhever at ledere ofte har lange arbeidsdager for å møte økende krav på arbeidsplassen, noe som påvirker ledere fysisk, mentalt og emosjonelt. Høye krav til arbeidsprestasjoner kan i ytterste konsekvens medføre mindre engasjement, økende turnover og sykefravær. Dette kan også ses opp mot Binney, Williams og Wilke (2012) og Karp (2010) som beskriver «indre demoner». De påpeker at ledere oftere må akseptere sine «indre demoner», som kan være i form av tidligere erfaringer i livet, og snu dem til en kilde til energi, drivkraft og determinasjon. Høye krav til seg selv kan være et resultat av slike indre demoner. En annet aspekt ved dette kan være forventningen til prestasjon som lederne kjenner på. Dette kan da relateres til Fryer (2006) som beskriver at organisasjoner nærmeste kjører sine ansatte til selvødeleggelse. Det er dessverre vanskelig å si om kravene lederne stiller til seg selv er et resultat av indre demoner eller om det er en konsekvens av opplevde forventinger til prestasjon.

### **5.3.1 Delkonklusjon – fysisk og mentalt overskudd**

Dette er ment som en oppsummering av de mest sentrale funnene fra forskningen vår, som belyser ledernes strategier for å påvirke eget fysisk og mentalt overskudd.

*F<sub>3</sub>: Strategier for å påvirke eget fysisk og mentalt overskudd*

Hovedfunn:

- Fysisk aktivitet (herunder trening, fysisk arbeid, tur)
- Fokus på struktur i arbeidshverdagen og familielivet
- Omgang med familie og venner
- Ivaretagelse av fysisk og psykisk helse
- Avkobling fra jobb gjennom andre aktiviteter

Andre interessante funn, med lite empiri eller lite forskningsmessig belegg:

- Evnen til å mobilisere overskudd man ikke vet man har i krevende perioder
- Være bevisst hvor man henter energi og prioritere dette
- Senke kravene til seg selv
- Lade batteriene gjennom en givende arbeidshverdag
- Lade batteriene ved å unngå sosial omgang med andre

Negative faktorer som også trekkes frem av enkelte:

- Perfeksjonisme – når man selv er sin største kritiker
- Frykt for å få et dårlig rykte
- Frykt for å ikke bli likt



#### **5.4 Gjennomføringsevne**

Vi ønsker i dette delkapittelet å sammenfatte svarene fra en av våre informanter, for å illustrere hvordan hans indre motivasjon, håndtering av motstand samt fysiske og mentale overskudd, bidro til hans gjennomføringsevne. Funnene er allerede drøftet, så disse vil bare bli presentert her for å illustrere sammenhengen og gi et helhetsbilde av informanten. Avslutningsvis kommer vi til å drøfte denne helheten opp mot litteratur som omhandler selvledelse og gjennomføringsevne.

Hvis vi nå ser tilbake på historien vi presenterte i innledningen på oppgaven. Om lederen som havnet i en svært utfordrende situasjon, men valgte å stå løpet ut. Som han selv uttalte: *«Jeg fant ut at jeg får gå opp den motbakken før jeg gir meg - jeg gir meg ikke i bakken.»*

Gjennom intervjuet fikk vi innsyn i flere ting som kan bidra til å belyse hvorfor nettopp han hadde gjennomføringsevnen og klarte å stå gjennom denne tøffe perioden.

##### *Indre motivasjon:*

Lederen fremhevet følgende som motiverende faktorer for å ha den jobben:

- Et ønske om å påvirke: Han beskrev dette gjennom å fremheve at han ønsket å ta del i utviklingen av tjenestetilbudet. Han ønsket å gi retning og *«sette fotavtrykk»*.
- Et ønske om å utrette noe: Bedre tjeneste tilbud, bidra til at de kunne behandle flere pasienter.
- Lagarbeid trekkes også frem. Da både lederteamet som et lag, men også de ansatte.
- Ambisiøs
- Opplever anerkjennelse fra underordnede og indirekte gjennom å bli tatt med på råd/utvalg
- Positivt selvsnakk
- Vil ikke tape ansikt (indre demon)

### *Motstand:*

Lederen fremhever følgende som viktig i forbindelse med å håndtere motstand:

- Fremoverlent og løsningsorientert
- Struktur, blant annet gjennom gjøremålsliste
- Ikke være redd motstand, ønske motstand velkommen ettersom det innbyr til flere forståelsesmåter
- Lytte til sine ansatte
- Har en utholdende personlighet
- Avhengig av stabilitet på hjemmebane, når man står i utfordringer på jobben

### *Fysisk og mentalt overskudd:*

Lederen fremhever følgende som viktig i forbindelse med å skaffe seg fysisk og mentalt overskudd:

- Avhengig av å holde seg i grei fysisk form for å håndtere jobben
- Reiser og turer gir overskudd
- Praktisk fysisk arbeid på fritiden
- Jobbe mer og smartere i perioder med stress i livet
- Prate/møte kolleger og få faglig påfyll

Vi ser at elementene han selv belyser blant annet er av de mest vesentlige funnene våre fra delkonklusjonene. Ser man på de store linjene her så havner funnene fra denne informanten innenfor sosial læringsteori og sosial kognitiv teori, som er grunnlaget for selvledelse i følge Bandura og Estes (1977), Bandura (1986), Bandura (1997) og Yun, Cox og Sims (2006). Han er også en av de få som trekker frem positivt selvsnakk, som er i tråd med Karp (2016) sin beskrivelse om at selvledelse handler om hva man sier til seg selv.

Til tross for at han havnet i denne situasjonen, så valgte han å stå i det og gjennomføre. Skal vi trekke paralleller til litteraturen her så handler dette om flere ting. Det handler om å ikke unngå de vanskelige situasjonene, slik Lazarus (1991) og Elliot og Sheldon (1997) beskriver. Videre

er det i tråd med det Karp (2014) beskriver om at gjennomføringsevne handler om evnen til å gjennomføre planer som er lagt eller prosjekter som er satt i gang.

Elementene i seg selv ser vi havner under kategoriene indre motivasjon, håndtering av motstand og fysisk og mentalt overskudd. Alle disse er en del av vårt tanke sett som har betydning for vår gjennomføringsevne, i følge Van De Ven og Poole (1995), Martin, Metcalfe og Harris (2008), Lai (2016), Hochanadel og Finamore (2015), Owen (2012), Karp (2016), Dweck (1999) og Dweck (2002).

Det hele bringer oss tilbake til lederens utsagn om at han «... jeg får gå opp den motbakken ...», som gir assosiasjoner til tittelen på artikkelen fra Bruch og Ghoshal (2004): «*Management is the Art of Doing and Getting Done.*»

### **5.5 Oppsummering**

Vi har gjennom dette kapittelet drøftet funnene fra empirien opp mot litteraturen som vi har presentert i litteraturgjennomgangen. Delkonklusjonene summerer opp funnene organisert etter forskningsspørsmål. Delkonklusjonene bringer også frem en større nyanse i funnene vår, ettersom vi der også kan påpeke funn hvor vi har for svakt empirisk eller forskningsmessig belegg.

Vi vil nå gå over til kritikk av egen oppgave.

## 6.0 Kritikk til egen oppgave

Et moment som bør trekkes frem er at vi hadde ti informanter. Dette har gitt oss et begrenset datagrunnlag som kan gjøre det vanskelig å generalisere funnene våre. Dette må også ses i kombinasjon med at vi gjennomførte semistrukturerte intervju, noe som gjorde at intervjuene ga litt ulike data. Det var ulike utsagn og tankerekker som ble forfulgt underveis av både oss og informantene. Konsekvensen av dette er at det er litt ulikt hva de har svart på, og interessante funn i ett intervju har ikke nødvendigvis latt seg gjenskape i de øvrige på grunn av for eksempel andre tolkninger av spørsmålene.

En annen svakhet er at informantene stammer fra samme organisasjon. Det er derfor naturlig å tenke at deres svar vil bære noe preg av organisasjonskulturen de jobber i.

Funnene ville blitt styrket dersom vi hadde hatt flere informanter og at disse var fra ulike virksomheter, både offentlige og private virksomheter på ulike nivå i helsetjenesten.

Et annet element er bruken av refleksiv metode. Metoden gir rom for fortolkning av budskap, sett opp i mot kontekst. Dette kan bringe inn gode nyanser, og både styrke og svekke utsagn fra informantene. Et slikt rom for tolkning gir også naturlig nok rom for feiltolkning, noe som er en risiko vi har forsøkt å være bevisst gjennom oppgaven. Forståelsen av utsagnene til informantene blir våre subjektive forståelser, og disse er tolket og drøftet med den bakgrunnen. Dette er imidlertid en svakhet ved kvalitative metoder generelt, og ikke utelukkende for refleksiv metode.

Hadde vi hatt en lengre tidsperspektiv så skulle vi gjerne ha styrket vår metodiske fremgangsmåte ved å også benytte oss av autoetnografi, altså selvobservasjon. Vi kunne da fått lederne til å gjøre refleksjonsnotater selv ved hjelp av båndopptaker, video eller refleksjonsnotater. Dette kunne bidratt til mer relevant data og styrket forskningen vår.

Vi har imidlertid forsøkt å være bevisst svakhetene underveis i forskningsprosessen, noe som gjør at vi anser datamaterialet som valid. Vi har også funnet mye god litteratur på området som gjør at vi anser at vi har et grunnlag for å konkludere på problemstillingen vår.

## 7.0 Konklusjon

### *Konklusjon*

Problemstillingen vår er: «Hva gjør mellomledere i helsesektoren for å påvirke sin egen gjennomføringsevne?»

Vi ser gjennom vår forskning at gjennomføringsevnen påvirkes gjennom *indre motivasjon, håndtering av motstand og fysisk og mentalt overskudd*.

Delkonklusjonene viser funnene vår innenfor de forskjellige områdene vi har fokusert på. Vi velger her å trekke frem de tre mest sentrale funnene fra hvert område, da vi vurderer disse som de mest signifikante funnene.

Ledere kan påvirke sin gjennomføringsevne gjennom:

### *Indre motivasjon:*

- Hente motivasjon gjennom mulighet til å påvirke prosesser på arbeidsplassen
- Ha et ønske om å utrette noe
- Behov for kontroll og oversikt

### *Håndtering av motstand:*

- Ha en offensiv og løsningsorientert holdning til motstand
- Være strukturert
- Skaffe seg fysisk og mentalt overskudd til å stå i motstand

### *Fysisk og mentalt overskudd:*

- Fysisk aktivitet
- Fokus på struktur i arbeidshverdagen og i familielivet
- Sosial omgang med familie og venner

### *Teoretiske implikasjoner:*

Vår forskning er å anse som et supplement til eksisterende litteratur på området. Vi har gjort noen funn som korrelerer med eksisterende litteratur på området, men vi har gjort noen funn som hvor vi ser at det er tynt teoretisk grunnlag å drøfte opp mot. Disse funnene er fremhevet i delkonklusjonene våre. Motstand er et av områdene det er begrenset med forskning. Videre ser vi at en mer presis akademisk definisjon på gjennomføringsevne, vil kunne bidra i den teoretiske utviklingen videre. Områdene innenfor motivasjon er forsket mye på, både innenfor organisasjonspsykologi og psykologiens verden. Fysisk og mentalt overskudd finnes det også en del forskning på (blant annet innenfor områdene idrett og psykologi), men det er begrenset hva som er knyttet opp mot organisasjon og ledelse.

### *Praktiske implikasjoner:*

Våre funn viser at ledere kan påvirke sin egen gjennomføringsevne, gjennom indre motivasjon, strategier for håndtering av motstand samt å skaffe seg fysisk og mentalt overskudd.

Leder bør jobbe med å bli bevisst hva som er deres indre motivasjon og være tro mot denne i utfordrende perioder. Videre strukturere arbeidshverdagen og privatlivet slik at dette bidrar til kontroll og oversikt, overskudd og at strukturen hjelper dem gjennom perioder med motstand. Dette kombinert med gode strategier for å håndtere motstand, vil bidra til å øke deres gjennomføringsevne. Ledere bør være bevisst sin indre motivasjon, sine strategier for å håndtere motstand og prioritere å skaffe seg mentalt og fysisk overskudd også i de mest turbulente periodene i livet.

Lederne trenger ikke nødvendigvis å sette seg grundig inn i selvledelseslitteratur. Det kan være en fordel å ha en kjennskap til de grove linjene, og hva som skiller faget selvledelse fra de mange forenklete forestillingene som kommer frem gjennom TV, sosiale medier og en del selvhjelps litteratur. De kan også benytte enkle verktøy for å kartlegge seg selv og bli bevisst sine indre prosesser.

*Anbefalt videre forskning:*

Det er behov for mer forskning på hvordan man gjennom selvledelse kan påvirke sin gjennomføringsevne. Vi har kun belyst tre elementer, men det er i følge litteratur på området flere elementer som ser ut til å ha en betydning for gjennomføringsevnen. Vi ser gjerne at det forskes videre på de interessante funnene våre, som vi ikke hadde tilstrekkelig empiri til å belyse. Feltet har en del å hente på en presis definisjon av begrepet gjennomføringsevne. Mye av forskningen innenfor selvledelse er hentet fra psykologi. Dette er ikke nødvendigvis direkte overførbart til selvledelse innenfor en organisasjonskontekst. Videre ser man at motstand er et område som ikke er forsket tilstrekkelig på. Teorikonstruksjon innenfor selvledelse vil kunne styrke faget.



## Litteraturliste

- Ackerman, R. H. & Maslin-Ostrowski, P. (2002) *The wounded leader: How real leadership emerges in times of crisis*. San Fransisco, CA, Jossey-Bass.
- Alexander, E. D. (2005) Leadership. *Business Strategy Review*, 16 (3), s. 32-64.
- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (2009) *Reflexive methodology: new vistas for qualitative research*. 2nd ed. London, Sage.
- Arnold, J. A. et al. (2000) The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (3), s. 249-269.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. & Leiter, M. P. (2011) Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20 (1), s. 4-28.
- Bandura, A. (1986) *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. Englewood Cliffs, N.J, Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1997) *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, Freeman.
- Bandura, A. (1998) Personal and collective efficacy in human adaption and change. I: Adair, J. G. et al. red. *Advances in psychological science: Vol. 1: Social, personal and cultural aspects* Hove, Psychology Press, s. 51-71.
- Bandura, A. & Estes, W. K. (1977) Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84 (2), s. 191-215.
- Bandura, A., Schunk, D. H. & Hogan, R. (1981) Cultivating competence, self-efficacy, and intrinsic interest through proximal self-motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41 (3), s. 586-598.
- Baroudi, S. E. et al. (2017) Ambition at work and career satisfaction. *Career Development International*, 22 (1), s. 87-102.
- Bass, B. M. (1985) *Leadership and performance beyond expectations*. New York, Free Press.
- Binney, G., Williams, C. & Wilke, G. (2012) *Living leadership: a practical guide for ordinary heroes*. 3rd ed. Harlow, Pearson.

Bonanno, G. A. (2004) Loss, Trauma, and Human Resilience: Have We Underestimated the Human Capacity to Thrive after Extremely Aversive Events? *American Psychologist*, 59 (1), s. 20-28.

Braut, G. S. (13.02.2009) *spesialisthelsetjeneste* [Internett]. Store medisinske leksikon. Tilgjengelig fra: <<https://sml.snl.no/spesialisthelsetjeneste>> [Lest 22.04.2018].

Braut, G. S. (18.06.2015) *kommunehelsetjeneste* [Internett]. Store medisinske leksikon. Tilgjengelig fra: <<https://sml.snl.no/kommunehelsetjeneste>> [Lest 22.04.2018].

Brochs-Haukedal, W. (2013) *Arbeids- og lederpsykologi*. 8. utg. Oslo, Cappelen akademisk forlag.

Bruch, H. & Ghoshal, S. (2004) Management is the Art of Doing and Getting Done. *Business Strategy Review*, 15 (3), s. 4-13.

Carmeli, A., Meitar, R. & Weisberg, J. (2006) Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27 (1), s. 75-90.

Carver, C. S. (1998) Resilience and Thriving: Issues, Models, and Linkages. *Journal of Social Issues*, 54 (2), s. 245-266.

Cash, D. W. (2001) «In Order to Aid in Diffusing Useful and Practical Information»: Agricultural Extension and Boundary Organizations. *Science, Technology, & Human Values*, 26 (4), s. 431-453.

Charan, R. (2001) *What the CEO Wants You to Know: How Your Company Really Works*. New York, Crown Business.

Chen, G., Gully, S. M. & Eden, D. (2001) Validation of a New General Self-Efficacy Scale. *Organizational Research Methods*, 4 (1), s. 62-83.

Christman, D. & McClellan, R. (2008) «Living on Barbed Wire»: Resilient Women Administrators in Educational Leadership Programs. *Educational Administration Quarterly*, 44 (1), s. 3-29.

Clawson, J. G. S. (2008) Leadership as managing energy. *International Journal of Organizational Analysis*, 16 (3), s. 174-181.

Conger, J. A. (2004) Developing Leadership Capability: What's inside the Black Box? *The Academy of Management Executive*, 18 (3), s. 136-139.

Copland, M. A. (2001) The Myth of the Superprincipal. *Phi Delta Kappan*, 82 (7), s. 528-533.

Costello, M. L., Brunner, P. W. & Hasty, K. (2002) Preparing Students for the Empowered Workplace. *Active Learning in Higher Education*, 3 (2), s. 117-127.

de Charms, R. (1968) *Personal causation: the internal affective determinants of behavior*. New York, Academic Press.

De Volder, M. L., Lens, W. & Hogan, R. (1982) Academic achievement and future time perspective as a cognitive–motivational concept. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42 (3), s. 566-571.

de Vries, M. K. (2017) *Developing Leaders Through Adversity*.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985) *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, Plenum.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1991) A motivational approach to self: integration in personality. I: Dienstbier, R. A. red. *Current theory and research in motivation*. Lincoln, NE, US, University of Nebraska Press, s. 237-288.

Digman, J. (1990) Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model. *Annual Review of Psychology*, 41 (1), s. 417-440.

Diliello, T. C. & Houghton, J. D. (2006) Maximizing organizational leadership capacity for the future: toward a model of self-leadership, innovation and creativity. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (4), s. 319-337.

Dishman, R. K. et al. (2005) Self-Management Strategies Mediate Self-Efficacy and Physical Activity. *American Journal of Preventive Medicine*, 29 (1), s. 10-18.

Drucker, P. F. (1988) Management and the World's Work. *Harvard Business Review*, 66 (5), s. 65-72.

Drucker, P. F. (1999a) Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California Management Review*, 41 (2), s. 79-94.

Drucker, P. F. (1999b) Managing Oneself. *Harvard Business Review*, 77 (2), s. 64-74.

Duckworth, A. & Gross, J. J. (2014) Self-Control and Grit: Related but Separable Determinants of Success. *Current Directions in Psychological Science*, 23 (5), s. 319-325.

Dweck, C. S. (1999) Caution - Praise can be dangerous. *American Educator*, 23 (1), s. 4-9.

Dweck, C. S. (2002) Messages that motivate. How praise molds students' beliefs, motivation and performance (in surprising ways). I: Aronson, J. M. red. *Improving academic achievement: impact of psychological factors on education*. Amsterdam, Academic Press, s. 38-61.

Dweck, C. S. (2006) *Mindset: the new psychology of success*. 1st edition. New York, Random House.

Eccles, R. G., Nohria, N. & Berkley, J. D. (1992) *Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management*. Boston, Harvard Business School Press.

Elliot, A. & Sheldon, K. (1997) Avoidance achievement motivation: A personal goals analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73 (1), s. 171-185.

Elliot, A. J., Thrash, T. M. & Murayama, K. (2011) A longitudinal analysis of self-regulation and well-being: avoidance personal goals, avoidance coping, stress generation, and subjective well-being. *Journal of personality*, 79 (3), s. 643-674.

Engelbrecht, C. (2015) Mastering Self-Leadership. *Accountancy SA*, s. 44-45.

Erwin, J. C. (2010) *Inspiring the best in students*. Alexandria, Virginia, ASCD.

Forsyth, D. R. (1983) *An introduction to group dynamics*. Monterey, Calif, Brooks/Cole.

Fredrickson, B. L. & Joiner, T. (2002) Positive Emotions Trigger Upward Spirals Toward Emotional Well-Being. *Psychological Science*, 13 (2), s. 172-175.

Fryer, B. (2005) Are you working too hard? A conversation with mind/body researcher Herbert Benson. *Harvard business review*, 83 (11), s. 53.

Fryer, B. (2006) Sleep deficit: the performance killer. A conversation with Harvard Medical School Professor Charles A. Czeisler. *Harvard business review*, 84 (10), s. 53.

Gardner, D. G. & Pierce, J. L. (1998) Self-Esteem and Self-Efficacy within the Organizational Context. *Group & Organization Management*, 23 (1), s. 48-70.

Ghoshal, S. & Bruch, H. (2003) Going beyond motivation to the power of volition. *MIT Sloan Management Review*, 44 (3), s. 51-57.

Giddens, A. (2001) *Sociology*. 4 utgave. Cambridge, Polity Press.

Gjesme, T. (1996) Future time orientation and motivation. I: Gjesme, T. & Nygård, R. red. *Advances in motivation*. Boston, Scandinavian University Press, s. 210-224.

Goleman, D., Sonnenfeld, J. A. & Achor, S. (2017) *Resilience*. Boston, Massachusetts, Harvard Business Review Press.

Grant, A. & Berg, J. K. (2012) Prosocial Motivation at Work: When, Why, and How Making a Difference Makes a Difference. I: Cameron, K. S. & Spreitzer, G. M. red. *Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford, Oxford University Press, s. 28-44.

Grant, M. (23.08.2017) *Horace* [Internett]. Britannica. Tilgjengelig fra: <<https://www.britannica.com/biography/Horace-Roman-poet>> [Lest 13.05.2018].

Greene, L. (2003) More and More with Less and Less. *Principal Arlington*, 83 (1), s. 5-5.

Greene, R. R. (2002) *Resiliency: an integrated approach to practice, policy, and research*. Washington, D.C, NASW Press.

Guzzo, R. A. (1998) Leadership, self-management, and level of analysis. I: Danereau, F. & Yammarino, F. J. red. *Leadership: The Multiple-Level Approaches, Classical and New Wave*. Stanford, CT, JAI Press, s. 213-222.

Heifetz, R. A. & Linsky, M. (2004) When Leadership Spells Danger. *Educational Leadership*, 61 (7), s. 33-37.

Helsedirektoratet. (09.04.2018) *Innsatsstyrt finansiering (ISF) og DRG-systemet* [Internett]. Helsedirektoratet. Tilgjengelig fra: <<https://helsedirektoratet.no/finansieringsordninger/innsatsstyrt-finansiering-isf-og-drg-systemet>> [Lest 22.04.2018].

Helsenorge.no. (15.06.2017) *Velg behandlingssted: Fra henvisning til behandling* [Internett]. Helsenorge. Tilgjengelig fra: <<https://helsenorge.no/rettigheter/fritt-behandlingsvalg/slik-velger-du-steg-for-steg>> [Lest 22.04.2018].

Higgins, G. O. (1994) *Resilient adults: overcoming a cruel past*. San Francisco, Jossey-Bass.

Hochanadel, A. & Finamore, D. (2015) Fixed and Growth Mindset in Education and How Grit Helps Students Persist in the Face of Adversity. *Journal of International Education Research*, 11 (1), s. 47-50.

Holmberg, R., Larsson, M. & Bäckström, M. (2016) Developing leadership skills and resilience in turbulent times. *Journal of Management Development*, 35 (2), s. 154-169.

House, R. J. & Howell, J. M. (1992) Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 3 (2), s. 81-108.

Howard, C. & Irving, J. (2012) The Role of Obstacles in Leadership Formation. *American Society of Business and Behavioral Sciences*, 19 (1), s. 433-442.

Hughes, M. (2016) Resilient leaders shine despite adversity: emotional intelligence skills enhance leaders' ability to recover from setbacks. *TD Magazine*, 70 (5), s. 70-71.

Jaros, S. (2010) Commitment to Organizational Change: A Critical Review. *Journal of Change Management*, 10 (1), s. 79-108.

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. Oslo, Abstrakt forlag.

Johannessen, J.-A. & Olsen, B. (2008) *Positivt lederskap: jakten på de positive kreftene*. Bergen, Fagbokforlaget.

Judge, T. A. et al. (1998) Dispositional Effects on Job and Life Satisfaction: The Role of Core Evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83 (1), s. 17-34.

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

Karp, T. (2012) Developing oneself as a leader. *Journal of Management Development*, 32 (1), s. 127-140.

Karp, T. (2014) *Endring i organisasjoner: ideologi, teori og praksis*. Oslo, Cappelen Damm akademisk.

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

Kirschenbaum, D. S. et al. (1981) Specificity of planning in adult self-control: An applied investigation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40 (5), s. 941-950.

Komives, S. R. et al. (2005) Developing a Leadership Identity: A Grounded Theory. *Journal of College Student Development*, 46 (6), s. 593-611.

Kraft, R. J. (1998) *Utilizing self-managing teams: Effective behavior of team leaders*. New York, Garland Publishing Inc.

- Kuster, M. et al. (2015) Avoidance Orientation and the Escalation of Negative Communication in Intimate Relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 109 (2), s. 262-275.
- Lai, P. B. S. (2016) Importance of mindset in the face of adversity. *Surgical Practice*, 20 (3), s. 102-102.
- Larssen, E. B. (2012) *Bli best med mental trening*. Oslo, Stenersen.
- Latham, G. P. & Lee, T. W. (1986) Goal Setting. I: Locke, E. A. red. *Generalizing from laboratory to field setting*. Lexington, Massachusetts, Lexington Books.
- Lazarus, R. S. (1991) *Emotion and adaption*. New York, Oxford University Press.
- Ledesma, J. (2012) *Narratives of longevity from the perspective of Seventh-Day Adventist School administrators in North America: A Multiple case study*. Andrews University.
- Ledesma, J. (2014) Conceptual Frameworks and Research Models on Resilience in Leadership. *SAGE Open*, 4 (3), s. 1-8.
- Leotti, L. A., Iyengar, S. S. & Ochsner, K. N. (2010) Born to choose: the origins and value of the need for control. *Trends in Cognitive Sciences*, 14 (10), s. 457-463.
- Levinson, H. (1981) When executives burn out. *Harvard Business Review*, 59 (3), s. 73-81.
- Loehr, J. & Schwartz, T. (2001) The making of a corporate athlete. *Harvard Business Review*, 79 (1), s. 120-128.
- London, M. (1983) Toward a Theory of Career Motivation. *The Academy of Management Review*, 8 (4), s. 620-630.
- Lovelace, K. J., Manz, C. C. & Alves, J. C. (2007) Work stress and leadership development: The role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control. *Human Resource Management Review*, 17 (4), s. 374-387.
- Lund, T. (1996) *Metoder i kausal samfunnsforskning : en kortfattet og enkel innføring*. Oslo, Universitetsforlaget.
- Luthans, F. et al. (2007) Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60 (3), s. 541-572.

- Maddux, J. E. (2002) Self-efficacy: The power of believing you can. I: Snyder, C. R. & Lopez, S. J. red. *Handbook of positive psychology*. New York, Oxford University Press, s. 277-287.
- Madison, G. B. (1988) *The hermeneutics of postmodernity: figures and themes*. Bloomington, Indiana University Press.
- Magnussen, J. (02.11.2016) *Innsatsstyrt finansiering* [Internett]. Store medisinske leksikon. Tilgjengelig fra: <[https://sml.snl.no/innsatsstyrt\\_finansiering](https://sml.snl.no/innsatsstyrt_finansiering)> [Lest 22.04.2018].
- Malterud, K. (2003) *Kvalitative metoder i medisinsk forskning: en innføring*. 2. utg. Oslo, Universitetsforlaget.
- Manz, C. C. (1986) Self-Leadership: toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *The Academy of Management Review*, 11 (3), s. 585-600.
- Manz, C. C. & Neck, C. P. (2004) *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence*. 2nd ed. Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall.
- Manz, C. C. & Sims, H. P. (1989) *Superleadership: Leading others to lead themselves*. New York, Prentice Hall.
- Manz, C. C. & Sims, H. P. (2001) *The new superleadership : leading others to lead themselves*. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Markham, S. E. & Markham, I. S. (1995) Self-management and self-leadership reexamined: A levels-of-analysis perspective. *The Leadership Quarterly*, 6 (3), s. 343-359.
- Markham, S. E. & Markham, I. S. (1998) Self-management and self-leadership reexamined: a levels of analysis perspective. I: Danereau, F. & Yammarino, F. J. red. *Leadership: The Multiple-Level Approaches, Classical and New Wave*. Stanford, CT, JAI Press, s. 193-210.
- Marston, A. & Marston, S. (2018) Facing Turbulence with Resilience. *Society for Human Resource Management*, 28.02.2018, s. 1-3.
- Martin, C., Metcalfe, M. & Harris, H. (2008) Developing an implementation capacity: justifications from prior research. *Journal of the Operational Research Society*, 60 (6), s. 859-868.
- Masten, A. S. (2001) Ordinary Magic: Resilience Processes in Development. *American Psychologist*, 56 (3), s. 227-238.



Masten, A. S. & Reed, M. G. J. (2002) Resilience in development. I: Snyder, C. R. & Lopez, S. J. red. *Handbook of positive psychology*. New York, Oxford University Press, s. 74-88.

McClellan, R., Christman, D. & Fairbanks, A. (2008) Ulysses' Return: Resilient Male Leaders Still at the Helm. *Journal of Research on Leadership Education*, 3 (1), s. 1-31.

Müller, G. F., Georgianna, S. & Roux, G. (2010) Self-Leadership and Physical Vitality. *Psychological Reports*, 107 (2), s. 383-392.

Neck, C. et al. (2012) *Fit to lead: The proven solution for shaping your body, mind, and career*. Franklin, Carpenter's Son Publishing.

Neck, C. P. & 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), s. 270-295.

Neck, C. P. & Manz, C. C. (2013) *Mastering self-leadership: empowering yourself for personal excellence*. 6th ed. Upper Saddle River, N.J, Pearson Education.

Norris, S. (2008) An Examination of Self-Leadership. *Emerging Leadership Journeys*, 1 (2), s. 43-61.

Nygård, R. (2014) *Aktør eller brikke? Søkelys på menneskets selvforståelse*. 2. utg. Oslo, Cappelen Damm Akademisk.

O' Leary, V. E. (1998) Strength in the Face of Adversity: Individual and Social Thriving. *Journal of Social Issues*, 54 (2), s. 425-446.

Ordóñez, L. et al. (2009) Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Overprescribing Goal Setting. *The Academy of Management Perspectives*, 23 (1), s. 6-16.

Ornish, D. (1999) *Love & Survival: 8 Pathways to Intimacy and Health*. New York, HarperCollins Publishers.

Otto, K. et al. (2017) The impact of career ambition on psychologists' extrinsic and intrinsic career success. *Career Development International*, 22 (1), s. 23-36.

Owen, J. E. (2012) *The leadership skills handbook: 50 essential skills you need to be a leader*. 2nd ed. London, Kogan Page.

Patterson, J. & Patterson, J. (2001) Resilience in the face of imposed changes. *Principal Leadership*, 1 (6), s. 50-55.

Patterson, J. L., Patterson, J. & Collins, L. (2002) *Bouncing back: How your school can succeed in the face of adversity*. Larchmont, NY, Eye on education.

Pearce, C. L. (2007) The future of leadership development: The importance of identity, multi-level approaches, self-leadership, physical fitness, shared leadership, networking, creativity, emotions, spirituality and on-boarding processes. *Human Resource Management Review*, 17 (4), s. 355-359.

Pfeffer, J. (2010) *Power: Why Some People Have It and Others Don't*. New York, Harper Business.

Pink, D. (2009) *Drive. The surprising Truth About What Motivates Us*. New York, Riverhead Books.

Prussia, G. E., Anderson, J. S. & Manz, C. C. (1998) Self-leadership and performance outcomes: the mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, 19 (5), s. 523-538.

Roethlisberger, F. J. & Dickson, W. J. (1939) *Management and the worker: An account of a research program conducted by the Western Electric Company*. Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.

Romanowska, J., Larsson, G. & Theorell, T. (2013) Effects on leaders of an art-based leadership intervention. *Journal of Management Development*, 32 (9), s. 1004-1022.

Ross, S. C. (2015) *The road to self-leadership: busting out of your comfort zone*. 1st ed. Bingley, UK, Emerald Group Publishing Limited.

Sarasvathy, S. D. (2001) Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *The Academy of Management Review*, 26 (2), s. 243-263.

Satterfield, D. W. & Davidson, J. K. (2000) Integrated team approaches to self-management education, care and evaluation. I: Davidson, J. K. red. *Clinical Diabetes Mellitus: A problem oriented approach*. New York, Thieme, s. 219-232.

Schunk, D. H. (2001) Social cognitive theory and self-regulated learning. I: Zimmerman, B. J. & Schunk, D. H. red. *Self-regulated learning and academic achievement : theoretical perspectives*. 2nd ed. Mahwah, N.J, Lawrence Erlbaum, s. 125-152.

Schwartz, T. & McCarthy, C. (2007) Manage Your Energy, Not Your Time. *Harvard Business Review*, 85 (10), s. 63-73.

Seligman, M. E. P. (1975) *Helplessness: On depression, development and death*. New York, W. H. Freeman.

Shadish, W. R., Cook, T. D. & Campbell, D. T. (2002) *Experimental and quasi-experimental designs for generalized casual inference*. Boston, Houghton Mifflin.

Shamir, B., House, R. J. & Arthur, M. B. (1993) The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4 (4), s. 577-594.

Shelton, S. H. (1990) Developing the construct of general self-efficacy. *Psychological Reports*, 66 (3), s. 987-994.

Sherer, M. et al. (1982) The Self-Efficacy Scale: Construction and Validation. *Psychological Reports*, 51 (2), s. 663-671.

Spekter.no. (05.11.2015) -*Omstilling i helsesektoren blir avgjørende* [Internett]. Spekter. Tilgjengelig fra: <<http://www.spekter.no/Aspekter/Aspekter-november-2015/-Omstilling-i-helsesektoren-blir-avgjorende/>> [Lest 22.04.2018].

Strauss, A. L. & Corbin, J. M. (1990) *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, Calif, Sage.

UkeavisenLedelse. (2010) Lær av toppidretts-utøverne. *Ukeavisen Ledelse*, Februar 2010, s. 24.

Ungar, M. (2004) A Constructionist Discourse on Resilience. *Youth & Society*, 35 (3), s. 341-365.

Van De Ven, A. H. & Poole, M. S. (1995) Explaining Development and Change in Organizations. *The Academy of Management Review*, 20 (3), s. 510-540.

Wang, Z., Li, C. & Li, X. (2017) Resilience, Leadership and Work Engagement: The Mediating Role of Positive Affect. *An International and Interdisciplinary Journal for Quality-of-Life Measurement*, 132 (2), s. 699-708.

Werner, E. E. & Smith, R. S. (2001) *Journeys from childhood to midlife: risk, resilience and recovery*. Ithaca, N.Y., Cornell University Press.

Wicks, R. & Buck, T. (2013) Riding the Dragon: Enhancing Resilient Leadership and Sensible Self-Care in the Healthcare Executive. *Frontiers of Health Services Management*, 30 (2), s. 3-13.

Wolin, J. & Wolin, S. (1993) *The resilient self: How survivors of troubled families rise above adversity*. New York, Villard Books.

Womack, L. (1995) How to strengthen your leadership mettle. *National Productivity Review*, 14 (4), s. 19-23.

Yun, S., Cox, J. & Sims, H. P. (2006) The forgotten follower: a contingency model of leadership and follower self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (4), s. 374-388.

Zaleznik, A. (2004) Managers and leaders: are they different? *Harvard Business Review*, 82 (1), s. 74-81.

## Vedlegg 1 – Informasjonsskriv og samtykkeskjema

### Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

#### *«Lederens gjennomføringsevne i helsesektoren»*

#### **Bakgrunn og hensikt:**

Vi er to studenter som per tiden tar en MBA i ledelse. Masteroppgaven vår omhandler lederens gjennomføringsevne i helsesektoren. Vi ønsker å gjennomføre studien i Nordlandssykehuset HF og fortrinnsvis prate med mellomledere på ulike nivå for å belyse temaet.

#### **Hva innebærer studien?**

Studien innebærer at vi vil intervju cirka 10 mellomledere i virksomheten. Intervjuene vil foregå enkeltvis og ha en varighet på ca. 1 time. Intervjuet vil bli tatt opp for transkribering i ettertid, slik at vi kan fokusere på samtalen og ikke ta notater underveis.

#### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Informasjonen du gir under intervjuet vil kun brukes slik som beskrevet i hensikten med studien. Opplysninger som registreres om deg skal ikke kunne knyttes til din person.

#### **Frivillig deltakelse:**

Det er frivillig å delta i studien. Du kan når som helst og uten å oppgi noen grunn trekke ditt samtykke til å delta i studien. Dersom du ønsker å delta, undertegner du samtykkeerklæringen på siste side. Dersom du senere ønsker å trekke deg eller har spørsmål til studien, kan du kontakte:

Daniel Mørch – telefon: xxxxxxxx – mail: xxxxxxxx

Thomas Følvik - telefon: xxxxxxxx – mail: xxxxxxxx

Ytterligere informasjon om studien finnes i kapittel A. Ytterligere informasjon om personvern og samtykke finnes i kapittel B. Samtykkeerklæring følger etter kapittel B.

## **Kapittel A – utdypende forklaring av hva studien innebærer**

Kriterier for deltakelse i studien: Alle som deltar i studien må inneha en lederstilling i Nordlandssykehuset (Fast, vikariat eller konstituert).

Studien er en innsamling av data til masteroppgave, som en del av studiet MBA i Ledelse ved Nord Universitet.

Intervjuene vil bli gjennomført høsten 2017. Deretter vil dataene bearbeides og masteroppgaven vil etter planen bli levert mai 2018.

Som beskrevet vil intervjuene ha en varighet på cirka 1 time. Det kan være greit å være forberedt på at studien belyser noen personlige aspekter av det å være leder.

## **Kapittel B – personvern og samtykke**

Alle opplysninger vil bli behandlet uten navn, fødselsnummer eller andre direkte gjenkjenner opplysninger.

Det vil ikke være mulig å identifisere deg i resultatene av studien når disse publiseres.

### **Samtykke**

Vi ønsker gjerne tilbakemelding på e-post dersom du kunne tenke deg å delta i studien. Vi vil da ta kontakt med deg for å avtale tidspunkt for intervjuet.

Samtykkeerklæringen overleveres ved intervjuets start.

## **Samtykke til deltakelse i studien**

Jeg er villig til å delta i studien

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Jeg bekrefter å ha gitt informasjon om studien

---

(Signert, rolle i studien, dato)

## Vedlegg 2 – Intervjuguide

<i>Forskningsspørsmål</i>	<i>Intervjuspørsmål</i>
Hva din indre motivasjon for å være leder?	Hva gjorde at du ønsket å begynne som leder?
	Hvilke av disse faktorene er tilstede i dag? Hvilke er ikke tilstede? Hva tror du årsakene er til dette?
	Hva vil du si motiverer deg til å fortsette være leder?
	Hva tenker du om videre karrierevei?
	Hva driver deg som leder?
	Hvordan vil du beskrive at privatlivet ditt påvirker deg i jobben? Positive og negative faktorer?
	Hvordan vil du beskrive at du får anerkjennelse for den jobben du gjør som leder? Er dette av dine ansatte, ledere, venner eller familie?
	På hvilken måte føler du at du får aksept fra andre for den jobben du gjør?
	For noen er jobben viktig for å bevise noe for seg selv eller andre. Hvordan vil du beskrive at dette er for deg?
Hvilke strategier har du for å håndtere motstand?	Hvordan håndterer du utfordringer i hverdagen? Da tenker vi på utfordringer både i jobbsammenheng og privat.
	Hva gjør du får å håndtere arbeidspress og stress?
	Hvordan forbereder du deg til et møte der du forventer at det blir motstand mot det du skal presentere? Vi ønsker da gjerne å høre hva du tenker i et perspektiv hvor du vet at dette skal gjøres god tid i forveien, og de situasjonene hvor dette kommer plutselig.
	Hvordan mobiliserer du din viljestyrke for å stå i krevende situasjoner?
	Vi har allerede snakket litt om motivasjon knyttet til det å være leder. Vi ønsker nå å høre litt om motivasjon knyttet til det å håndtere motstand. Hva



	kan du trekke frem som motiverer deg til å stå i motstand og å håndtere motstand? På hvilken måte fungerer disse motiverende faktorene?
	Hva sier du til deg selv når du står i situasjoner hvor du må håndtere motstand? Belønner du deg selv i etterkant? Beskriv dette.
Hva gjør du for å oppnå fysisk og mentalt overskudd i det daglige?	Hva gjør du for å koble av fra jobben? Har du noen ganger behov for å gjøre dette i arbeidstiden?
	Hva gjør du for å komme deg igjennom perioder med mye stress i livet (jobb og privat)?
	Hvordan vil du beskrive at du «lader batteriene»?
	Hvilke fritidsinteresser/fritidsaktiviteter har du?
	Hvordan vil du beskrive at dette påvirker deg psykisk og fysisk?
	Hvilke krav stiller du til deg selv i det daglige? På hvilken måte kan du si at disse kravene påvirker hvordan du føler deg?

### Vedlegg 3 – Utdrag fra transkribert intervju

**Intervjuer:** Hvordan du håndterer utfordringer i hverdagen? Du kan jo også tenke: hvis du skulle stå ovenfor en veldig vanskelig situasjon, er det noen taktikker/strategier – har du noen ting du gjør som gjør det lettere for deg å håndtere det?

**Informant:** Jeg er veldig sånn for å skrive ned ting. Det kan jeg også skrive som ... i forhold til .. å lage logg på ting. Spesielt når jeg føler det er viktig å ha litt oversikt, så at jeg ganske tidlig på å lage sånn.. på å samle dokumentasjon. Jeg skriver alltid når jeg er på møter, selv om det blir laget referat, så lager jeg egen sånn for min egen del. Både sikkert sånn for å huske bedre, men også får å markere ting som tenker er viktig, det må jeg følge opp eller slike ting.

**Intervjuer:** Enn stress og arbeidspress, hvordan håndterer du det?

**Informant:** Ja.. stort sett så går det, men der kommer du inn på det at jeg jobber for mye. Jeg er nok for ... altså ... jobben kommer enn del først i ting. Problemer med å komme seg hjem, som jeg sier.. og få gjort ting og stort sett jobber noe hjemme hver kveld. Det er alltid noe. Et referat som skulle vært skrevet eller ting som skulle vært ... ja ... Jeg har nok blitt litt flinkere i forhold til å si at «Ok, nå skal jeg trene» eller å prioritere, men jeg har en vei å gå der enda ser jeg. ... Men jeg har jo en frihet i jobben ... Ellers så sier folk til meg at de ikke skjønner hvordan jeg klarer å stå i det, eller «Du er så rolig når du har så mye..», eller «Blir du ikke stresset?». Sånn at jeg tror nok jeg har den.. det vises ikke så mye utvendig på en måte, men da er det godt å komme på kontoret. Å prøve å få lagt litt ting ... å få roet litt ned. ...

**Intervjuer:** Hvordan vil du si at du forbereder deg til et møte, der du forventer at det vil bli motstand mot det du skal presentere? Altså, en ting er hvis du vet det god tid i forkant og en annen ting er hvis det kommer litt plutselig på «...om en halvtime skal du inn og presentere dette ...».

**Informant:** Det er jo det å være forberedt, altså sånn.. det å ha lest igjennom ting eller å være forberedt på det. Også har vi også en veldig sånn flat struktur på. På driftsmøter og sånn, det å ha med tillitsvalgte og verneombud, og det liksom. Og de forskjellige ... Det at vi prøver å være veldig åpen på ting. Også i budsjettprosessen, veldig sånn tidlig: «Hva tenker dere?», «Dere må jobbe mot deres ...». Ja, sånn at vi har ... vi involverer veldig mange, ja, sånn at.. prøver at det er en åpenhet og at det ikke blir liksom ledergruppa som skal bestemme alt. Men at det er involvering, tar i mot tilbakemelding, og sender ut spørsmål. Altså gir folk mulighet til å ... ja ... Neida, men jeg er vel ikke redd for å gå i slike møter, jeg har vært ute i ganske hardt vær mange ganger, så det kjenner jeg at jeg føler meg ganske sånn ... at ... det står jeg i. Om det er tøffe personal eller sånn.

**Intervjuer:** Gjør du noe spesielt før slike møter?

**Informant:** Det er nok det med å være forberedt og sånn, som jeg tror er viktig. Det kan jo være noen ganger at jeg ... altså.. hvis jeg skal ... at jeg snakker med noen av mine på forhånd. Eller at jeg tar med meg noen. Det har jeg også – blitt kalt inn ... for å legge frem noe, så har jeg hatt med meg noen.

**Intervjuer:** Hvordan vil du si at du mobiliserer viljestyrke til å stå i krevende situasjoner?

**Informant:** Det er sjelden jeg kjenner at «Nå må jeg ta meg på tak.». Det tror jo er liksom der. Jeg har nok veldig en sånn – å gå på.. arbeidsmaur. Også er jeg jo generelt oppdradd. Vi har jo. De fleste da har jo i alle fall en ganske høy arbeidsmoral. Også er jeg jo flink til å lage meg disse rommene liksom med ... friperioder ... sånn nå ble det litt reising og litt sånn.

**Intervjuer:** Litt pusterom?

**Informant:** Ja, og gå på seg en tur. Jeg sykler til og fra jobb uansett. Selv om jeg ikke bor så langt unna så er det en fin måte å tømme hodet på. Og ... det er sjelden jeg ligger og tenker altså sånn ... det er veldig sjelden.

**Intervjuer:** Ja.. vi har jo snakket litt om det med motivasjon knyttet til det å være leder. Men hvis vi skal nå se på motivasjon i forhold til det å håndtere motstand.. hva kan du trekke frem som motiverer deg både til å stå i, og til å håndtere motstand?

**Informant:** Det med å være løsningsorientert. Det med at det finnes en løsning og at det kan godt hende at det blir noe annet enn det jeg tenkte i utgangspunktet. Dette med at dette må vi bare ordne opp i. Og så kjenner jeg at noen ganger så må man gå noen runder med seg selv i forhold til å orke å gå inn. Spesielt hvis det er slike ting du har vært inni før, eller den har du snakket med før. Altså slike gjentakende ting så kjenner man at. Jeg tenker at det er et arbeidsstykke som skal gjøres, det tenker jeg.

**Intervjuer:** Du snakket litt om det at når du sykler hjem så fikk du tømt hodet litt og sånn. Men gjør du noen andre spesielle ting for å koble av fra jobben? Og er det eventuelt noen av disse tingene du gjør i arbeidstiden bare for å få et lite «friminutt»?

**Informant:** Det tror jeg må være å trykke litt på telefonen. Sjekke litt sånn VG og Facebook. Sånn bare, være litt sånn ... Altså når jeg er på jobb så er det det som er fokus, når jeg kommer hjem så er det det som er fokus. Jeg har ungdommer hjemme ... så da må man liksom være tilstede. Og så prøver jeg i forhold til tiden jeg har å fordele oppmerksomheten min, på de hjemme ...

## Vedlegg 4 – Resultat av meldeplikttest NSD



### Resultat av meldeplikttest: Ikke meldepliktig

Du har oppgitt at hverken direkte eller indirekte identifiserende personopplysninger skal registreres i forbindelse med prosjektet.

Når det ikke registreres personopplysninger, omfattes ikke prosjektet av meldeplikt, og du trenger ikke sende inn meldeskjema til oss.

Vi gjør oppmerksom på at dette er en veiledning basert på hvilke svar du selv har gitt i meldeplikttesten og ikke en formell vurdering.

Til info: *For at prosjektet ikke skal være meldepliktig, forutsetter vi at alle opplysninger som registreres elektronisk i forbindelse med prosjektet er anonyme.*

*Med anonyme opplysninger forstås opplysninger som ikke på noe vis kan identifisere enkeltpersoner i et datamateriale, hverken:*

- direkte via personentydige kjennetegn (som navn, personnummer, epostadresse el.)
- indirekte via kombinasjon av bakgrunnsvariabler (som bosted/institusjon, kjønn, alder osv.)
- via kode og koblingsnøkkel som viser til personopplysninger (f.eks. en navneliste)
- eller via gjenkjennelige ansikter e.l. på bilde eller videoopptak.

*Vi forutsetter videre at navn/samtykkeerklæringer ikke knyttes til sensitive opplysninger.*

Med vennlig hilsen,

NSD Personvern