

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn på kandidater:

Kandidatnr. 56: Andreas Fjørtoft

Kandidatnr. 99: Anniken Pedersen

---

## Selvledelse og prestasjon

---

Dato: 19.05.2021

Totalt antall sider: 97

## **Sammendrag**

I denne masteroppgaven har vi valgt å sette søkelyset på hvordan bruken av selvledelse påvirker prestasjon hos den enkelte på arbeidsplassen. Denne oppgaven har tatt utgangspunkt i fenomenologisk forskningsmetode. Vi ønsket å benytte oss av erfaringer fra informanter om opplevelsen av prestasjon og hvordan selvledelse har påvirket dette.

I denne oppgaven er det tre sentrale forskningsspørsmål, hvordan kan mennesker i større grad styre tanker og følelser gjennom selvledelse for å yte bedre på arbeidsplassen, hvilke teknikker er det som i større grad påvirker positivt inn på forberedelser til gjennomføring, og i hvor stor grad kan en ansatt selv være ansvarlig for å påvirke egen prestasjon på en arbeidsplass. For å kunne finne svarene på dette har det i denne oppgaven blitt intervjuet seks informanter med en viss erfaring. Men utgangspunkt i teori rundt selvledelse, ble det avholdt seks intervjuer som var semi-strukturerte for å kunne innhente så mye relevant data som mulig fra informantene.

Analysen i denne oppgaven baserer seg på forskning som viser hvilke kognitive teknikker, verktøy, forberedelser og valg mennesker som evner å prestere gjør. Så kalt selvledelse. Vi har innenfor disse temaene støttet oss på både internasjonal og norsk forskning. Ved å sette egne funn opp mot teori har vi funnet data og funn som vi håper kan tilfører ytterligere forståelse av fenomenet.

I denne oppgaven ble det valgt noen kriterier for hvem som skulle være informanter. Vi ønsket å benytte oss av informanter i eget nettverk, samt skulle de ha en viss karriereoppnåelse å vise til. Vi satte som krav at informantene skulle ha minimum fem års ledererfaring fra et større selskap. Samtidig ønsket vi informanter som ikke var for like, og bestemte oss derfor for lik kjønnsfordeling. Vi søkte også informanter fra forskjellige bransjer og med ulikt erfaringsnivå. Med utgangspunkt i disse kriteriene ble det plukket seks informanter som ble intervjuet ved hjelp av semi-strukturert intervju, hvor intervjuene i etterkant ble kodet i software programmet Nivo12 for å hjelpe oss med analysen av datagrunnlaget.

Teori rundt fenomenet selvledelse beskriver dette som å påvirke seg selv til å gjøre konstruktive valg for å bedre håndtere eget liv. Denne oppgaven sier noe om hvordan bruken

av selvledelse kan være en bidragsyter for at mennesker skal kunne oppnå dette. Denne oppgaven finner også at selvledelse kan gjøres metodisk og strukturert, men samtidig kan det være mye tilfeldigheter inne i bildet rundt hvordan selvledelse blir utøvd. Vi finner at erfaring kan være en faktor som spiller inn på hvor flinke mennesker er til å kontrollere hverdagen rundt seg, uten å bruke mye ekstra tid eller krefter siden dette blir utført naturlig.

Oppsummert så viser denne oppgaven at mennesker kan styre følelser og tanker gjennom å benytte seg av selvledelse, men det er ikke alltid at dette resulterer i et bedre resultat på arbeidsplassen. Videre viser denne undersøkelsen at det finnes noen temaer hvor enkelte teknikker virker å være mer utslagsgivende for gjennomføring enn andre. Samtidig konkluderer denne oppgaven med at det er noen faktorer som en ansatt selv kan påvirke, men det er samtidig mange andre ytre faktorer som er utenfor den ansattes påvirkningskraft som er koblet til prestasjon på arbeidsplassen.

## **Abstract**

In this thesis we focus on how the use of self-management affects the performance of the individual in the workplace. This thesis is based on phenomenological method to be able to use the experiences from the informants. The informants have shared their experience of how self-management has affected their performance.

In this thesis, there are three key research questions, how can people to a greater extent control thoughts and emotions through self-management to perform better in the workplace, which techniques are the ones that to a greater extent have a positive effect on preparations for accomplishment, and to what extent can an employee himself be responsible for influencing his own performance in a workplace. In order to find the answers to this, six informants with the right level of experience have been interviewed in this thesis. Based on the theory of self-management, six interviews were held that were semi-structured in order to obtain as much relevant data as possible from the informants.

The analysis in this thesis is based on research that shows which cognitive techniques, tools, preparations, and choices people take, which can help them perform, so-called self-management. Within these topics, we have relied on both international and Norwegian research. By setting up our own findings against theory, we have found data and findings that we hope can add further understanding of the phenomenon.

In this thesis, some criteria were set in order to help us choose the correct informants for data collection. We wanted to use informants in our own network, and they were required have a certain career achievement to refer to. We set a requirement that the informants had to have a minimum of five years' management experience from a larger company. At the same time, we wanted informants who were not too homogeneous, and therefore decided on equal gender distribution. We also sought informants from different industries, and with different levels of experience. Based on these criteria's, six informants were selected who were interviewed using a semi-structured interview setup, where the interviews were subsequently coded in the software program Nivo12 to help us with the analysis of the data.

Theory around the phenomenon of self-management describes this as influencing oneself to make constructive choices to better manage one's own life. This thesis says something about how the use of self-management can be a contributor for people to be able to achieve this. This thesis also finds that self-management can be done methodically and structured, but at the same time there can be a lot of coincidences in how self-management is exercised on an

individual level. We found that experience can be a factor that affects how good people are at controlling everyday life around them, without spending a lot of extra time or effort, when this is exercised naturally.

In summary, this thesis shows that people can control emotions and thoughts using self-management, but it is not a given that this leads to a better result in the workplace.

Furthermore, this study shows that there are some topics where some techniques seem to be more decisive for accomplishment than others. At the same time, this thesis concludes that there are some factors that an employee can influence, but at the same time there are many other external factors that are outside the employee's influence that are connected to performance in the workplace.

## Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse .....	i
Forord .....	1
1.0 Introduksjon .....	2
1.1 Forskningsspørsmål .....	3
1.2 Operasjonalisering .....	3
1.2.1 Tanker og følelser .....	3
1.2.2 Påvirkning .....	3
1.2.3 Prestasjon .....	3
2.0 Teoretisk grunnlag .....	4
2.1 Hva er ledelse? .....	4
2.2 Selvledelse .....	6
2.3 Individuasjon .....	6
2.4 Menneskets frie vilje .....	7
2.5 Selvregulering .....	8
2.6 Viljestyrke .....	9
2.7 Skape mestringsopplevelser .....	10
2.8 Påvirke egen sinnstilstand .....	12
2.9 Mental styrke .....	14
2.10 Prioritere din tid .....	15
2.11 Være oppmerksom .....	17
2.12 Holde fokus .....	18
2.13 Styre din energi .....	19
2.14 Mindfulness .....	21
2.15 Oppsummering teori .....	23
3.0 Metodiske momenter .....	23
3.1 Redegjørelse for valg av forskningsstrategi og design .....	23
3.2 Datainnsamlingsteknikk og utvalg .....	25
3.2.1 Utvalgsstørrelse .....	25
3.2.2 Utvalgsstrategi .....	26
3.2.3 Rekruttering .....	28
3.2.4 Gjennomføring av kvalitative intervjuer .....	29
3.3 Behandling av data og gjennomføring av dataanalysen .....	31
3.3.1 Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold .....	32
3.3.2 Koder, kategorier og begreper .....	32
3.3.3 Kondensering .....	33
3.3.4 Sammenfatning .....	34
3.3.5 Analyse .....	34
3.4 Spørsmål knyttet til validitet og reliabilitet .....	35
3.4.1 Reliabilitet .....	35
3.4.2 Validitet .....	35
3.4.3 Validitet og reliabilitet i egen undersøkelse .....	36
3.5 Refleksjon over egen rolle som forsker .....	36

3.6 Kritisk refleksjon over valgt design og metode .....	37
3.7 Ethiske problemer .....	38
4.0 Empiriske funn.....	39
4.1 Hovedfunn.....	40
4.2 Motivasjonens energi .....	41
4.2.1 Prestere.....	41
4.2.2 Selvmotiverende .....	43
4.3 Strategisk bevissthet.....	45
4.3.1 Selvledelse som verktøy .....	45
4.3.2 Bevisst sin følelsestilstand .....	47
4.3.3 Struktur .....	49
4.3.4 Motstand .....	50
4.4 Mål .....	52
4.4.1 Målorientert.....	53
4.4.2 Involvert i felles mål .....	54
4.4.3 Strukturert måloppdeling .....	55
4.4.4 Følelser ved oppnådde mål .....	57
4.5 Personlige egenskaper.....	58
4.5.1 Naturlige egenskaper .....	59
4.5.2 Mental styrke .....	61
4.5.3 Selvet.....	62
5.0 Analyse .....	64
5.1 Motivasjonens energi .....	65
5.2 Strategisk bevissthet.....	67
5.3 Mål .....	70
5.4 Personlige egenskaper.....	73
6.0 Konklusjon.....	75
6.1 Hovedkonklusjon .....	75
6.2 Teoretiske implikasjoner.....	77
6.3 Praktiske implikasjoner.....	78
6.4 Kritikk til egen konklusjon .....	79
6.5 Videre forskning .....	79
Litteraturliste.....	81
Vedlegg 1: Intervjuguide .....	90
Vedlegg 2: Avtale om deltakelse .....	95
Vedlegg 3: Samtykkeerklæring.....	97

## Forord

Når du starter på en masterutdanning er du normalt sett, og forhåpentligvis veldig motivert og sulten på å lære. Når du derimot starter på en masterutdanning i en annen by enn den du bor i, og du skal tilfredsstillе egne sosiale behov, stille opp for venner og familie samtidig som du skal starte i ny jobb.. Ja, da kan det hende du tenker at du har tatt vann over hodet når det attpåtil oppstår en global pandemi. Da er det ekstra deilig når du får hodet over vannet og innser at alt strev har vært verdt det.

Denne masteroppgaven du nå skal lese er skrevet i forbindelse med en samlingsbasert MBA-studie i ledelse ved Universitet i Nord.

Bakgrunnen for denne oppgaven er et ønske om å få mer innsikt og forståelse for hvorfor noen mennesker i større grad enn andre evner å gjennomføre. Vi som forfattere har begge erfaring fra ledelsesarbeid og har også studert ledelse sammen før vi begynte på denne masteren, men vi har aldri følt at vi har fått gode nok svar i et hav av teorier. Sammen deler vi også fasinasjonen ovenfor mennesker som evner å få til det lille ekstra og bli best i det de gjør. Vi er derimot ikke ute etter å fastslå hva som skal til for å bli best, men å hjelpe *mannen (og dama) i gata* med hva de kan lære av de som har fått til noe mer.

Først ønsker vi å rette en takk til de seks lederne som satte av litt av sin verdifulle tid og energi til oss. Vi vil også takke vår veileder som lærte oss litt om det å stå i motstand, og om verdien av å ta beslutninger i usikkerhet.

Til slutt vil vi takke alle som har inspirert oss på veien til å skrive denne oppgaven.

Oslo, 10. Mai 2021

Andreas Fjørtoft og Anniken Helen Pedersen



## 1.0 Introduksjon

Psykiater og forfatter Finn Skårderud, hevder at de største utfordringene i dagens arbeidsliv er av psykologisk karakter (1998). Men hva om det er deg selv som skaper disse utfordringene? Hva om det er du, og ikke organisasjonen eller dens resurser som hemmer din prestasjon?

Dag Lunde, som er psykiater og overlege ved Modum Bad, mener at mange ville hatt et bedre liv dersom de samtidig med å utvikle egne evner, klarte å akseptere tanken på egne begrensninger (Sinnets Helse, 2003). Men hvordan skal man lykkes med å forsone seg med tanken på egne begrensninger når det stilles så høye krav til selvdisciplin og utholdenhet? Skal vi forsone oss med tanken på å bli byttet ut med noen som evner å prestere bedre?

På grunn av økende konkurranse, skiftende arbeidsstyrker, globale markeder, økt vektlegging av kvalitet og fleksibilitet, samt fremvekst av kunnskapsbedrifter er vi avhengig av effektivitet og prestasjon i alle ledd for å overleve (Houghton og Yoho 2005; Manz og Sims 2001; Weldy 2009; Ongori 2009; Pearce and Manz 2005; Oaklan og Tanner 2006).

I dette bilde skal vi altså i større grad en tidligere være selvgående, men vi skal samtidig ha god samarbeidskompetanse. Vi skal selv finne ut av hva vi trenger for å løse ulike oppgaver og hvordan vi skal gjøre. Vi skal også sette våre egne tidsfrister, men vi må passe på at vår arbeidsinnsats og energibruk ikke gå på bekostning av egen helse. Vi må ikke glemme å motivere de vi jobber sammen med, men vi har ansvaret for å motivere oss selv. Det er viktig at vi raskt kan omstille oss, for vi må kunne fungere i mange forskjellige team, samtidig som vi holder fokuset på å hele tiden utvikle oss selv.

Målet med dette studiet er å se nærmere på hvordan noen mennesker har lært seg å takle det utviklings- og prestasjonspresset som medfølger utviklingen som skjer i veldig mange bransjer og på flere arbeidsplasser. *Hvordan påvirkes prestasjonen hos den enkelte på arbeidsplassen ved bruk av selvledelse?*

Med bakgrunn i dette har vi valgt noen forskningsspørsmål som har til hensikt å bidra til å besvare problemstillingen.

## 1.1 Forsknings spørsmål

- Hvordan kan mennesker i større grad styre tanker og følelser gjennom selvledelse for å yte bedre på arbeidsplassen?
- Hvilke teknikker er det som i større grad påvirker positivt inn på forberedelser til gjennomføring?
- I hvor stor grad kan en ansatt selv være ansvarlig for å påvirke egen prestasjon på en arbeidsplass?

## 1.2 Operasjonalisering

For å kunne operasjonalisere oppgaven har vi definert et utvalg nøkkelbegreper relatert til vår studie. Operasjonalisering er hvordan vi best kan gjøre problemstillingen forskbar (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011). Vi har valgt å operasjonalisere begrepene *tanker og følelser, påvirkning og prestasjon*. Øvrige begreper presenteres i oppgavens teoridel.

### 1.2.1 Tanker og følelser

Vi har valgt å operasjonalisere disse begrepene sammen da vi mener at de er så nært knyttet at det er hensiktsmessig. Måten vi tenker omkring en hendelse på, vil påvirke hvilke følelser som blir knyttet til den spesifikke hendelsen, på samme måte som at ulike følelser er knyttet til bestemte tankemønstre (Berge og Repål 2004). Tankene våre sier noe om hvordan vi oppfatter ulike ting, mens følelsene våre sier noe om hvordan vi takler det, positivt eller negativt ladet.

### 1.2.2 Påvirkning

*Påvirkning* er et samlebegrep for ulike måter et individ kan påvirkes av andre (snl). Det betyr at ordet påvirkning kan sammenlignes med føyelighet og lydighet. I denne sammenhengen er vi ikke opptatt av hvordan individet kan påvirkes av andre, men utelukkende av seg selv. Vi tar derfor ikke for oss ytre faktorer i denne oppgaven.

### 1.2.3 Prestasjon

Direkte oversatt betyr *prestasjon* ytelse (snl). I dagligtalen er i alle fall vi vant med at ordet

prestasjon brukes i forbindelse med å fortelle hvordan noe har endt. Dermed er prestasjon i denne sammenhengen nært forbundet med, men mer positivt ladet enn hva resultat nødvendigvis er. Det handler dog ikke om storslagne prosjekter eller formidable livsendringer eller å prestere på toppnivå, men om å takle noe på en litt bedre enn en god måte. Det å få til noe mer.

## **2.0 Teoretisk grunnlag**

I denne oppgaven har vi valgt å fokusere det teoretiske grunnlaget på selvledelse. Først vil vi derimot se på tidligere forskning innenfor ledelse, for å forstå hva som menes med begrepet og hvordan den forståelsen har utviklet seg gjennom tidene. Deretter vil vi gå nærmere inn på teorier og forskning på selvledelse. Vi skal se på hva som må ligge til grunne for at vi skal kunne utøve selvledelse før vi videre går inn på sentrale teorier for hva som er viktige verktøy når man skal utvikle evnen til å lede seg selv.

### **2.1 Hva er ledelse?**

Ledelse kan beskrives som å skape resultater ved hjelp av andre. Dette er dog en simpel forklaring eller definisjon på hva ledelse er. Når man leser setningen så kommer det egentlig ikke frem noe om hva ledelse er, det eneste vi kan lese er at det er noe som skal føre til resultater (Arnulf 2012, 15). Det er ingen endelig fasit på hva ledelser er, og man vil kunne lese mange forskjellige definisjoner på ledelse. Mest sannsynlig så vil det også være mange gode argumenter som styrker akkurat det synspunktet eller forståelsen av ledelsesdefinisjonen. Ledelse kan ikke alltid forklares, og dette gir rom for at det ikke finnes en endelig definisjon på fenomenet. Når Yukl skal beskrive hva han mener ledelse er sier han: *«konseptet lederskap unnslipper oss for å så komme tilbake i en annen form for å erte oss med dens komplekse oppbygging»* (Yukl 2013, 18).

Et annet syn på fenomenet er at ledelse er å skape oppslutning om målrettet samarbeid gjennom å gjøre det meningsfylt (Arnulf 2012, 13). Dette synet har fokus på at ledelse ikke kun handler om en enkeltperson. Det handler i større grad om samarbeidet mellom flere personer, men hva er samarbeid? Samarbeid hos mennesker kan best forklares gjennom biologien. For at mennesker skal ta inn over seg at de trenger å samarbeide, må de først forstå hensikten med samarbeidet. De rollene vi spiller ovenfor hverandre må være meningsfulle og ha en hensikt. Vi må ha en tillit til hverandre og den som dirigerer, vi må vise at vi er villige til å ofre for fellesskapet skriver Arnulf (Arnulf 2012, 45).

Karp sier på sin side at ledelse er en prosess hvor man har som mål å påvirke andre mennesker, men at det viktig å være åpen for å se denne prosessen i forskjellige situasjoner, prosesser og kulturer. På bakgrunn av nettopp dette oppstår det mange forskjellige definisjoner på hva ledelse er, men det de alle har til felles er at det er en prosess hvor noe blir påvirket (Karp 2013, 12).

Om vi skal se på ledelse i et større perspektiv kan det være lurt å ta med seg utviklingen av fenomenet ledelse. Tilbake på 1980-tallet ble det i større grad satt søkelys på de symbolske og emosjonelle aspektene ved ledelse. Transformativ ledelse og karisma var teorier som stod sentralt på dette tidspunktet (Yukl 2012, 300). Den videre utviklingen innenfor ledelsesteorier bygde på hvordan en leder var oppgave- eller relasjonsbasert. Det neste steget i utviklingen vektla hvordan ledere maktet å skape forbedringer hos mennesker og i næringslivet. Denne marginale forbedringen mener Bass kan bli sett på som et resultat av en transaksjon eller en utvekslende prosess (Bass 1985, 3).

Transaksjonsledelse handler om å motivere de ansatte, eller gruppen man er leder for, ved å appellere til deres selvinteresse i arbeidet som skulle gjøres. Skulle en større forbedring hos mennesker eller i bedrifter finne sted var man avhengig av å benytte transformasjonsledelse. Transformasjonsledelse skal appellere til moralen hos en ansatte eller en gruppe ved å mobilisere deres energi og ressurser, og øke deres bevissthet rundt etiske spørsmål (Yukl 2012, 312; Bass 1985, 3). Selv om disse ledelsesretningen ble presentert som to forskjellige teorier kom det frem i undersøkelser at de mest effektive lederne viste til at de benyttet seg av deler av både transformasjonsledelse og transaksjonsledelse. Likevel var ikke disse to teoriene nok til å definere hva som måtte gjøres for å oppnå gode ledelsesresultater. Flere personlige attributter, den personlige tilnærmingen og karisma har også vært med på å påvirke resultater (Yukl 2012, 86).

Ledelse er altså et fenomen som ikke er enkelt å beskrive eller definere siden det kan oppfattes subjektivt. Ledelse er altså noe som kan oppstå for enkelte, men på samme tid ikke være på plass for andre i en og samme situasjon. Dette kommer av at ledelse handler om å påvirke mennesker, og om forskjellige kulturer og mennesker har ulike definisjoner på hva ledelser er, vil dette oppfattes ulikt (Karp 2013, 13). Karp sier også at ledelse kan være definert ut ifra situasjonsbaserte hendelser, hvor ledelse enten blir tatt eller mistet i løpet av

noen få sekunder, men er et øyeblikk som er opplevd av både leder og de som velger å følge (Karp 2013, 15).

## 2.2 Selvledelse

Begrepet selvledelse dukket først opp på 80-tallet (Manz 1983; 1986), og har de siste tiårene blitt et populært fagfelt i rask vekst og utvikling (Karp 2019; Houghton og Yoho 2005; Neck og Houghton 2006). Selvledelse defineres som «å påvirke seg selv til å gjøre konstruktive og kvalitative gode valg og grep for å bedre håndtere eget liv» (Karp 2019, 16). Det handler om å bruke personlige strategier for å utvikle seg, så vel som det å jobbe med egne begrensinger. Vi mennesker leder oss selv hele tiden i hverdagen, men det i ulik skala av kvalitet og bevissthet. Det er bevisstheten som øker sannsynligheten for at man bedre takler hverdagen og utfordringer i livet, samt at den bidrar produktivt i kollektive sammenhenger (Karp 2019). Med det som utgangspunkt kan vi si at selvledelse handler om en bevisstgjøring av hvilke faktorer som påvirker din atferd og dine handlinger.

Bevissthet forklares som vår evne til å være klar over mentale opplevelser og de handlinger vi utfører. Med andre ord vår evne til å reflektere over hva vi opplever og tar inn av sanseinntrykk. Filosofen Johan Locke hevdet at vi har en første- og annen ordens bevissthet, men at denne ikke får innhold før mennesket har bygd opp erfaring. Vi persepsjon (kognitiv oppfatning), våre tanker, følelser og vilje omtaler han som første ordens bevissthet. Annen ordens bevissthet er vår refleksive, indre kjennskap til disse aktivitetene, noe som former vår atferd gjennom at vi utøver vilje (Locke 2014). Det handler om å kjenne seg selv og verdsette den du er. Din forståelse av hvor du kommer fra, hva livet har lært deg og ikke minst hvordan du jobber med dine personlige demoner skaper *håndtak* i tilværelsen (Karp 2013, 70-71).

## 2.3 Individuasjon

Når vi får kontakt med våre indre demoner skjer det noe som omtales som individuasjon. Individuasjon defineres som enkeltvesenets utskillelse fra totaliteten. Carl Gustav Jungs psykologi betegner individuasjon som utvikling av selvet. Hensikten med individuasjon er å komme under huden og løsrive seg selv fra de forventningene som andre har til oss. Man kan tolke Jungs teori som at det handler om å gå i en retning som skaper mer balanse mellom de bevisste og ubevisste sidene av sjelelivet (Jung og Baynes 1921; Jung 1962). Aristoteles hevdet at alle levende ting har enkelte tilstander de streber mot å realisere. I tillegg til å få sine fysiske krav tilfredsstilt, har mennesker et behov for å utvikle seg intellektuelt (Dybvig

og Dybvig 2000, 59).

Ifølge Jungs teori består individuasjon av innsikt og vilje. Den refleksive bevisstheten er filtrert og fungerer som en forsterker som gjør oss i stand til å ta inn over oss hva som skjer i viktige situasjoner. Det er å forstå som en rasjonell bevissthet som åpner for introspeksjon og refleksjon, og som gir muligheter for forandring og bevegelse (Gustavson og Harung 1994). *Vilje* er menneskets evne til å gjennomføre det de er opptatt av. En sterk vilje forutsetter at vi har kontakt med egne behov og erfaringer vi har gjort oss tidligere i livet, samt sosiale mestringsstrategier vi tilegnet oss. Det handler om å bestemme seg for noe, og gjennomføre det en har bestemt seg for. Det forutsetter derimot at våre handlinger ikke er noe forutbestemt, men at vi har et valg – det vi kaller menneskets frie vilje.

## **2.4 Menneskets frie vilje**

Fri vilje eller viljestyrke er begreper som brukes for å forklare hvorvidt vi mennesker har muligheten til å selv velge våre handlinger. På grunn av kompleksiteten rundt å gi problemet en klar formulering som gjør at man kan se hva begrepet egentlig består i, er dette et sentralt og omstridt problem i moralfilosofien (Karp 2015).

Aristoteles argumenterte for at mennesket måtte ha fri vilje med den klassiske forbindelsen til ansvarsproblemet. Dersom viljen ikke er fri, kan heller ikke mennesker holdes ansvarlig for sine handlinger. Han forlangte at en frivillig handling må oppfylle to vilkår. Drivkraften som beveger en handling må ligge hos den handlende, og den handlende må være bevisst hvilket mål handlingen retter seg mot. Dersom den handlende ikke kunne valgt noe annet enn hva han gjorde, eller om han ikke hadde annen kunnskap om målet, vil altså ikke handlingen kunne defineres som fri likevel (Karp 2015). Begge innvendingene innebærer en form for determinisme, som betyr at menneskers handlinger er bestemt av ytre og indre årsaker. Forskere innen nevrovitenskap hever at viljen i stor grad er styrt av neurotransmittere i hjernen, derfor hevder vitenskapen at man må se på biologiske årsaksforklaring dersom man ønsker å finne ut hvorfor vi gjør som vi gjør (Karp 2015). Jean-Paul Sartre forklarer i sitt første filosofiske hovedverk, *Væren og intet*, at vi ikke er noen annet enn det vi gjør, fordi vi alltid er utstyrt med fri vilje. Denne eksistensfilosofien fokuserer på det konkrete individets eksistens. Sartre og eksistensialistene setter stort fokus på menneskets grunnleggende frihet. Tankeretningen er opptatt av menneskets liv med vekt på ansvar, frihet og valgmuligheter (Jean-Paul Sartre 1946; Kierkegaard 1844; 1859/1982; Nietzsche 1999).

Dersom man velger et deterministisk syn på menneskets eksistens, velger man å tro at vi er uten mulighet til å påvirke det som skjer, ei heller benytte oss av vilje. Følger man Aristoteles argument betyr det at et deterministisk syn ikke vil fungere i dagens samfunn. Dersom vi ikke kan holde mennesker ansvarlige for deres handlinger, hvem skal vi da ansvarliggjøre? Man kan argumentere for at ekstremister handler ut ifra religion (ytre årsaker), men på en annen side kan vi argumentere for det er individets tolkning og valg om å følge den aktuelle tolkningen som fører til en atferd man kategoriserer som ekstremister.

Sosialpsykologer hevder at hvem vi er som mennesker, hvilke holdninger og verdier vi har, påvirker våre handlinger. Dette er elementer som er relativt stabile, men som kan endres på grunnlag av hendelser i livet som setter sterke spor, eller nye erfaringer som setter følelser og tanker i nye perspektiver. Dette er et bredt forskningsfelt som er blitt definert som studie av hvordan tanker, følelser og atferd påvirkes av den faktiske, innbilte eller underforståtte andre (Norman og Wiley 1990). Uavhengig av hvilket syn man har på menneskets eksistens tar vi utgangspunkt i at det alltid vil være noen indre og ytre faktorer som påvirker våre handlinger. Likevel er det svært nødvendig og uttrykkelig menneskelig å kunne håpe på at livet kan bli bedre. Det handler om håpets prinsipp, og at det i drømmen om et bedre liv er håpet som driver menneskene og hjelper dem gjennom motstand og vanskeligheter. Håpet om et bedre liv er motivasjonen, og viljen er kraften som skaper friksjon og fremgang der du møter motstand (Bloch 1972).

## **2.5 Selvregulering**

Selvregulering og kognitiv atferdsterapi forklarer hvilke prosesser som foregår i det som omtales som intensjonsatferds gapet. Begrepet omhandler teorien om planlagt atferd og de problemene som oppstår med å omsette gode intensjoner til konsistent atferd. I stedet for å forhindre at en impuls fremkommer, er selvregulering en prosess som overstyrer de vanlige konsekvensene av en impuls (Taylor 2008). Selvregulering kan dermed defineres som et forsøk på å endre tanker, følelser, ønsker, handlinger og prestasjoner for å opprettholde en balanse eller en normal fungering.

I hjernen vår skjer det multiple og parallelle tankeprosesser. Ved hjelp av selvregulering bruker vi en prosess til å overstyre den andre. Dette skjer på grunn av at våre tankeprosesser er organisert som et hierarki, og vi tilpasser reguleringen i forhold til å våre personlige mål,

idealer og de forventningene andre personer har til oss (Taylor 2008; Carver og Scheier 2001). Når vi ikke klarer å regulere disse prosessene skjer det en selvreguleringssvikt. Dette har Baumeister og Heatherton (1996) forklart med to hovedmønstre:

- Underregulering: Vi mislykkes med å sette i gang en handling. Ofte på grunn av utilstrekkelig motivasjon eller for svak motivasjon.
- Missregulering: Vi setter i gang en handling, men ikke riktig handling. Dette kan skje på grunn av feil antakelser eller missrettede anstrengelser.

## 2.6 Viljestyrke

Vilje kan forstås som evne, tanke og energi. Det er en mental egenskap som du kan kontrollere i stor grad, og som kan overstyre dine impulser (Karp 2019). Vilje dreier seg om hvilken motivasjon eller intensjon vi har for å gjøre det vi gjør. Styrken på denne viljen, viljestyrken, er det som presser deg gjennom og en energi som gir våre handlinger kraft og disiplin (Karp 2013). Det handler om å gjennomføre selv om du møter motgang. Når du mobiliserer viljestyrken og benytter denne til å «stå i det», trener du samtidig viljestyrken og utvikler personlighetstrekk og karakterstyrke som selvkontroll, utholdenhet og målrettethet (Karp m.fl. 2014). Den katolske middelalderfilosofen Thomas Aquinas hevdet at viljen beveger intellekt, og at fri vilje er en kraft. Dette er en tanke som flere andre filosofer stadig har vendt tilbake til. Arthur Schopenhauer mener også for at viljen er en kraft, og argumenterer for at det selvbevisste mennesket trenger å forstå at livet er drevet av lyster, ønsker og behov. Han sier at det er bare viljen som kan temme dette (Schopenhauer 1819).

De fleste assosierer viljestyrke og mental trening med toppidrettsutøvere eller militærstyrker, men vilje kan også knyttes til det å takle livet og de hverdagsutfordringene og fristelsene vi alle møter. Du kan altså trene opp viljestyrken som kan hjelpe deg til å stå gjennom vanskeligheter, holde ut og motstå fristelser, til å prestere og levere. Det kan også hjelpe deg til å leve et liv i balanse selv når du føler at du vil gi opp eller etter. Nyere filosofi argumenterer for at vilje er en mental aktivitet du kan kontrollere, og som du kan lære til å overstyre dine impulser. Det handler om å bygge en bro mellom det du ønsker og dine handlinger, og det er grad av hva du evner å mobilisere av viljestyrke som avgjør hvor sterk



denne broen vil være (Karp 2019).

Kahneman (2011) deler vårt tankesystem inn i to. System en er det automatiske, når det vi gjør går på autopilot. Det er raskt og krever ikke mye energi. Det er intuitivt og følelsesbasert. Det krever heller nesten ikke noe anstrengelse, men du opplever heller ikke noe viljekontroll. System to derimot er når de anstrengende mentale aktivitetene skjer. Det krever mye mer energi, tar lengre tid, og er mer logisk. Kahneman (2011) skriver at veldig mange identifiserer seg selv med system to; som det bevisste selvet som tar valg og bestemmer hva en skal tenke og gjøre. I virkeligheten er det system en som styrer det mest som foregår.

## 2.7 Skape mestringsopplevelser

Mestring er et ord vi omgir oss med i hverdagsspråket og som vi ofte bruker for å beskrive hvorvidt man evner å gjennomføre en bestemt handling eller aktivitet. I psykologisk litteratur defineres mestring som vellykket, men krevende håndtering av stressopplevelser. Lazarus og Folkman (1984, 141) definerer mestring som *«et kontinuerlig skifte av kognitive og atferdsmessige anstrengelser for å klare spesifikke ytre og/eller indre krav som vurderes til å beslaglegge eller utarme ressursene til personene»*. Mestring trenger nødvendigvis ikke bare være en respons, det kan også være et resultat av egenutvikling. *«Mestring dreier seg i stor grad om opplevelse av å ha krefter til å møte utfordringer og følelse av å ha kontroll over eget liv. Aktiv og god mestring hjelper deg til å tilpasse deg den nye virkeligheten, og setter deg i stand til å se forskjellen på det du må leve med, og det du selv kan være med på å endre»* (Vifladt og Hopen 2004, 61). Det handler altså også om hvordan du selv oppfatter dine evner, eller hvilken forventning du har til hvordan du kommer til å håndtere en situasjon. Med det som utgangspunkt kan vi også si at mestring handler om din evne til å tilpasse deg en situasjon, men også din evne til å påvirke og endre situasjonen.

I dette studie er vi opptatt av hvilken rolle mestring har i forbindelse med prestasjon og vilje til å gjennomføre. Hva kan vi selv gjøre for å forsterke vår egen mestringsfølelse. For mestring er nettopp det, en følelse. En følelse av å få til noe, av å beherske noe. Mestring gjør at du føler deg mer komplett og får følelsen av å påvirke egen utvikling (Karp 2019, 55-56). Din oppfatning av egen mestring legger grunnlaget for om du imøtekommer, unngår og/eller på hvilken måte du løser såkalte stresssituasjoner (Lazarus og Folkman 1984). Hensikten med mestring er ikke bare å lykkes, men ringvirkningene som følger med å lykkes. Mestring

bidrar ikke bare til å opprettholde et positivt selvbilde eller å bevare en følelsesmessig balanse. Mestringsfølelsen hjelper deg også med å bevare et tilfredsstillende forhold til andre mennesker, og du vil i større grad tolerere og tilpasse deg negative begivenheter og realiteter (Lazarus og Folkman 1984). Det kan derfor argumenteres for at det er hensiktsmessig å skape mestringsopplevelser for å øke egen forventning og tro til mestring, og dermed dra nytte av den erfaringen ved nye utfordringer. Det er mestring som gir selvfølelse, ikke omvendt (Baumeister og Tierney 2011).

I prestasjonsidrett hvor man virkelig er gode til noe, trener utøverne på det man kaller *bevisst trening*. Med det menes det å trene på det du ikke behersker like godt. Det du må bli bedre på. De oppsøker bevisst utfordringer eller det som er vanskelig for de, nettopp for å forbedre egen prestasjon og skape mestringsfølelse. De terper på det som holder de tilbake. De søker tilbakemelding, og i tilbakemeldingene er de mer opptatt av det de ikke gjorde riktig. Dette gjør at de blir bevisst på sine mangler og får et fortrinn i å forbedre disse (Ericsson mfl. 1993; Duckworth 2016). Det er selvfølgelig stor forskjell på det å takle hverdagen og det å håndtere prestasjonsorienterte situasjoner, men poenget er at en vanlig arbeidstaker kanskje kan lære noe av toppidretten. Det å oppsøke konstruktive og negative tilbakemeldinger krever selvkjent at man er trygg nok til å håndtere disse tilbakemeldingene, men det er på våre svakheter vi har størst forbedringspotensial (Ericsson mfl. 1993; Duckworth 2016). Som vi tidligere har nevnt kommer denne trykgheten som et resultat av mestringsfølelse. Vi tar dermed utgangspunkt i at mestring ikke er en slutttilstand, men en sirkulær prosess hvor du på hele veien opplever små doser med følelser av å beherske noe, få til noe, skape noe og å vokse (Karp 2019).

Ifølge den amerikanske psykologen John Atkinson (Atkinson og Feather 1966) finnes det alltid to krefter i en prestasjonssituasjon: Lysten til å lykkes og angsten for å mislykkes. Dersom angsten for å mislykkes er større enn lysten til å lykkes, vil mange vegre seg for å forsøke. Det å skape mestringsopplevelser innebærer derfor å lære seg å takle risiko. Risiko dreier seg om en usikkerhet som blir sett på i negativ forstand, men risiko kan også ha en positiv betydning. Der det foreligger en risiko, ligger det også en mulighet (Karp 2019, 76). Dette er muligheten til å utvikle seg. Mestring er evnen til å håndtere hendelser, situasjoner og påkjenninger som overstiger det du kan klare på ren rutine, inkludert det du tror du kan klare. Klarer du derfor å overstyre hjernens tapsaversjon vil du øke din mestringsevne (Karp 2019, 75).

I dagligtalen sier vi gjerne at du kan hvis du vil. Med det mener vi at det er viljen som bestemmer hvor vidt man kan eller ikke. Om du vil det nok eller ikke. Dette forteller oss at mestring innebærer en rekke andre begreper som viljestyrke, stresshåndtering, indre dialog, utholdenhet, selvkontroll, målrettethet og sinnstilstand (Karp 2019; Karp mfl. 2014; Nick og Manz 2013; Duckworth mfl. 2007). Dag Lunde, psykiater og overlege ved Modum Bad, tror mange ville hatt et mye bedre liv dersom de samtidig med å utvikle sine evner klarte å forsone seg med tanken på egne begrensinger (Sinnets Helse 2003). Kanskje bør det reformuleres til: Du vil dersom du kan. Det vil si en vektlegging av det som gir deg mestring, læring og utviklingsmuligheter i hverdagen.

## **2.8 Påvirke egen sinnstilstanden**

Selvledelse har ikke så mye å gjøre med hva du sier til andre. Det handler heller ikke om å snakke om seg selv. Ei heller å skape seg selv. Selvledelse handler om *hva* du sier til deg selv, og hva du gjør med det du sier til deg selv (Karp 2019). Hvordan vi mennesker er, hvilke holdninger og verdier vi har, hvordan tanker vi har og hvordan vi føler oss vil påvirke vår atferd og prestasjon (Norman og Wiley 1990; Karp 2019). I bestselgeren til Willi Railo *Best når det gjelder* (1983) kommer budskapet om at det handler om hva du sier til deg selv tydelig frem:

*Jeg må ingenting.*

*Jeg bør ingenting.*

*Jeg skal ingenting.*

*Må/bør/skal angår ikke meg.*

*Jeg ser ordene må/bør/skal – og sprenger dem.*

*Jeg gjør meg fri fra må/bør/skal.*

*Jeg kjenner meg fri – jeg vil/tør/kan.*

*Jeg vil!*

*Jeg tør!*

*Jeg kan!*

Interessen for følelser er en del av en voksende trend, og en rekke studie viser at følelser har en stor effekt på menneskers tankesett og valg (Fredrickson 2003; 2009; Jordan mfl. 2002; Lazarus 1991; Aspinwall 1998; 2001; Fredrickson og Joiner 2002; Fredrickson mfl. 2000).

Positive følelser øker vår opplevelse av at vi har muligheter, mens negative følelser reduserer følelsen av å ha et handlingsrom og begrenser tilgjengelige atferdsstrategier (Fredrickson 2003; 2009; Jordan mfl. 2002). Negative følelser som sinne og frykt gjør for eksempel at vi oftere reduserer våre valgmuligheter til kjemp- eller flykt-strategier (Lazarus 1991). Studier har også vist at positive følelser fører til økt oppmerksomhet, robusthet, det å kunne prosessere informasjon bedre og generelt andre gode helseeffekter (Aspinwall 1998; 2001; Fredrickson og Joiner 2002; Fredrickson mfl. 2000).

Newburg (2009) skriver i sin bok *The Most Important Lesson No One Ever Taught Me* at mennesker som stiller store krav til prestasjoner oftere spør seg selv om hvordan de ønsker å føle seg. De bryter ned store ord i følelser de lett kan kjenne igjen, og de passer hyppig på å komme i den tilstanden ved å påvirke sine tanker og fysiologi. Newburg argumenterer for at vi selv må ta ansvar for hvordan vi ønsker å føle oss og ikke overlate dette til noen andre. Han snur også opp ned på ideen om at følelsen må komme før, eller som et resultat av prestasjon. Ideen om at du må prestere for å føle ro, trygghet og egenverdi blir møtt av argumentasjonen for at alle kan trene opp evnen til å skape disse følelsene i forkant av prestasjon og dermed dra nytte av sinnstilstanden og prestere bedre. Newburg (2009) skiller altså mellom en følelse som er et resultat av noe eller en prestasjon, og det å bare føle. Det å føle beskriver han som en fremprovosert og manipulert tilstand hvor du føler det du selv i større grad har bestemt deg for å føle. Det å påvirke sin sinnstilstand er derfor å jobbe bevisst med mentale og fysiologiske teknikker som for eksempel spenningsregulering, men med mål om å oppnå bestemte følelsesmessige tilstander (Karp 2019, 77). Det kan være tilstander av ro, trygghet, styrke, lykke, glede, velvære, entusiasme eller hva du måtte ønske. Hensikten er å skape den tilstanden du trenger for å prestere, samt å øve på å hyppig komme i den tilstanden og gjennom det forbedre prestasjoner (Karp 2019, 78). Det handler om å bevisst tenkte over hvilke tanker du bør ha langt fremme i bevisstheten for å føle det du ønsker å føle. Det kan være ord, setninger, bilder, musikk, personer, bilder eller metaforer du lager deg for og repeterer for deg selv for å komme i den tilstanden du ønsker. Det er også hensiktsmessig å jobbe med ditt kroppsspråk, dine bevegelser, holdning, tale og pust for å oppnå ønsket sinnstilstand (Karp 2019, 79).

Sosialpsykologen Amy Cuddy fra Stanford har forsket på koblingen mellom kroppsspråk og hvordan du føler deg. Hun og kollegaer testet om de kunne få forsøksobjekter til å føle at de hadde makt i stedet for å føle seg maktesløse (Carney mfl. 2010). Dette er følelser som blant

annet har sammenheng med fluktuerende nivåer av hormonene testosteron og kortisol i kroppen.

Forskerne hevder at det å innta ulike positurer, hvor man lar kroppen oppta større plass, har en effekt på hormonnivåer som påvirker hvordan mennesker føler seg. Å strekke seg ut og stå bredbent er ett eksempel på en slik positur. Forskerne konkluderte med at det å påvirke fysiologi, og i dette tilfellet kroppsspråk, påvirker hva du sier til deg selv, om deg selv og dermed dine følelser. Gjør du det ofte blir det en del av din personlighet, væremåte og atferd hevder Cuddy (2012). Det Cuddy prøver å bevise er koblingen mellom sinn og kropp og at det må sees på med et helhetlig syn i forståelsen av mennesket. Flere hevder derfor at dersom du jobber med å påvirke din fysiologi og dine tanker, vil det påvirke dine følelser. Eller som Newburg (2009) presiserer; *det å føle*. I prestasjonssammenhenger betyr det at du føler det du trenger å føle for å prestere på de arenaene du vil prestere på.

Martin Seligman påviste på 70-tallet sammenhengen mellom atferd, belønning og straff. Han mente at livskvalitet henger sammen med positive følelser og gode relasjoner, engasjement, mestring og prestasjon samt det å finne mening (2013). Skal vi tro Seligman kan vi også lære oss å tenke positivt gjennom å aktivisere bryterne i hjernen som stimulerer belønning. Når vi over tid trener på å aktivisere disse bryterne vil det etableres nye mønstre i hjernen som gjør at vi får en vane for å tenke positivt (Seligman 2013). Denne teknikken kalles positivt forstrekning og er den teknikken som er mest effektiv for å påvirke den indre dialogen, som igjen henger sammen med sinnstilstanden (Karp 2019).

## **2.9 Mental styrke**

Gellway hevdet at veien til gode idrettsprestasjoner, i tillegg til et høyt antall treningstimer, er mental styrke. Han jobbet mye med idrettsprestasjoner gjennom 1970 årene, hvor han kom frem til at det mentale spillet var en forutsetning for gode prestasjoner (Gellway 1974). Han delte læring opp i tvungen læring og naturlig læring. Den naturlige delen av læring handlet om å være genuint nysgjerrig, ute etter å prøve nye ting og var ikke redd for å feile. Han mente mange hadde glemt hvordan den naturlige delen av læring hjelper menneske å automatisere læringsprosesser (Gellway 2002). Dette står også i stil med hva positiv psykologi hevder, som argumenterer for at prestasjoner er en funksjon av hvor hurtig en handling kan automatiseres (Riise mfl. 2003). Skal du prestere, må du selvsagt øve på nøyaktig det du skal prestere i. Et sted å begynne er å identifisere arenaene du ønsker å

prestere på, og hvilke arenaer det ikke er viktig for deg prestere på. Selv om man ikke er toppidrettsutøver er det nyttig å ha en formening om hvor og i hvilke sammenhenger man skal utøve mer av sin kapasitet enn vanlig. Det kan være alt i fra møter med viktige kunder, presentasjon av en kvartalsrapport til vanskelige samtaler. Det er tydelig noe å lære fra forskning på prestasjon som kan overføres til hverdagen, og som ikke minst kan ha en positiv effekt på forberedelser til prestasjon (Karp 2019, 71-72).

## **2.10 Prioritere din tid**

Å lede seg selv handler om å skaffe innsikt i egne kvaliteter og jobbe med disse. Likevel det handler også om mer pragmatiske forhold som styring av egen tid og energi (Drucker 2004). Tid er ikke en fornybar ressurs. En av de tidlige bølgene innen selvledelse var å være produktiv når det gjaldt tidsbruk. Prosjektstyringsverktøy kombinert med kognitive teknikker ble brukt på individnivå (Cowan 2001). Premisset er å få mer ut av tiden og utøve såkalt *time management*. Essensen er å ta kontroll over din tid gjennom å forstå hva den går til, forstå hvor du kaster bort tid, planlegge, prioritere, ikke utsette, samt sette deg mål (Karp 2019, 128).

Å lage seg *to-do* lister og koble den til mål, samt prioritere oppgaver er en av mange metoder som blir brukt for å bedre organisere tiden. Ved å følge opp gjøremålene med rapportering for logger over hvor lang tid man brukt på hver oppgave får man enda bedre oversikt over egen prioritering og effektivitet. Menneskers hukommelse skiller mellom ferdige og uferdige oppgaver, også kjent som Zeigarnik-effekten. Dette forklares med at uferdige oppgaver har en tendens til å stjele mental kapasitet og energi. Den sovjetiske psykologen og psykiateren Bulma Zeigarnik fant ut at ubevisst prosessering minner den bevisste delen av hjernen på å lage en plan. Når dette er gjort avtar den energikrevende prosesseringen (Zeigarnik 1927). David Allen skriver at dersom hodet er fullt av tanker om ideer og forpliktelser vil vi ikke kunne fungere optimalt og det vil oppstå negativt stress. Han argumenterer for at vi vil redusere stressnivået og deretter øke produktiviteten gjennom å plassere ideer og forpliktelser i et system vi stoler på (Allen 2013). Allen mener det er to sentrale egenskaper som særlig påvirker hvor mye tid du bruker: det å kunne skaffe seg oversikt, samt din arbeidsflyt. Når det kommer til arbeidsflyt bør du fokusere på en ting av gangen, utføre oppgaven kun én gang, minimalisere forstyrrelser og la kalenderen styre dine prioriteringer (Allen 2013).

Hvert sekund av vår våkne tilstand sender omtrent ti millioner nerveceller i hjernen signaler.

Bare om lag ti av disse signalene utgjør bevisstheten (Bongard mfl. 2010). Derfor bør den brukes på det som er viktig, og du må dermed prioritere (Kraft 2014; Bongard mfl. 2010). Mange sliter med å sentralisere sine ressurser, men sprer du deg på for mange områder, er det stor sannsynlighet for at du reduserer mulighetene for å få til det du vil. Det er også forskning som viser at dersom vi gir mye oppmerksomhet til det vi gjør, så husker vi bedre og vi lærer bedre (Clapp mfl. 2012). Forskning fra Handelshøyskolen BI viser for eksempel at det å være bevisst i sitt sosiale mediebruk er viktig for produktiviteten (Pettersen 2015). Det samme gjelder e-post. Studier viser at produktive mennesker kun responderer på e-post noen få ganger per dag, og de bruker ikke tid på å stadig sjekke innboksen (Kruse 2015). Den tidligere generalen og amerikanske presidenten Dwight Eisenhower skal ha sagt: *«Jeg har to typer problemer. De som haster, og de som er viktige. De som haster, er ikke viktige, og de som er viktige, haster som regel ikke»* (Karp 2019, 129). Å ha et bevisst forhold til hva som er viktig for hvem, og hva som er viktig for hvem gir effektivitet.

Det å utsette oppgaver er noe vi alle gjør. Det kan være en god idé dersom du skal være kreativ, eller skal jobbe med noe som trenger at du tenker grundig gjennom det, og så lar det modne litt før du gjør noe med det (Grant 2016). Ut over det, er det ikke mye å hente på å utsette ting som skal gjøres dersom du ønsker å bli bedre på å styre egen tid (Karp 2019). Felles for gjøremål som ofte blir utsatt er oppgaver som har lang tidshorisont og hvor du har stor frihet til å styre egen tid. Derimot har utsettelse en tendens til å bringe meg seg større opplevelse av stress, dårlig samvittighet og dårligere prestasjoner (Grant 2016). Hvorfor noen utsetter i større grad enn andre kan forklares med dårlige vaner, manglende impuls kontroll, dårlig selvdisciplin, perfeksjonisme eller usunn selvfølelse. Det kan også skyldes en bevisst strategi når det er spesielle oppgaver som skal gjøres (Karp 2019). Forskere hevder at det generelt er slik at om man utsetter det som skulle vært gjort ofte, kan det medføre dårligere livskvalitet og helse. Noen mener de jobber best under press, og bruker dermed utsettelse bevisst for å øke motivasjonen og får en opptur av å likevel klare å holde fristen. Denne strategien fungerer for ytterst få, og utsettelse vil være et selvbedrag for de fleste (Steel 2007; Tice og Baumeister 1997; Karp 2019). En annen ting flere forskere peker på er at du har mest mental energi til rådighet tidlig på morgenen, rett etter en god natts søvn. Det betyr at det er på begynnelsen av dagen det er mest fornuftig å ta de vanskeligste beslutningene eller å utføre de viktigste oppgavene. Planlegg derfor de oppgavene som du opplever som vanskelig og som er viktig for deg, og gjør disse unna først (Schwartz og McCarthy 2007).

## 2.11 Være oppmerksom

Noen mener at fokus på oppgaver eller det å være oppmerksom kan virke positivt inn på forberedelser til prestasjon. Fokus handler om å følge med på hva du gjør, når du gjør det. Det er en evne som kan trenes gjennom hvilken som helst aktivitet. Som for eksempel å kjøre bil, lese bok, snakke og lytte til en annen person eller ved å jobbe alene. Det viktigste man må tenke over når man skal øve på å være oppmerksom er at det ikke kan tvinges frem. Et hardt forsøk på å fokusere på noe vil ikke fungere. Dette fører bare til frustrasjon, tretthet og i noen tilfeller tunnelsyn. Fokus kommer automatisk med interesse, og interesse krever ingen tvang. Når vi noen ganger mister fokus er det viktig å ikke være dømmende over seg selv eller andre. Vårt integrerte system vil skifte fokus så snart det dukker opp noe mer interessant eller mer relevant å følge med på (Gellway 2002, 57).

Det er mange som opplever at tiden går fort. Det er mye som skal gjøres og mange inntrykk som skal prosesseres. Psykologen Daniel Stern mener at opplevelser foregår i nå-øyeblikk. Et nå-øyeblikk har en lengde som er like langt som tiden det tar hver enkelt å oppleve stimuli av det de opplever. Han mener at det å være bevisst sine nå-øyeblikk handler om å være til stede i sitt eget liv. Mennesker som har roller eller yrker med mye menneskelig kontakt må ha evnene til å være til stede i møte med andre mennesker (Stern 2004, 132). Men hva skal til for å være oppmerksom og hvilken effekt vil det ha?

Å konsentrere seg og holde fokus på en oppgave krever energi. Det å kunne konsentrere seg er først og fremst et valg. Det vil si at man ønsker å rette all sin energi inn mot en oppgave man selv mener er så viktig at den krever all din oppmerksomhet. Er det andre ting man må ha gjort unna for å kunne konsentrere seg, er det hensiktsmessig å få dette unnagjort først. Det kan være fornuftig å rydde til side distraksjoner og ikke ha for mange baller i luften (Gellway 2002). Gellway sier at det å trene på fokus handler om å være klar over de forskjellige relevante variablene rundt seg som kan spille inn å distrahere en. Når du merker hva som distraherer, kan du styrke fokuset ved å bevisst velge bort distraksjonen (2002, 58)

Vi kan oppleve at bevisstheten «vandrer», og det å konsentrere seg handler derfor om å velge bort noe og overstyre bevissthetens *modus operandi* (Karp 2019, 74). For å oppnå fullt fokus må du altså prioritere, begrense eller ekskludere. Dette krever at du bestemmer deg for å opprette oppmerksomheten mot noe og at du kun ønsker å konsentrere deg om dette. Dette kan være vanskelig om du er følelsesmessig oppkavet. I det ligger det at man tar et valg om å



konsentrere seg, og i dette valget så må man først jobbe med, og ikke minst håndtere det som distraherer for å kunne konsentrere seg. En annen variable er at man må kunne få valget om å konsentrere seg. Det er ikke alle arbeidsoppgaver eller situasjoner som gir vedkommende mulighet til å fokusere (Karp 2019, 74).

Vår sivilisasjon har alltid gjenkjent eksepsjonelle individer og deres oppnåelser innenfor kunst, sport eller forskning. Spekulasjoner og mytene rundt hva det er som gjør at disse ekstraordinære menneskene er så fryktelige mye bedre enn de andre rundt seg er like gamle som oppnåelsen i seg selv (Karp 2019). Tidlige forklaringen gikk gjerne ut på at noen mennesker fikk sine evner fra stjernene, men dette har med tid og forskning ikke blitt godkjent som en god forklaring (Ericsson 1993, 1). Ericsson sier at forskjellen på jobb og trening er viden kjent, og at det i for liten grad blir lagt til rette for prestasjon på arbeidsplassen gjennom trening og fokusert arbeid. Fokusert arbeid en strukturert fremgangsmåte for å øke ytelse på spesifikke områder (Ericsson 1993).

## **2.12 Holde fokus**

Dersom du ønsker å konsentrere deg er det å ikke la deg distrahere det viktigste du gjør. Du må håndtere, og stoppe strømmen av digital og analoge forstyrrelser. Dette krever selvdisciplin. I vår tid er det et voksende antall strømmer og impulser som påvirker oss, og som er med på å skape stress, som igjen går utover vår konsentrasjonsevne. Forskere sier at det kan ta så mye som 25 minutter å returnere til fokus etter å ha blitt distrahert eller etter man har sjekket mobiltelefonen (Karp 2016, 74).

Chris Bailey som har skrevet boken *Hyperfocus*, sier at det finnes flere årsaker til hvorfor vi mennesker ikke makter å holde fokus i situasjoner hvor vi skulle ønsket vi var mer effektive (Bailey 2017). Bailey skriver at mennesker i dag blir utsatt for et voldsomt press fra ytre digitale impulser. Våre digitale enheter skaper en overflod av distraksjoner. Det kan være sosiale medier, mailer, teksting med venner og familie eller lignende. Det som setter konsentrasjonsevnen vår på prøve i den nye digitale arbeidshverdagen, er at den er så ustrukturert og tvetydig at mennesker ender opp med å gjøre andre oppgaver eller å prokrastinere. Prokrastinering er en menneskelig tilstand, og en emosjonell reaksjon på en oppgave man ikke ønsker å gjøre (Bailey 2017). Bailey skriver videre at de syv hovedårsakene for prokrastinering handler om man finner en oppgave enten kjedelig, frustrerende, vanskelig, tvetydig, ustrukturert, mangler personlig mening eller ikke oppsettes

som givende. Bailey skriver i hans artikkel at det finnes metoder for å bekjempe denne prokrastineringen, men det krever arbeid med eget motstandsnivå (Bailey 2017).

Karp sier i sin bok at det kreves trening for å holde fokus på en oppgave (2019). Andy Molinsky sier at denne treningen som kreves av oss er ofte hva vi som mennesker bommer på når vi kjenner på presset fra jobbsituasjoner. Han mener at trening på arbeidsplassen er ineffektiv på dette området hvor de ansatte blir trent opp til å kunne takle situasjoner, tilegne seg kunnskap eller skape energi for en oppgave i trygge rammer hvor det ikke finnes det virkelige presset som kommer med tidspress og uforutsigbare situasjoner i arbeidshverdagen (2016). Molinsky mener at dersom arbeidstakere skal bli dyktigere til å takle situasjoner, tilegne seg kunnskap eller skape energi i krevende situasjoner så må bedrifter lære fra en annen arena hvor læring, utvikling og ytelse er viktig, nemlig toppidretten (2016). Et av nøkkelprinsippene for coaching innen toppidretten er å øve på så realistiske oppgaver som mulig. Når et profesjonelt fotballag skal gjøre seg klar for å møte en motstander så trener de på de forskjellige forholdene de kommer til å møte til kamp. Alt fra den relevante taktikken som skal benyttes i kampen til værhold og baneforhold. Selv om man ikke tenker i de samme banene på en arbeidsplass så er det absolutt mulig å gjøre dette mener Molinsky (2016). Når man skal tilegne seg myke ferdigheter så gjelder det å øve på de riktige tingene. Selskaper kan skape visse situasjoner hvor det kreves et svar eller en ønsket reaksjon fra deres ansatte. Dersom en ansatt blir satt under press til å levere en oppgave innen en urimelig tidsfrist, kan treningen fokusere på hva den ansatte skal fokusere på og ikke minst hva den ansatte skal velge bort. Molinsky mener at trening på uforutsigbare situasjoner vil gjøre de ansatte mer fleksible og allsidig, samt gi dem en langt større sjanse for å lykkes i de viktigste situasjonene (2016).

### **2.13 Styre din energi**

Å kunne holde fokus på en oppgave krever også energi (Karp 2019). Tony Schwartz og Catherine McCarthy hevder at ved hjelp av noen få endringer vil mest sannsynlige mange øke sin kapasitet for å få ting fullført (2007). Forfatterne av artikkelen *Manage your energy, not your time*, skriver at de fleste arbeidstakere responderer til økende krav fra arbeidsplassen med å legge ned flere timer som etter hvert tar knekken på oss fysisk, mentalt og emosjonelt. Dette fører til avtagende engasjement, økt nivå av distraksjoner og et høyere antall mennesker som slutter (Schwartz og McCarthy 2007). Hovedproblemet med å jobbe flere timer i uken er at tid er en endelig ressurs. Schwartz og McCarthy hevder at energi på sin side ikke er en

endelig ressurs. Energi er definert innenfor fysikken som kapasitet til arbeid. Energi kommer fra fire forskjellige brønkilder hos mennesker: kroppen, følelser, sinn og ånd. I hver av disse brønkildene kan energi systematisk ekspanderes og bli regelmessig fornyet ved å etablere spesifikke ritualer. Dette er atferder som er utført ved intensjon og nøyaktig planlagt med som mål å gjøre dem så ubevisst og automatisert så raskt som mulig (2007). For at bedrifter skal få mer ut av sine ansatte må de skifte fokus fra å få mest mulig ut av de ansatte, til å investere mest mulig i de ansatte. Da vil bedriften få mer motiverte ansatte som vil bringe en større del av seg selv til jobben hver dag. Arbeidstakerne er avhengige av å forstå hvilke atferder det er som stjeler energi og ta fullt ansvar for å forandre dem, uansett hvilke omstendigheter som møter dem (Schwartz og McCarthy 2007).

De fleste større selskaper i dag investerer i utvikling av sine ansatte. Fokuset ligger på ansattes egenskaper, kunnskap og kompetanse (Schwartz og McCarthy 2007). Svært få fokuserer på å bygge opp, og opprettholde deres kapasitet og energi. Det er faktisk sånn at en høyere kapasitet hos de ansatte gjør det mulig for de å få gjort mer på kortere tid, ved et høyere nivå av engasjement og samtidig gjøre arbeidsmengden mer bærekraftig (Schwartz og McCarthy 2007). I studien som Schwartz og McCarthy utførte ved Wachovia Bank forsøker de å finne svaret på dette. I denne studien fra 2007 brukte de 106 ansatte fra 12 regionale banker i New Jersey og ledet dem gjennom en læreplan som inneholdt fire moduler. Hver av disse modulene fokuserte på spesifikke strategier for å styrke en av de fire dimensjonene av energi som Schwartz og McCarthy hadde kartlagt. Studien benyttet bankens egen nøkkelindikatorer for suksess og målte gruppens ytelse. De fant en 13% høyere avkastning på bankens valgte nøkkelindikatorer sammenlignet med kontrollgruppen, som ikke deltok i treningen. Selv om det utvilsomt var også andre parameter som spilte inn på ytelsen så kunne man klart se en klar økning på resultatene fra testgruppen til kontrollgruppen (Schwartz og McCarthy 2007).

Så hvordan kan man skape energi inn mot en oppgave ved å benytte seg av disse fire dimensjonene som Schwartz og McCarthy snakker om? I studien skriver de at første dimensjon som omfatter vår fysiske helse ofte blir neglisjert og bortglemt, selv om mange forstår den i utgangspunktet (Schwartz og McCarthy 2007). Det er ingen som er uenig i at utilstrekkelig ernæring, fysisk trening og søvn vil påvirke en persons energinivå negativt. Likevel er det svært mange mennesker som glemmer av å praktisere en konsekvent sunn atferd. Den andre dimensjonen Schwartz og McCarthy snakker om handler om hvordan vi

mennesker tar kontroll over egne følelser. Studien sier at når mennesker er flinke til å ta kontroll over egne følelser kan de øke kvaliteten på deres energinivå, uavhengig av hvilket ytre press de står ovenfor i jobbsammenheng (Schwartz og McCarthy 2007). For å kunne gjøre dette må de først forstå hvilke følelser som oppstår i løpet av en arbeidsdag, og hvordan disse følelsene påvirker deres effektivitet. De fleste finner ut at de gjør deres beste arbeid når de har positive følelser, men det som kommer som en overraskelse er at de klarer verken å lede eller være effektive om de føler negative emosjoner. Om mennesker lærer seg å forstå hvilke utløsere de har for negative følelser kan de i større grad styre egen reaksjon (Schwartz og McCarthy 2007).

Den tredje dimensjonen som Schwartz og McCarthy snakker om i sin studie handler om hvordan vi kan ta vare på sinnet vårt. Det er mange som gjør flere oppgaver på en gang og dette fører kun til dårligere effektivitet. Distraksjoner er kostbare. Et kort skifte fra en oppgave til en annen fører til et 25% høyere tidsforbruk for å fullføre en oppgave, enn om man hadde kun holdt seg til den ene oppgaven. Dette fenomenet kalles «tidsskifte». Det hevdes i studien at det er mye mer effektivt å fokusere fullt på en oppgave i 90-120 minutter, ta en pause, og deretter fokuserer på en ny oppgave (Schwartz og McCarthy 2007).

Den siste dimensjonen forfatterne skriver om i studien tar for seg viktigheten om å bevare ånden til mennesket. Mennesket klarer å utnytte energien som er bundet opp mot ånden når deres hverdagslige oppgaver på arbeidsplassen står i stil med egen følelse av mening og formål. Om ansatte utfører arbeid som har en dypere mening for dem, vil mange føle en større andel positive følelser, ha lettere for å konsentrere seg, og vise en større utholdenhet. Dessverre så er det sånn at de høye kravene og tempoet som blir stilt på arbeidsplasser tillater som regel ikke for mye tid eller oppmerksomhet til disse problemene, og mange mennesker opplever derfor ikke følelser av mening og formål som en potensiell kilde for energi (Schwartz og McCarthy 2007).

## **2.14 Mindfulness**

Daniel Goleman og Matthew Lippincot argumenterer for at mindfulness har blitt en trend innenfor ledelsestrening i næringslivet (2017). Det er mange som behandler dette som den raskeste veien til godt lederskap. De ser derimot ikke at alle fordelene som blir presentert rundt mindfulness er korrekt. For å kunne forstå hva det kan brukes til, må man først forstå

hva mindfulness er. Goleman og Lippincot skriver at mindfulness er en metode for å flytte egen oppmerksomhet innover, for å observere egen tanker, følelser og atferd uten fortolkninger eller å være dømmende. Læren rundt mindfulness tar utgangspunkt i egen pust, det å være oppmerksom på når tankene vandrer og flytte fokuset tilbake på pusten. De fordelene som blir forespeilet rundt dette området omhandler alt fra tettere relasjoner til sine nære, til høyere nivå på resultatet av ledelse (Goleman og Lippincot 2017).

Goleman og Lippincot skriver videre i sin artikkel at mindfulness er ikke magi. Og at mange av fordelene med denne læren blir gitt feilaktig da den ofte kommer fra andre mekanismer (2007). Utøving av mindfulness kan hjelpe mennesker å innse hvor de kan forbedre seg, og tillater i noen tilfeller dem til å modifisere sine handlinger. Selve forbedringene som kommer som er resultat av dette er derimot mekanismer koblet opp mot emosjonell intelligens (Goleman og Lippincot 2007).

Goleman argumenter i en annen artikkel for hva mindfulness faktisk har en positiv innflytelse på, og her nevner Goleman at fokus hos mennesker blir bedre ved å praktisere mindfulness (2017). Studiene som er gjort på området viser til at det er mindre distraksjoner hos mennesker som jevnlig praktiserer mindfulness. Det kommer frem av studiene at disse menneske viser en bedre evne til å konsentrere seg enn kontrollgruppen, selv når de multitasker. De forretningsmessige resultatene er klare. Arbeidstakere som praktiserer mindfulness har en høyere produktivitet og færre effektivitetsstopp i arbeidsdagen (Goleman 2017).

Det å praktisere mindfulness, implementerer dette i sitt lederskap og i eget liv gir tilgang til verktøy for å måle og kontrollere eget liv mens du lever det argumenterer George. Det kan lære mennesker å være til stede i nå-øyeblikket, oppfatte egne følelser, og kontrollere uforutsette emosjoner som oppstår i stressende situasjoner. Når man er bevisst, er man klar over egen tilstedeværelse og hvor du påvirker de menneske rundt deg. Artikkelen skrevet av Harvard professoren argumenterer for at man klarer både å observere og delta i hvert øyeblikk, samtidig som man tar inn over seg de langvarige implikasjonene av sine handlinger. Bill George sier at det kreves mye trening før man klarer å ta inn over seg bevisstheten og klarheten i øyeblikket ved hjelp av mindfulness. Det er svært utfordrende, og læren krever en livsstad (George, 2012).

George deler noen egne opplevelser rundt temaet og hvordan kjente hedgefundstjerner ser på denne læren som den viktigste for deres suksess (2012). Det også finnes medisinske studier som tar for seg fordeler som kan oppleves ved bruken av mindfulness. Doktor Herbert Benson ved Harvard Medical School fant at mindfulness kan være et verktøy mot helseproblemer som høyt blodtrykk, leddgikt, infertilitet, redusere stress og forbedre oppmerksomhet og sensorisk prosessering (George 2012). Holzel og hennes forskningsgruppe sier også at mindfulness kan gi klare fordeler i forhold til utvikling av kognitive ferdigheter. De kommer frem at de ser en fysisk endring av delen av hjernen som er assosiert med læring og hukommelse, samt følelsesmessig regulering og perspektivering (Holzel mfl. 2011)

## **2.15 Oppsummering teori**

Denne studiens teoretiske grunnlag baserer seg på forskning som viser hvilke kognitive teknikker, verktøy, forberedelser og valg mennesker som evner å prestere gjør. Så kalt selvledelse (Manz 1983). Dette blir blant annet presentert av Karp (2019), Folkman (1984), Ericsson mfl. (1993), Fredrickson (2003; 2009). Vi ser også på forskning innenfor sosialpsykologi, som omhandler hvordan tanker, følelser og atferd påvirkes av den faktiske, innbilte eller underforståtte andre (Norman og Wiley 1990). Vi presenterer også teorier som forklarer hva som må ligge til grunn for at mennesket skal kunne utøve selvledelse, og dette blir presentert av blant annet Jung (1962), Jung og Baynes (1921), Sartre (1946), Kierkegaard (1844; 1859/1982) og Nietzsche (1999).

Teorien sier at vi kan lede oss selv bedre og øke prestasjonsnivået gjennom å forstå seg selv og sine behov. Det handler om selvinnsett, mentalt og fysisk overskudd, vite hva som driver deg, men også hva som holder deg tilbake. Det handler også om å påvirke ditt tankesett, skape mestringsopplevelser, prioritering av tid og energi, skape handlingsrom og skape produktive vaner i hverdagen.

## **3.0 Metodiske momenter**

### **3.1 Redegjørelse for valg av forskingsstrategi og design**

Når det skal gjennomføres en undersøkelse er det mange overveielser og valg. I tidlig fase tar man stiling til hva og hvem som skal undersøkes og hvordan man mener undersøkelsen skal bli utført. Innenfor forskning betegnes dette som forskningsdesign (Johannessen,

Christoffersen og Tufte 2011). Vi startet med å vurdere hvordan det var mulig å svare opp vår undersøkelse fra start til slutt. Ut ifra vår problemstilling som stiller spørsmålet, *Hvordan påvirkes prestasjonen hos den enkelte på arbeidsplassen ved bruk av selvledelse?*, ble det klart for oss at vi måtte ta utgangspunkt i et kvalitativt design, nærmere bestemt den fenomenologiske metoden av forskingsdesign. Dette på bakgrunn av at vi kom til å hente inn data ved hjelp av intervjuer (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011).

Som et kvalitativt design betyr den fenomenologiske tilnærmingen å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer fra et fenomen. Mening er et nøkkelord, hvor vi som forskere måtte forsøke å forstå meningen med handlinger, eller meninger sett gjennom våre informanternes øyne. Når vi skulle tolke hva en mening betydde måtte vi se denne meningen i lys av den sammenheng den forekom innenfor. Det var viktig for oss å forstå at et sett av begreper kan bety noe i en sammenheng og noe helt annet i en annen (Fangen 2004).

Det finnes flere litt ulike fremgangsmåter, men de viktigste stegene innenfor fenomenologisk design er forberedelser, datainnsamling, analyse og rapportering. Under forberedelsen var det viktig for oss som forskere å forstå de filosofiske perspektivene som lå bak fenomenet. Vi måtte ta på oss «forskerbrillene» ovenfor informantene vi skulle studere. Det finnes ingen «rene» opplevelser, alt vi ser og hører er koplet til fortolkninger, men det var våre informanternes tolkninger vi var interessert i å få innsikt om. I neste steg måtte vi samle inn data fra våre informanter som hadde den erfaringen og vi ønsket oss i forhold til problemstillingen. Denne dataen ble hentet i form av intervjuer. Vi som forskere innså at vi måtte møte fenomenet i problemstillingen vår med egne forutinntatte holdninger. Disse kan bli overført til egen forståelse av fenomenet og slik vi tror fenomenet er. På grunn av dette måtte vi forstå og være klar over eget fortolkningsmønster før vi kunne forstå våre informanter (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011).

Den siste delen handlet om selve analysen. Denne består av flere steg. Først måtte vi som forskere skaffe oss et helhetsinntrykk, for deretter å identifisere hvilke fenomener som ga mening for våre informanter. Dette gjorde vi for å redusere datamengden vi jobbet med i analysen. Deretter forsøkte vi å forstå det som kom frem i intervjuteksten ved å gjøre en systematisk analyse av de fenomenene som ga mening for informantene. Avslutningsvis ga vi en sammenfatning av intervjuene og utarbeidet en struktur som ble gjort basert på alle

intervjuene om de valgte fenomenene (Giorgi 1995; Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011).

### **3.2 Datainnsamlingsteknikk og utvalg**

På bakgrunn av den valgte problemstillingen har denne oppgaven tatt utgangspunkt i en kvalitativ tilnærming. Det finnes to grunnleggende måter å samle inn kvalitative data på, det kan gjøres gjennom observasjon eller intervju. Ved bruk av observasjon baseres dataen på forskeren sanseinntrykk av handlinger mens ved bruk av intervju bygger dataen på hva informanten sier i intervjuet (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011). I denne oppgaven har vi valgt en intervjumetode når vi skal samle inn data. Videre i oppgaven gjør vi rede for hvordan vi innhenter data, hvordan vi har kommet frem til utvalget og hvordan vi behandler dataen. Det finnes flere forskjellige måter å analysere og tolke kvalitativ data, og vi har i denne oppgaven valgt å fokusere på en fenomenologisk analyse som er beskrevet detaljert og stegvis. Dette valget er tatt siden fenomenologiske design setter søkelys på analysen av meningsinnhold. Her er forskeren opptatt av innholdet i intervjuet, for eksempel hva en informant fortalte oss i et intervju, som stemmer overens med hvordan vi ønsker å hente inn og analysere data til oppgavens problemstilling (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011).

Å velge ut hvem som skal være med i en undersøkelse er en viktig del i all samfunnsforskning. Om vi finner informanter som skal hjelpe å svare opp problemstillingen uten å ha kunnskap til fagfeltet blir det ikke mye nyttig informasjon å hente ut fra informantene. Innenfor den kvalitative tilnærmingen er det noen prinsipper som er viktige når man skal velge informanter, nemlig utvalgsstørrelse, utvalgsstrategi og rekruttering (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011).

#### **3.2.1 Utvalgsstørrelse**

Det som kjennetegner kvalitative metoder, er at vi forsøker å få mye informasjon om et begrenset utvalgt, eller antall personer som er betegnet som informanter. Neste spørsmål er da hvor stort utvalget bør være for å finne svar på problemstillingen? Svaret vil variere avhengig av hvilken problemstilling som er valgt og hvilken metode som brukes for å innhente data. I denne oppgaven blir data innhentet ved hjelp av dybdeintervju holdt via Teams. De er altså digitale på grunn av smitterestiksjonene i forbindelse med Covid-19. Det er ofte vanskelig å avgjøre på forhånd hvor mange informanter som skal intervjues. Mange forskere mener at det bør gjennomføres intervjuer til forskeren ikke lenger får noe ny



informasjon (Seidmann 1998; Kvale og Brinkmann 2009).

Det er i midlertidig et spørsmål knyttet til hvor mange intervjuer det er praktisk mulig å gjennomføre. Når man har begrenset tid og økonomi til rådighet, noe som er tilfelle i studentprosjekter, må vi begrense oss til færre enn 10 intervjuer. Antall intervju per informant kan variere, og det kan være ulike informanter i en og samme studie. Hvis man underveis oppdager at man ikke får tilstrekkelig med informasjon fra gruppen man intervjuer kan dette kompenseres med andre informanter. Dette er vanskelig å vite på forhånd, derfor vil utvalgsstørrelsen i mange tilfeller bli bestemt når undersøkelsen nærmer seg sin avslutning (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011).

I denne undersøkelsen var det utfordrende å vite hvor mange informanter vi måtte intervjuer for å få valid informasjon som var koblet til problemstillingen. Vi mente på forhånd at vi trengte mellom fem og ti informanter, men var noe usikker på hvor enkelt det var å finne de riktige kandidatene. Vi sendte ut forespørsler til ti stykker som vi kjenner til, hvor fem av de hadde mulighet til å delta. Etter hjelp fra den ene informantens nettverk fikk vi også tak i en sjette som ønsket å delta i undersøkelsen. I denne undersøkelsen var vi opptatt av å finne de rette informantene som hadde den nødvendige erfaringen og resultatene å vise til, og vi satte derfor opp en liste over kriterier som vi kommer tilbake til senere i oppgaven. Dette ledet til at vi fikk et antall informanter som vi var tilfredse med, og en god utvelgelse i forbindelse med hvilken kompetanse problemstillingen krevde.

I en kvalitativ undersøkelse det ikke sånn at alle informantene får den samme statusen. Noen informanter kan ha mer informasjon eller lengre svar som gjør at de blir mer sentrale enn andre informanter (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011). Dette kan føre til at de får en større andel av svarene sine i analysen, og vil i større grad være mer sentral i analysen. Dette kan nok bli sett på som en svakhet med den valgte metoden siden vi har så få informanter, hvor enkelte tar mer plass enn andre.

### **3.2.2 Utvalgsstrategi**

Innenfor kvalitativ undersøkelse er det uvanlig og som regel lite aktuelt, å rekruttere informanter tilfeldig. Hensikten med kvalitative undersøkelser er å få mest mulig kunnskap om fenomenet og fyldige beskrivelser hvor man ikke skal foreta seg statistiske generaliseringer. Rekrutteringen av informanter har et klart mål. I metodelitteraturen kalles

den «purposeful sampling», eller strategisk utvelgelse av informanter (Patton 1990). Strategisk utvelgelse betyr at forskeren først tenker igjennom hvilken målgruppe som må delta dersom han eller hun skal få samlet den nødvendige dataen, mens det neste steget er å velge personer fra målgruppen som skal delta i undersøkelsen. Hva som skal legges til rette for, eller hvor mange informanter som skal delta i undersøkelsen er ikke enkelt å velge på forhånd. Dette er ofte noe som utkrystalliseres etter hvert som arbeidet med undersøkelsen pågår. Utgangspunktet for utvelgelse av informanter er at det skal være hensiktsmessig. Det finnes flere metoder for å sette sammen strategiske utvalg (Patton 1990; Miles og Huberman 1994).

I denne oppgaven ble det strategiske utvalget satt sammen ved hjelp av intensive utvalg, kriteriebasert utvelgelse og snøballmetoden. Intensive utvalg består av personer som er sterkt preget av et kjennetegn uten nødvendigvis å være ekstreme. Så når denne oppgaven skal ta for seg om det er sånn at noen mennesker evner i større grad å benytte seg av selvledelse for bedre prestasjoner, er det ønskelig å treffe mennesker som har i større grad har kommet langt ved bruk av nettopp selvledelse. Samtidig ønsker vi ikke de ekstreme tilfellene som kan være avvikene fra normen. En begrunnelse for å benytte seg av en slik utvelgelsesstrategi er å få med personer som kan bidra med mye informasjon, men uten at informasjonen er ekstrem eller for avvikende for relevansen til undersøkelsens problemstilling. Samtidig benyttet vi oss også av kriteriebasert utvelgelse i undersøkelsen. Det vil si at vi valgte informanter basert på noen spesielle kriterier vi har satt oss. (Johannessen, Christoffersen og Tufta 2011).

Denne oppgaven handler ikke om ledelse i forhold til ledelsesutøvelse eller ha personalansvar. Vi valgte å sette opp noen kriterier som skulle hjelpe oss å finne de rette informantene innenfor vår målgruppe. Vi mente det ville være hensiktsmessig med en lik fordeling av kjønnsroller som informanter, samtidig var vi på jakt etter forskjellige erfaringsnivåer for å se om de var noen ulikheter rundt hvordan de angrep fenomenet selvledelse. Videre valgte vi også å finne informanter fra forskjellige bransjer, da vi ikke ville havne i en posisjon hvor vi fant data som kun var relevant innenfor en bransje eller sektor. Det siste kriteriet vi satt oss var at informantene skulle ha minimum fem års ledererfaring fra et større selskap. Det var ikke viktig for denne oppgaven at informanten skulle ha ledererfaring, men vi mente at fem års ledererfaringen fra et større selskap var et kriterium som ville hjelpe oss å plukke ut informanter som har oppnådd noen mål i sin karriere. På en

måte kan du si at dette kriteriet skulle fungere som en bekreftelse på kompetanse innenfor vår målgruppe. Det er også viktig å presisere at når vi i denne oppgaven skriver et *større selskap*, betyr dette selskap som omsetter for mer enn 500 millioner norske kroner i løpet av et finansielt år. For å kunne svare på vår problemstilling så vi ikke det som nødvendig at våre informanter stilte med navn eller andre personopplysninger. Derimot så vi nytteverdien av å la våre informanter være anonyme. Vi ønsket så ærlige svar som overhodet mulig, og vi så på anonymisering som en viktig faktor for at våre informanter skulle føle seg trygge på at informasjonen vi fikk av de ikke kunne knyttes tilbake til dem. Våre forskningsspørsmål går utlukkende på teknikker, verktøy, egenskaper og prioriteringene våre informanter gjør, og derfor ser vi på personopplysninger som en irrelevant og potensiell stressfaktor som kunne føre til at våre informanter tilbakeholdt eller pyntet på informasjon.

Kriterier for utvelgelse av informanter:

- Fem års ledererfaring fra større selskap
- Vi ønsket 50/50 kjønnsfordeling
- Vi ønsket informanter fra forskjellige bransjer
- Det er ønskelig med erfaringsforskjeller

Snøballmetoden ble også benyttet i denne studien og handler om at forskeren forhører seg med personer som vet mye om temaet og har et nettverk av høytstående personer i næringslivet som forskeren kan komme i kontakt med for videre intervjuer (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011). Dette måtte vi benytte oss av for å komme i kontakt med de riktige informantene til studien som vi ikke kjente til fra før. Hvilke utvalgsriterier som brukes er altså avhengig av hva som er problemstillingen, og hva som er hensiktsmessig å gjennomføre. Vi som forskere måtte tenke gjennom hvor stor variasjon i kjennetegn som må være på plass for å belyse problemstillingen. Ensartede utvalg kan gjøre det utfordrende å finne frem til forskjeller mellom informanter som kan virke inn på fenomenet som studeres. Uensartede utvalg kan gjøre det vanskelig å finne de vesentlige likhetstrekkene mellom informantene (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011).

### **3.2.3 Rekruttering**

Det neste steget i prosessen var å rekruttere informantene. Det var en rekke beslutninger som måtte tas før vi startet med dette. I denne undersøkelsen benyttet vi oss først og fremst av

personlige rekruttering. Derimot klarte vi ikke finne nok informanter gjennom personlig rekruttering og derfor måtte vi også benytte oss av snøballmetoden. Snøballmetoden som ble nevnt tidligere i oppgaven som en utvelgelsesteknikk, kan også benyttes som en taktisk rekrutteringsstrategi for å hjelpe oss komme i kontakt med flere mulige informanter. Vi klarte her å finne ytterligere en informant gjennom den ene informanten vi allerede hadde rekruttert, som ga oss til slutt et utvalg av seks informanter til denne undersøkelsen.

Vi som forskere i denne oppgaven, har gjennom flere år opparbeidet oss et nettverk med relevante kandidater innenfor vår målgruppe. Vi fant også ut at flere av disse hadde de rette kriteriene som vi hadde satt for oss selv når vi forma utvelgelsesstrategien til oppgaven. Ut ifra denne kunnskapen ble vi enige om at det enklest for oss å nå ut personlig til intervjuobjekt i eget nettverk. Her kunne vi ved hjelp av vårt intensive utvalg plukke ut de informantene som oppfylte kriteriene vi hadde lagt til grunn for undersøkelsen. Fordelene vi hadde ved å bruke direkte kontakt var at vi i større grad kunne benytte oss av visuelle hjelpemidler for å gjøre oss bedre forstått dersom informanten var usikker på spørsmålet. Dette gjør det lettere å forstå om vedkommende misforstår, er usikker eller utålmodig. Slike møter har også sine utfordringer med tanke på at kjemien spiller inn og kan påvirke utfallet og samhandlingen mellom forsker og informant, og det vil i enkelte tilfelle være mer tidskrevende å møte vedkommende ansikt til ansikt.

Intervjuene ble avholdt digitalt på bakgrunn av Covid-19. Vi kunne fremdeles se vedkommende, vi kunne bruke visuelle hjelpemidler og forstod raskt dersom informanten ikke forsto spørsmålene, men det var ikke like enkelt å skape en ønsket kjemi eller naturlig flyt. Det var også et usikkerhetsmoment rundt hvor engstelig informanten var på bakgrunn av Covid-19, og hvordan dette spilte inn på svar, fokus og tålmodighet ovenfor å delta på denne undersøkelsen (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011).

### **3.2.4 Gjennomføring av kvalitative intervjuer**

Det kvalitative forskningsintervjuet blir karakterisert som en samtale med en struktur og et formål. Strukturen er knyttet til hvordan rollefordelingen fungerer mellom deltakerne i intervjuet. Intervjueren stiller spørsmål som informanten svarer opp. I og med at intervjueren stiller de spørsmålene, er det intervjueren som kontrollerer situasjonen, og partnere er ikke likestilt. Formålet er å forstå noe, og intervjuer fungerer ofte mer som en dialog enn rene spørsmål og svar (Kvale og Brinkmann 2009; Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011).

I denne undersøkelsen ble det gjennomført et semistrukturert eller delvis strukturert intervju som hadde en overordnet intervjuguide for intervjuet, hvor temaer, rekkefølge og noen spørsmål kunne variere. Dette ga forskerne mulighet til å bevege seg frem og tilbake i intervjuguiden ut ifra hvordan intervjuene utviklet seg. Alle intervjuene ble holdt våren 2021 under spesielle omstendigheter. Det har vært et langt år for mange med hjemmekontor, og vi følte vi måtte være hensynsfulle å ikke bruke for mye av tiden til informantene våre. Vi var også oppmerksomme på at lange dager foran skjermen kunne skape en viss utmattelse for mange, så vi forsøkte å fokusere på å skape litt ekstra energi i møte med våre informanter.

For å hjelpe oss med intervjuene og de åpne spørsmålene syntes vi det var nødvendig med en viss standardisering. Om alle intervjusituasjoner er forskjellige kan det bli vanskelig å systematisere svarene i ettertid om det ikke er noe standardisering. Ved utarbeidelsen av intervjuguiden identifiserte vi sentrale deltemaer som inngikk i problemstillingen og de forskningsspørsmålene vi hadde satt opp. Intervjuguiden inneholdt også underspørsmål og oppfølgingsspørsmål som skulle hjelpe forskeren å utdype de forskjellige temaene. Vi valgte å stille informantene de samme overordnede spørsmålene rundt de forskjellige temaene, men vi var frie til å endre underspørsmålene. Dette ga oss en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Før vi skulle starte opp med intervjuene hadde vi laget en intervjuguide som vi skulle benytte oss av i undersøkelsen. Denne inneholdt hovedspørsmål og underspørsmål rundt de temaene vi ønsker å dekke som stod i sammenheng med vår problemstilling, forskningsspørsmål og den teorien som vi har tatt for oss i oppgaven. Vi hadde noen enkle fakta spørsmål for å skape en relasjon og tillitsforhold til informanten. Deretter tok vi for oss noen introduksjonsspørsmål som introduserte temaet som skulle belyses i intervjuet. Før vi stilte et overgangsspørsmål som skulle være den logiske bindingen inn mot våre nøkkelspørsmål rundt temaene knyttet til problemstillingen og forskningsspørsmålene. Når vi laget spørsmålene var vi veldig bevisste på at vi ikke ønsket å lede våre informanter i noen retning. Vi var også bevisst at våre informanter kunne føle på et behov for å svare det de trodde vi kanskje ville høre. På grunn av dette var det helt avgjørende hvordan vi formulerte våre spørsmål. Vi var for eksempel interessert i å forstå i hvilken grad og hvordan våre informanter jobber med egen følelsestilstand, og ville dermed finne ut av hvordan de normalt

sett føler seg. Hadde vi stilt spørsmålet «*Hvilken følelse vil du si at du som oftest har gjennom hverdagen?*» ville våre informanter trolig sagt en positiv følelse selv om det nødvendigvis ikke var sannheten. Dette forstås med hvordan vi mennesker ønsker å bli oppfattet av andre. Dermed fant vi det hensiktsmessig å spørre våre informanter om «*Hvordan vil du helst oftere føle deg?*». Fra dette spørsmålet forventet vi også en positivt ladet følelse, men vi ville få en dypere innsikt om hvilken følelse informantene selv mente de ikke hadde ofte nok.

Vi valgte også å intervju to toppledere eller det man kan benevne som betydningsfulle personer. Dette betyr at de vi valgte å intervju har mer kunnskap eller høyere posisjoner enn andre personer. Det var viktig for oss å huske at slike mennesker har formell makt. Dette er personer som ofte beskytter sitt personlige privatliv mot innsyn, og er derfor personer som er vanskelig å få informasjon av. Spørreskjemaer eller observasjon er ikke ofte metoder som slike personer ønsker å delta i, derfor var det beste metoden for oss personlige intervjuer i denne undersøkelsen (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011).

### **3.3 Behandling av data og gjennomføring av dataanalysen (detaljert og stegvis)**

Når vi i denne undersøkelsen skulle gjennomføre dataanalysen og behandle data har vi valgt å ta utgangspunkt i et fenomenologisk design som skal hjelpe oss å analysere meningsinnholdet. Her er vi som forskere opptatt av å forstå innholdet i intervjuene som vi har holdt i undersøkelsen. Det er viktig å presisere at vi som forskere leste innholdet i dataen vi hadde samlet inn fortolkende. Med dette menes det at vi forsøkte å forstå den dypere meningen med hva våre informanter fortalte oss. Etter innhenting av data fra informanter begynner arbeidet med å finne en meningsfull inndeling av materialet. I denne oppgaven ble det benyttet tverrsnittbasert inndeling av data for å konstruere et system for å indeksere datamengden. Indekseringen av datamengden vil si at vi satte merkelapper i form av temaer i datamaterialet. Tanken bak dette var å kategorisere hele datamaterialet. Vi var avhengige av å benytte oss av koding for å hjelpe oss med flere kategorier som kunne brukes på samme tekst og underkategorier (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011)

Når man samler inn data til en kvalitativ undersøkelse burde forskeren som har samlet inn dataen og være den som analyserer og fortolker dem. Kvalitativ data snakker ikke for seg selv, de må fortolkes. Å analysere betyr at vi som forskere må dele opp innholdet. Målet er avdekke et budskap eller å finne et mønster i datagrunnlaget. Når denne dataen er analysert skal vi som forskere være i en posisjon hvor vi skal kunne trekke en konklusjon som skal

svare på problemstillingen. Dette betyr at vi som forskere må være ansvarlig for å sette dataen vi samlet inn i en større ramme eller sammenheng. I følge Malterud består denne analysen av meningsinnhold av totalt fire hovedsteg: (Malterud 2003; Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011)

- Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold
- Koder, kategorier og begreper
- Kondensering
- Sammenfatning

### **3.3.1 Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold**

I denne første fasen skulle vi som forskere bli kjent med og få et helhetsinntrykk av dataen som vi hadde samlet inn ved hjelp av intervjuene. Siden våre informanter stilte som anonyme i prosjektet var dette en prosess som tok veldig lang tid. Alle notatene vi hadde tatt under intervjuene måtte transkriberes til digital tekst. For at vi skulle ha så mye data som mulig tok vi hver våre notater, samt at vi noterte oss dersom informantens kroppsspråk endret seg. Utfordringen ble derfor å ikke fortape seg i detaljene når vi skulle transkribere notatene, men få frem essensen i materialet. Vi forsøkte derfor å fjerne informasjon som ikke var relevant og fortette den informasjonen som var sentral i forhold til vår problemstilling og forskningsspørsmål. Det hente også at vi måtte ta kontakt med våre informanter etter intervjuet for å forsikre oss om at vi hadde riktig informasjon, da vi noen ganger opplevde at vi hadde tolket informanten ulikt. Vi forsøkte også å lage en meningsfortetning ved å forkorte informantens uttalelser og komprimere de lengre setningene om til kortere setninger som skulle hjelpe oss å analysere innholdet. Denne sammenfatningen representerte vår første forståelse av innholdet i dataen som forskere. Det er viktig at vi som forskere er klar over at denne forståelsen kan ha innvirkning på den endelige fortolkningen av dataen. En fortolkende lesning av data betyr at forskeren forsøker å vise hva han tror dataen betyr og representerer. Når en forsker leser noe fortolkende betyr det at forskeren gjør et forsøk på å forstå hvordan informanten tolker og forstår det fenomenet som forskeren studerer (Kvale og Brinkmann 2009; Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011).

### **3.3.2 Koder, kategorier og begreper**

Den andre fasen gikk ut på å finne meningsbærende elementer i datamaterialet. Her gikk rollen som forsker ut på å skille ut det som var relevant for problemstillingen til

undersøkelsen. Her gjorde vi en systematisk gjennomgang av materialet og identifiserte elementer av tekst som ga kunnskap og informasjon knyttet til hovedtemaene som vi hadde festet oss ved. Slike tekstelementer ble markert med en eller flere koder som angir hva slags informasjon tekstelementet gir. Denne prosessen blir kalt koding. En kode er med andre ord et utsnitt av teksten som klassifiserer informasjonen (Miles og Hubermann 1984). I denne undersøkelsen valgte vi å bruke en programvare for å hjelpe oss med å systematisere kodeprosessen. Vi benyttet et program som het NVIVO 12, hvor vi kategoriserte de forskjellige kodene under ulike noder. Disse nodene fungerte som et verktøy for oss som forskere for å påvise og organisere meningsbærende informasjon fra intervjuene vi holdt med våre seks informanter. Dette tillot oss å finne, ta ut og så slå sammen alle de tekstdelene som knyttet seg til et spørsmål eller tema. Kodingen brukte vi for å avdekke og organisere de utsnittene av betydning og bidro til å redusere og ordne datamaterialet, slik at det ble enklere for oss som forskere å analysere de transkriberte intervjuene (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011).

Vi ordnet teksten i kategorier og klasser ut fra begreper som var sentrale for vår analyse. Kategoriene kom fra intervjuene i form av temaer som ble behandlet der, dette er det som kalles induktive koder (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011). Kodingen av intervjuene tok lang tid. Vi hadde seks intervju med informanter som resulterte i over 30 000 ord i transkribert tekst. Det var også utfordrende å finne og tolke de riktige kodene, og ikke minst beskrive underkodene i avsnittene vi forsket på. Opptil flere ganger endte vi opp med å forandre på kodene vi hadde satt på avsnitt siden vi fant bedre beskrivende koder til det vi forsket på i datagrunnlaget.

### **3.3.3 Kondensering**

Den tredje fasen tar også utgangspunkt i koding. Meningen her er å abstrahere det meningsinnholdet som ligger i de etablerte kodene. Dette vil si at vi som forskere trakk ut de delene av teksten som vi hadde kodet, det vil se de tekstelementene som vi hadde identifisert som meningsbærende. Da satt vi igjen med et redusert materiale, som deretter ble ordnet etter kodeordene. Her kunne vi se om det var noen kodeord som burde slås sammen eller ordnes inn under hverandre. Dette hjalp oss å skrive en mer fortettet tekst og vi kunne lettere utvikle kategorier på et mer generelt grunnlag som var mer abstrakte enn de opprinnelige kodene vi hadde laget (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011). Det var utfordrende å finne gode nok beskrivelser på de forskjellige kategoriene vi hadde satt oss, og hvilke noder vi skulle putte i



hvilken kategori siden vi ofte var enige om at noen noder tilhørte flere kategorier. Etter vi hadde kodet datagrunnlaget og kondensert innholdet endte vi opp med åtte forskjellige kategorier, som senere ble til fire temaer.

### **3.3.4 Sammenfatning**

Den siste fasen innebar å sammenfatte eller rekontekstualisere materialet som hjalp oss å utforme nye begreper og beskrivelser. Her måtte vi som forskere evaluere om det inntrykket som kom frem i vår sammenfattende beskrivelse gikk overens med det inntrykket som kom frem i det opprinnelige materialet før vi startet med kodingen. Vi satt opp kodeprosessen fra start til mål i figuren som er basert på Malteruds og Bergs fremstillinger for å vurdere om inntrykkene samsvarte. Hvis de ikke hadde samsvart hadde vi vært nødt til å gå tilbake i prosessen for å identifisere hvor det hadde gått galt. Et eksempel på en slik utfordring kan være å ha benyttet feil kodeord. Dette var noe vi brukte mye tid på tidligere i kodeprosessen for å få til rett. Formålet med denne fasen var å identifisere mønstre og sammenhenger i dataen som ikke var umiddelbar synlige for oss (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011). Det som var utfallet fra denne kodeprosessen, var at vi kunne sortere datamaterialet i fire hovedtemaer etter tydelige mønstre som kom frem fra våre informanter. De fire hovedtemaene som ble synlige i dette datagrunnlaget hadde også mange klare underkategorier som vi kommer tilbake til under empiriske funn. De fire hovedtemaene vi fant var:

1. Motivasjon
2. Mål
3. Personlige egenskaper
4. Taktisk bevissthet

### **3.3.5 Analyse**

Under analysedelen måtte vi som forskere sparre en god del med hverandre for å være sikre på at vi var både objektive i våre forståelse av dataen, og for å verifisere at vi fikk frem essensen av hva våre informanter forsøkte å fortelle oss. Når vi skulle ta fatt på analysedelen var det viktig å se våre funn opp imot den teorien vi hadde funnet som var relevant til vår problemstilling innenfor selvledelse. Vi jobbet derfor med forståelsen av empiren fra datagrunnlaget og hvordan essensen av denne stemte overens med teorien. Dette gjorde at vi jobbet simultant med teori og empiri gjennom hele analyseprosessen. Denne metoden er

hentet i fra hva som er anbefalt av Postholm (2011).

### **3.4 Spørsmål knyttet til validitet og reliabilitet**

Innenfor kvalitative undersøkelser opererer de med begreper som pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet som mål på kvalitet i undersøkelsen. Her er det et sentralt for vår undersøkelse at vi som forskere klarer å svare opp disse kravene for å opprettholde god kvalitet på undersøkelsen.

#### **3.4.1 Reliabilitet**

Reliabilitet knytter seg til undersøkelsens data. Dette betyr hvilken data som blir brukt, hvordan den bearbeides og hvordan den samles inn. Innenfor kvalitative undersøkelser så benyttes det ikke strukturerte datainnsamlingsmetoder, det er ofte intervjuer som styrer datainnsamlingen. Det er også en utfordring at observasjoner er kontekstavhengige, og det vil være umulig for noen andre forskere å kopiere andres undersøkelser for kvalitetssjekk. Forskeren er i seg selv et instrument som påvirker tolkningen av dataen som blir lagt frem i undersøkelsen. Forskeren lager en revisjonsprosedyre som gjør det mulig å sporte metoder, data og avgjørelser gjennom undersøkelsen. Reliabiliteten kan også styrkes ved å bruke de mest hensiktsmessige kriteriene for evalueringen (Ryen 2002; Johannessen, Christoffersen og Tuft 2011). En utfordring i vår undersøkelse var at vi klarte kun å treffe fire toppledere som sa seg villig til å delta i undersøkelsen. Dette er et lavt tall av informanter og vi kan ikke være sikker på at vi har fått inn nok data til å nå den beste konklusjonen. Det er også en utfordring som vi nevnte tidligere i oppgaven rundt å intervjuer personer av høyere betydning som er mer forsiktig rundt å dele informasjon med rundt seg.

#### **3.4.2 Validitet**

Validitet i en kvalitativ undersøkelse dreier seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmetoder og funn på en korrekt måte reflekterer målet med studien og representerer virkeligheten. En redegjørelse for validitet skal inneholde opplysninger om de metodene som er bruk i innsamlingen av data, intervjumetode og analysen av transkripsjoner (Postholm 2010). Når man skal diskutere svakheter og skjevheter i dataen, eller svarene til informantene, er vi inne på metodefeil. Dette blir beskrevet som systematisk feil i form av innsamling av data, analyse eller tolkning. Om dette gjøres og forskeren er klar over det, nærmer undersøkelsen seg fusk. Men dette oppstår ofte uten at forskeren er selv klar over

svakhetene og skjevhetene (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011).

### **3.4.3 Validitet og reliabilitet i egen undersøkelse**

I vår undersøkelse kan man si at det kan settes spørsmålstejn ved reliabiliteten siden vi har kun har 6 informanter som deler informasjon eller data. Som vi har vært inne på tidligere er det begrenset hvor mange intervjuer man kan gjennomføre når vi som studenter har fulltidsjobb og dermed svært begrenset med tid. Våre kriterier for hvilke informanter vi har rekruttert sier også noe deres begrenset tid og villighet til å stille opp på ulønnet arbeid. Likevel opplever vi at våre kriterier setter en standard for høy fagkompetanse og god kvalitet på selve dataen. På tross av det foreligger det et spørsmål om datastørrelsen er stor nok, sett i lys av problemstillingen. Et annet mulig problem er at våre informanter befinner seg i en høyere sosial status, og har med dette noe som ble omtalt som formell makt tidligere i oppgaven. Med dette følger det et ansvar overfor samfunnet og ikke minst et ønske om å verne om eget privatliv. Dette kan medføre at vedkommende ikke ønsker å dele altfor mye informasjon, og vi som forskere er usikre på om vi har fått alt av informasjon som de kunne dele i forhold til sine erfaringer knyttet opp mot problemstillingen.

En annen utføringen som setter spørsmål til vår validitet er i hvor stor grad vår egen fortolkning av intervjuene har spilt inn på dataen. Det er også viktig å nevne at vi kan ha oversett viktige funn uten at vi selv var klar over det, noe som kan ha skapt en metodefeil. Det kommer tydelig frem at våre informanter har en evne til å snakke svært profesjonelt rundt sine ytringer, og som en følge av det finnes det risiko for at vi som forskere ikke forstod fullt ut hva de mente eller forsøkte å formidle siden de har et bedre profesjonelt ordforråd enn hva vi som forskere i denne oppgaven har. Selv om vi som forskere har forsøkt å være så tydelig som mulig ved å definere hva de ulike begrepene omfatter, snakker vi om temaer som har veldig mange ulike betydninger, og som mange bruker som synonymmer for hverandre.

### **3.5 Refleksjoner over egen rolle som forsker**

Kvalitative forskningsmetoder kan i mange tilfeller bringe forskeren både fysisk og psykisk nærmere de personene som gjøres til gjenstand for forskningen. Nærhet til feltet er en forutsetning, men det er viktig at vi viser refleksivitet ovenfor egen rolle i samhandling med deltakerne, de empiriske dataene, de teoretiske perspektivene, samt den forforståelsen vi bringer med oss inn i prosjektet.

Vårt personlige vitenskapelige ståsted setter preg på forskningen i den forstand at vi grunnlegger mye av teorien på at hvem vi mennesker er, hvilke holdninger, følelser, tanker og verdier vi har vil påvirke våre handlinger. Vi ser på empirisme som en grunnleggende faktor for utvikling, ikke bare i karrieresammenheng, men generelt i livet. Dette er fordi vi er hellig overbevist om at mennesker utvikles og lærer i større grad gjennom erfaring enn hva vi gjør av tilegnelse av kunnskap. Dette gir en forutsetning for at vi forventer visse resultater og at mye av teorien vi har redegjort for stemmer.

Vår samhandling med deltakerne vil også påvirke studien. Som vi har vært inne på tidligere jager mennesker etter mestringsfølelsen. Vi er opptatt av å få til ting og veldig mange er opptatt av å bli anerkjent av andre for sine prestasjoner. Også i denne sammenhengen kan det tenkes at noen av deltakerne vil gi svar og resultater de kan tenke seg at vi ønsker i stedet for å være ærlig med selv seg og oss.

### **3.6 Kritisk refleksjon over valgt design og metode**

For noen tiår tilbake hadde kvantitativ metode en dominerende stilling i samfunnsvitenskapen, og samfunnsvitenskapelig metode var i høy grad regnet som kvantitativ metode. Etter hvert som tiden har gått har kvalitativ metode fått et sterkere fotavtrykk, og med dette har kritikken mot en ensidig bruk av kvantitativ metode økt. Denne kritikken er knyttet til positivismedebatten i samfunnsvitenskapene. Det positivistiske forskningsidealet legger til grunne at alle fenomener skal kunne undersøkes med den samme vitenskapelige metoden, den naturvitenskapelige. Her konsentrerer man seg om det som er positivt gitt, det vil si egenskaper og fenomener som kan registreres og måles. Disse fenomenene skal studeres «utenfor», det vil si at forskeren ikke skal delta i feltet som studeres. Hensikten med empirisk samfunnsvitenskap er å få en bedre innsikt i sosiale lover om samhandling, slik naturfenomener følger naturlover. De som ikke mener at dette er korrekt har sin forankring i den hermeneutiske tradisjonen, den legger vekt på en fortolkende tilnærming til samfunnet og mennesket (Johannessen, Christoffersen og Tuft 2011).

Nyenget (2004) mener at det ikke finnes lovmessigheter innen det samfunnsvitenskapelige området og at hovedoppgaven i samfunnsvitenskapelig forskning handler om å utvikle en forståelse av meningen i konkrete menneskelige forhold og sosiale strukturer og aktiviteter. Den kvalitative metoden egner seg bedre til å oppfylle et slikt forskningsideal. Positivismekritikken viste til at observasjoner gjort «utenfra» ikke gir den innsikten i det som

skjer mellom mennesker, fordi all handling mellom mennesker har en meningsdimensjon. For å få innblikk i meningen bak handlinger til mennesker må forskeren selv delta i samfunnet eller feltet for å forstå og tolke det som skjer (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011).

I denne undersøkelsen så ble det raskt konkludert med at vi skulle forholde oss til en kvalitativ metode ut ifra den problemstillingen som ble laget. Vi følte det var mest hensiktsmessig å kunne stille åpne spørsmål og grave i forskjellige temaer som ble definert av teorien. For å kunne tilegne oss mer informasjon enn det vi allerede hadde rent teoretisk, mente vi det var hensiktsmessig å holde intervjuer med mennesker som fikk mulighet til å dele sin erfaring og fagkompetanse. Videre valgte vi en fenomenologisk metode siden vi mente dette var den beste metoden for oss som forskere å kunne studere og tilegne oss data fra våre informanter som var koblet til undersøkelsens problemstilling.

### **3.7 Ethiske problemstillinger**

Etikk dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer som brukes som styring for om vurderinger er riktige eller gale. Dette gjelder på lik linje for forskningsvirksomhet som ved all annen virksomhet i samfunnet. Etikk dreier seg først og fremst om forhold mellom mennesker. Det vil si spørsmål rundt hva vi kan gjøre og hva vi ikke kan gjøre mot hverandre (Karp 2019).

Ethiske problemstillinger oppstår når undersøkelsen eller forskningen direkte berører mennesker, spesielt i datainnsamlingsfasen. Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har opprettet noen forskningsetiske retningslinjer som skal følges. Disse retningslinjene kan sammenfattes i tre typer hensyn som en forsker må være klar over (Nerdrum 1998): informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv, og til sist forskerens ansvar for å unngå skade (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011).

Disse etiske problemstillingene førte til at vi som forskere måtte være føre var når vi bygde undersøkelsen for å unngå å opptre uetisk ovenfor våre informanter. Vi møtte utfordringer som ble fort gjeldene i vår kvalitative undersøkelse. Under innhenting av data til problemstillingen intervjuet vi informanter med en høyere sosial status og et visst samfunnsansvar. Vi bygde opp en intervjuguide som startet med å forklare hvorfor vi ønsket å gjøre en undersøkelse på fenomenet rundt benyttelsen av selvledelse. Dette skulle være med

på å hjelpe våre informanter å forstå hva vi ønsker å oppnå, eller hvilke temaer vi ønsket å dekke, og på denne måten kunne de selv ta en autonom beslutning om de ønsket å fortsette med intervjuet. Om intervjuet på et tidspunkt skulle forandre retning og vi hadde beveget oss utenfor hva som ble avtalt var det viktig å forklare at de kunne forlate intervjuet når som helst uten begrunnelse.

Vi hadde også som nevnt tidligere valgt å intervju to personer som kan klassifiseres som mer betydningsfulle, og disse kan ha et større behov for å beskytte privatlivet siden de ofte er offentlige personer. Det ble derfor i enda større grad enn vanlig viktig for oss å styre unna dette, siden det kan være et sensitivt tema. Våre spørsmål var også bygget opp på en måte at vi ikke skulle bevege oss inn på våre informanters privatliv, og dette ble heller ikke noen utfordring i løpet av intervjuene. Siden vi som forskere hadde profesjonelle relasjoner til tre av informantene var det også svært viktig for oss å opprettholde det etiske for vår fremtidige relasjon.

Det siste vi måtte fokusere på var at vi under ingen omstendigheter skulle gjøre skade overfor våre informanter. Dette handlet om å være påpasselig med at våre informanter ikke skulle ta skade profesjonelt, de skulle ikke ta skade privat ved at vi skulle fremstille karakteren deres på et særskilt vis, ei heller at vi skulle komme i en posisjon hvor vi skadet bedriften som vedkommende jobber for. Dette siste punktet var svært viktig både for oss som forskere siden det kunne være med på å skade validitet og reliabiliteten til undersøkelsen, men selvfølgelig også våre informanter som har en betydningsfull status som er tett fulgt av flere i samfunnet. Skulle det være sann at en informant delte personlig informasjon som kunne være med på å skade informantens rykte var vi også veldig klare på at vi ikke skulle benytte oss av denne informasjonen.

#### **4.0 Empiriske funn**

Som vi har nevnt tidligere i oppgaven har vi som forskere bestemt oss for at informantene skal kunne få operere som anonymiserte informanter siden mange spørsmål i undersøkelsen kan være personlige, og dette er informanter hvor karrieren er en viktig del av hvem de er. Vi kommer derfor til å fremlegge hovedfunnene fra empiri ved å adressere våre informanter med et tall mellom en til seks.

#### 4.1 Hovedfunn

Den første kategorien som er beskrevet, er **motivasjonens energi**. Man bruker ofte ordet motivasjon for å beskrive hvorfor vi velger den ene tingen fremfor den andre, men i dette temaet er vi opptatt av å finne ut hva som setter informantene «i gang», hva som bestemmer innsats og utholdenhet. Vi er altså ikke opptatt av hvilken retning eller valg de tar.

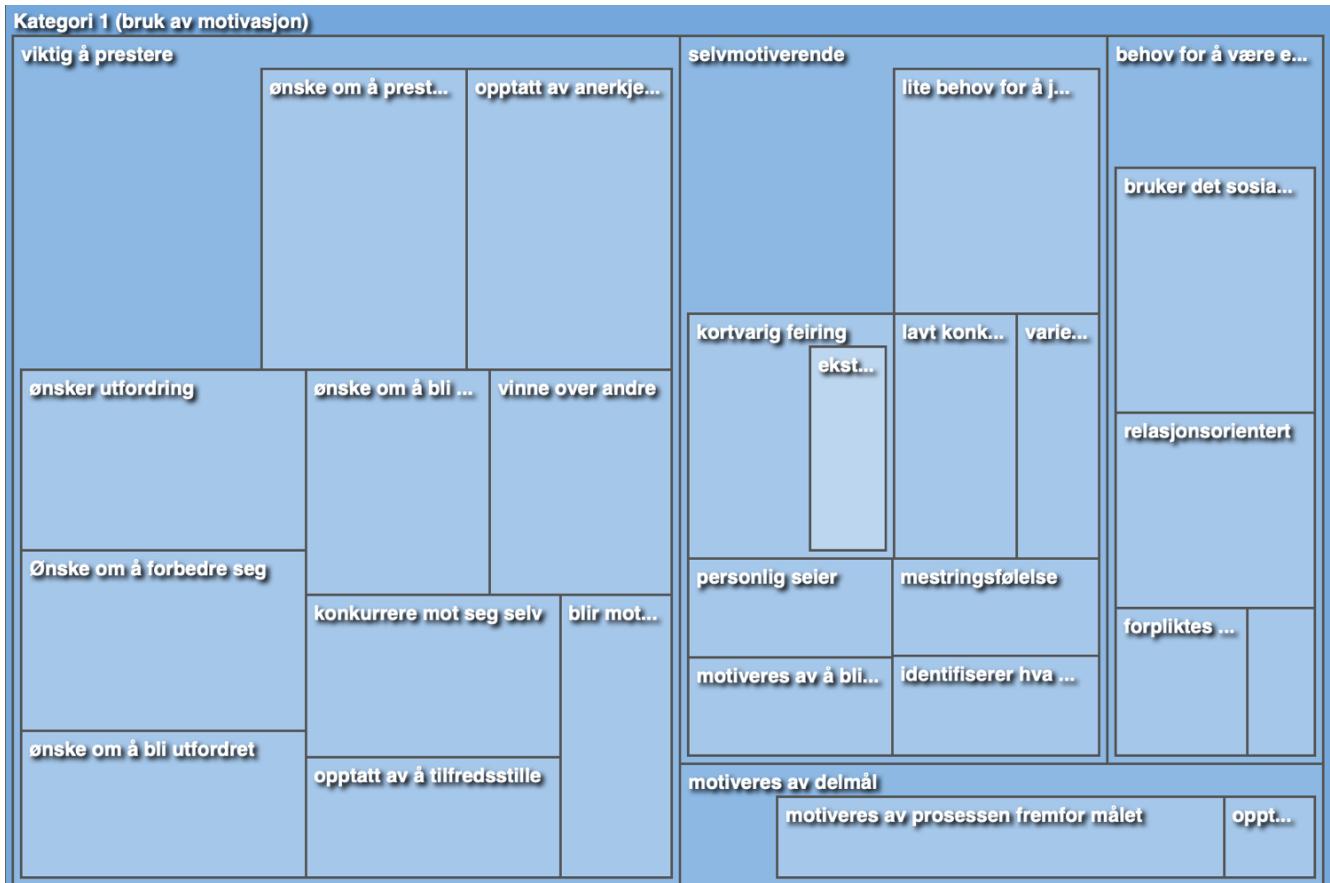
Den andre kategorien som er beskrevet, er **strategisk bevissthet**. Bevissthet handler i denne sammenhengen om å kjenne seg selv i form av sine behov, mønstre, følelser og energi (Karp, 2019), og i hvilken grad vi strategisk kan utnytte denne kjennskapen for å fremme prestasjon. «Kjenn deg selv», skal Sokrates ha sagt. Det å undersøke seg selv er det beste menneske kan gjøre, hevdet han i dialog med Faidon. Dette skaper også en utfordring. Et individ kan selv mene at han eller hun besitter en egenskap, selv om de rundt han eller henne kan være uenige i dette. Generelt kan vi si at selvinnsett er viktig for at mennesker skal være i kontakt med egne følelser, tanker, atferd og egenskaper. Det er noen viktige hjelpemidler som personlighetstesting, tilbakemeldinger og biologisk informasjon som kan hjelpe mennesker å kartlegge egne personlige egenskaper (Karp 2016, 37-38).

Den tredje kategorien vi har beskrevet er **mål**. Målsettingsteori er en kognitiv motivasjonsteori hvor målets betydning er den sentrale motiveringsfaktoren for individet. Denne kategorien er et mye diskutert fenomen innenfor forskning. Det finnes flere studier som har konkludert med at en personlig strategi som inneholder et fokus på fremtiden, så vel som bruken av mål, ser ut som å korrelere med at enkeltpersoner oppnår noe. Samtidig er det flere forskningsprosjekter som har konkludert med at bruken av langsiktige og kortsiktige mål kan bedre mennesker selvtillit, og ikke minst gjøre de mer effektive ovenfor læring og utførelse av spesifikke oppgaver. Peter Drucker hevder at organisasjoner trenger klare, enkle og samlende mål. Mål har derfor en sentral rolle innenfor ledelse (Karp 2016, 51-52).

Den fjerde, og siste kategorien vi har beskrevet er **personlige egenskaper**. Men hva er egentlig personlige egenskaper? Olympiatoppen beskriver personlige egenskaper med mental robusthet, ydmykhet, selvbilde og arbeidsmoral (Riise, Stensbøl og Pensgaard 2013).

## 4.2 Motivasjonens energi

For å forstå hvordan våre informanter blir påvirket, eller påvirker seg selv til å gjennomføre, ble motivasjon et viktig tema. Datagrunnlaget forteller oss hvorvidt de er kjent med egen motivasjon, hvordan de jobber med å motivere seg selv og hva det er som driver de.



Figur 1: Koding av transkribert tekst i NVIVO relatert til motivasjon.

### 4.2.1 Prestere

Informantene i undersøkelsen ble spurt om å dele sine tanker om motivasjon. Vi ønsket også å forstå hvorvidt informantene var kjent med hvor motivasjonen kom fra i situasjoner hvor de ikke opplever at de må jobbe med egen motivasjon.

Informant nummer en var veldig klar på at man selv er avhengig av å være sin egen motivator, og ser ikke mot egen leder for hjelp på dette. Samtidig sier vedkommende at hen ikke bruker tid på å jobbe med egen motivasjon. «Det er bare noe jeg har» sier hen. Likevel kommer det frem at arbeidet som utføres må være koblet opp mot et overordnet mål for at det



skal skape en fremgang.

Informant to snakker om en større utfordring når det kommer til å være motivert. Informanten sier at man kan oppleve å være motivert i en uke, eller en hel måned før det neste måned snur helt, og man da er umotivert for en stund. Informanten sier også at motivasjon må komme innenfra og man kan ikke forvente at noen andre skal være en motiverende faktor. Selv oppfatter vedkommende seg selv midt på skalaen motivert, verken veldig motivert eller demotivert.

Informant nummer tre sier at det er viktig å være i et miljø hvor man blir utfordret og *«gjøring som man ikke er 100 % komfortabel med»*. Informanten sier også det er viktig med et godt sosialt miljø, og være en del av en gruppe. Det kommer også ganske klart frem at informantens har et sterkt ønske om å konkurrere og vinne. Så her er det flere faktorer som spiller inn på motivasjonen.

I samtalen med informant nummer fire kommer det frem at hen har et stort behov for å prestere. Det er viktig for vedkommende å møte andres forventninger, noe som har håndtak i informantens behov for annerkjennelse. Informanten forteller at ønske til å prestere og levere så godt som mulig dermed er motivasjon nok for hen.

Informant nummer fem beskriver også et sterkt ønske om å prestere. Det kommer frem at det også hen kjenner et behov for annerkjennelse, men at prestasjon også er viktig for at hen skal være motivert for å jobbe videre. Intervjuobjektet bruker ordet mestring for å beskrive prestasjon, og det kommer frem at vedkommende er opptatt av å prestere for å bevise for seg selv at hen mestrer. Informanten sier *«Om jeg presterer får jeg mestringsfølelse, og det er mestringsfølelsen som driver meg videre mot å prestere enda bedre. Jeg får en følelse av annerkjennelse fra meg selv, og det gir meg en form for ro og glede»*.

I intervjuet med informant nummer seks kommer det frem at vedkommende alltid har hatt fokus på hvordan hen kan bli bedre. Informanten beskriver et sterkt ønske om å utvikle seg, og har derfor alltid søkt til utfordringer og tilbakemeldinger fra andre. Det kommer frem tidlig i intervjuet at informantens har bakgrunn fra toppidrett, og det kommer frem at hens behov for å prestere har fulgt vedkommende siden ung alder. Det er tydelig at informantens vet hva som kreves for at hen skal prestere og vedkommende ser aldri på seg selv som

sterkere enn sin svakeste side. «Konkurransen har alltid vært en stor del av livet mitt. Jeg har alltid konkurrert mot andre, men konkurranseinstinktet mitt strekker seg også utover det. Det er viktig for meg å utvikle meg. For meg føles det helt naturlig å ønske å bli bedre og da konkurrerer jeg bare mot meg selv».

Oppsummert ser vi at informantene i stor grad er opptatt av å prestere. Behovet for å prestere er knyttet til andre behov som skiller informantene litt fra hverandre, men vi ser en klar tendens til at våre informanter blir motivert av tanken på å prestere. Informantene motiveres dermed også av konkurranser, følelsen av å vinne og nå mål. Flertallet av informantene poengterer også at utfordringer og utvikling henger sterkt sammen med motivasjonen for å prestere. Det handler om å utvikle egen evne til å prestere samt skape mestringsfølelse som igjen øker motivasjonen til å prestere bedre. Noen informanter motiveres også av å prestere fordi de da oppnår anerkjennelse fra andre, men alt i alt konkluderer vi med at motivasjonen i størst grad henger sammen med behovet for å prestere.

#### **4.2.2 Selvmotiverende**

For å få en dypere forståelse av deres motivasjon ble de også spurt om å dele historier fra ulike situasjoner hvor de har måttet jobbe med egen motivasjon, med fokus på hvordan de jobbet med den.

Informant en sier rett ut at hen ikke jobber med motivasjon. Vedkommende opplever selv at det ikke er behov for det. Motivasjonen er der, derfor ingen spesifikke metoder for å jobbe med motivasjon.

Informant to derimot, forteller om en strategi for å plukke ut de aktivitetene som gir mest energi, og er samtidig oppmerksom på å fordele disse utover arbeidsuka for å skape en stabiliserende faktor. Dette hjelper informanten å være 70% motivert av tiden som brukes på jobb.

Informant nummer tre sier at motivasjonene er selvkontrollerende. Med det mener informanten at motivasjonen kommer når den trenger å være der, og når det ikke er krise om man mangler litt motivasjon så er den gjerne lavere. Det kommer frem at selv om vedkomne ikke jobber så mye med seg selv rundt motivasjon, så hender det at humør og motivasjon faller mer enn hva som er normalt, og da må man finne tak i de konkrete aktivitetene som

hjelper på motivasjonene og bruke mer arbeidstid på dem.

I samtalen med informant nummer fire kommer det frem at informanten ikke har noen spesifikke metoder eller teknikker hen bevisst bruker når det kommer til å jobbe med egen motivasjon, men at hen er opptatt av å være motiverende ovenfor andre. *«Jeg tror at dersom jeg klarer å bidra med en positiv energi overfor de jeg jobber med, så kan det være en motiverende atferd som de tar på seg og smitter tilbake til meg».*

Informant nummer fem forteller at hen som leder ikke er veldig opptatt av å motivere de ansatte. Informanten har heller et fokus på å ikke demotivere de. *«Selvfølgelig oppstår det tider hvor enkelte trenger hjelp med motivasjon – inkludert meg selv, men min erfaring sier at motivasjon er noe som må komme innenfra. Du kan alltid lokke med ytre belønninger som for eksempel høyere lønn, men det er en form for motivasjon som ikke varer».*

I intervjuet med informant seks beskriver vedkommende seg selv som veldig selvmotiverende. Informanten opplever svært sjeldent at hen må jobbe med egen motivasjon, men at hen derimot kjenner på en indre driv for å få ting gjort. Likevel kommer det tydelig frem at informanten bevisst jobber med flere ulike teknikker for å motivere seg selv. *«Den viktigste jobben jeg gjør når jeg kjenner at motivasjonen ikke er på topp er at jeg tar et steg tilbake og minner meg selv på hvorfor jeg vil dette».*

Oppsummert ser vi en klar tendens til at våre informanter i stor grad er selvmotiverende. De har tro på at motivasjonen kommer innenfra, og at det er den sterkeste formen for motivasjon. Selv om noen informanter poengterer at de ikke er 100 prosent motivert til enhver tid, er samtlige bevisst sitt ansvar for å motivere seg selv, og de som har større behov for å jobbe meg egen motivasjon har også tydelige og konkrete teknikker for akkurat dette.

### 4.3 Strategisk bevissthet

For å kunne si noe om hvordan våre informanter påvirker seg selv til å gjennomføre er det naturlig å se på hvordan de jobber med seg selv i valgene de står ovenfor. Vi tror at dette er et tema som spiller en viktig rolle når det kommer til å gjennomføre.



Figur 2: Koding av transkribert tekst i NVIVO relatert til strategisk bevissthet.

#### 4.3.1 Selvledelse som verktøy

Informantene i undersøkelsen ble spurt om de hadde spesifikke teknikker de benyttet seg av for å utvikle seg selv for å fremme prestasjon.

Informant en forteller at dette er et resultat av lang erfaring fra arbeidslivet. Informanten sier selv at hen ikke motiveres av en god leder, men kan være avhengig av en leder for å fremme prestasjon. Videre forteller informanten at det er vanskelig å se seg selv uten hjelp fra andre, og ved hjelp fra tidligere ledere har vedkommende nå utviklet seg til å bli flinkere til å delegere ut ansvar og dele seiere. Nå leder vedkommende med en mer inkluderende lederstil, som gir hen flere ressurser til å oppnå fremgang.

Informant nummer to sier at utvikling og det å bli utfordret er veldig viktig for motivasjonen i karrieren, men det kommer frem at informanten ikke har noen spesielle teknikker som blir benyttet rundt å fremme prestasjon. Spørsmål rundt nærmeste leders rolle i dette gir heller ikke noe gode svar siden informanten sier at hen i større grad er selvdreven og ikke avhengige av noen ekstern input.

Informant nummer tre er ganske klar på at hen bruker flere teknikker for å fremme egen prestasjon. Dette handler om å spille seg selv god sier vedkommende, og man må spille på egne styrker. Det kan være hjelp av å bruke egen kropp til å påvirke sinn, motivasjon eller humør til å benytte seg av eksterne faktorer som kollegaer og sjefer. Samtidig søker informanten utfordringer som passer til hens styrker, og bruker ofte taktikk som en teknikk for å heve egne prestasjoner. Noe er informanten god til, andre ting ikke fullt så god til. Det får man ikke forandret, og det er heller ikke givende å jobbe med ting som man ikke mester godt.

Informant fire er ikke selv bevisst om hen benytter noen spesifikke metoder, og informanten forteller at dette ikke er noe hen heller aldri har vært veldig opptatt av. Videre i intervjuet kommer det frem at informanten er svært opptatt av tilbakemeldinger fra andre, og at dette er verdifull informasjon for informanten, som hen tar til seg og forsøker å jobbe med. Det kommer også frem at informanten ved flere ulike situasjoner benytter seg av teknikker innenfor avspenning som ubevist kan fremme prestasjon.

I intervjuet med informant nummer fem forteller vedkommende at hen har lært seg små enkle teknikker som hjelper hen i utfordrende situasjoner. Det å trekke seg tilbake for å få full oversikt i kaotiske situasjoner eller i temperte diskusjoner, positivt selvsnakk eller å sparre sine tanker og bekymringer med personen utenfor organisasjonen som informanten har stor tillit til.

Det kommer i intervjuet med informant seks at vedkommende er mer bevisst hvilke teknikker hen bruker og hvorfor hen bruker de teknikkene informanten bruker. Som informanten selv sier *«dette er et resultat av årelang trening og eksponering for teknikker som skal fremme prestasjon i idretten. Vi var innom mange alternative teknikker, men teknikker innenfor meditasjon, fokus trening og avspenning er noe jeg alltid kommer til å ha med meg videre i livet. Det har hjulpet meg mye i motgang og jeg opplever at jeg sparer energi på å holde meg i flytsonen også i situasjoner jeg ikke mestrer 100 prosent».*

Når vi oppsummerer funnene fra de seks informantene er det tydelig at flertallet av informantene har et ubevist og uanstrengt forhold til klassiske verktøy som blir brukt for å fremme prestasjon. Bare to av informantene er bevist hvilke teknikker de bruker for å lede seg selv gjennom utfordrende situasjoner og perioder. På tross av det kan vi se at de andre informantene ubevist har utviklet eller benytter seg av teknikker som teorien sier skal fremme prestasjon. En ting vi ser at samtlige informanter er opptatt av er tilbakemeldinger fra andre opp gjennom karrieren.

#### **4.3.2 Bevisst sin følelsestilstand**

Informantene ble spurt om hvordan de jobber med egne følelser og sinnstilstand for å fremme prestasjon i ulike sammenhenger.

Informant nummer en sier at det er sjeldent at hen fokuserer eller jobber med egne følelser i arbeidssituasjoner. Det er ytterst sjeldent at informanten opplever følelse av å være nede på arbeidsplassen. Noen personlige familiære situasjoner kan skape dette, men på jobb og i karrieren så opplever vedkommende ikke dette. Informanten sier også at hen tror dette kommer av at hen er svært kynisk og strategisk med å ikke legge alle egg i en kurv. Videre forteller informanten at hen ønsker å oppleve en større følelse av ekstrem glede.

Informant nummer to er mer metodisk rundt hvordan hen jobber med egne følelser og sinnstilstand. Informanten forteller om situasjoner som har ført til en intern dialog hvor usikkerheten har satt inn. Da er strategien å bryte ned situasjonen for å kunne lære av den. Det blir sagt at neste gang en lignende situasjon oppstår er det en perfekt mulighet for å se om man har lært av tidligere erfaringer, og denne gang kunne prestere bedre. Informanten har valgt å legge den strategien til seg på bakgrunn av et ønske om å prestere eller yte på et høyt nivå i stillingen sin.

Informant nummer tre forteller at vedkommende stadig søker etter anerkjennelse fra de rundt seg. Og mangelen på dette påvirker dessverre i for stor grad, så behovet for å gjøre noe bra og bli sett for det påvirker på et emosjonelt nivå. Det blir også nevnt at informanten er klar over utfordringen, og søker på bakgrunn av dette mye sosial samhold og arbeid i grupper. Videre påpeker informanten at kroppen påvirker følelser og sinnstilstand i stor grad,

så et sunt kosthold og trening blir brukt som et virkemiddel mot å holde sinntilstand og følelser i sjakk.

Informant nummer fire forteller at hen ganske ofte føler på en usikkerhet rundt sine beslutninger. Informanten kan lett «*havne i egen hodet og kverne i evigheter*». Det kommer videre frem at vedkommende derfor ofte jobber med positivt selvsnakk dersom hen føler seg nervøs eller usikker. Informanten jobber med å overbevise seg selv om at det skal gå bra og hen minner seg selv på tidligere hendelser hvor hen har mestret.

I samtalen med informant nummer fem beskriver flere teknikker hen ofte bruker når hen jobber med sine følelser. Informanten kjenner sjeldent på nedstemthet, men det kommer også frem i intervjuet at hen trenger en form for ro og balanse for å prestere. «*Et av mine sterkeste behov er tid for meg selv. Tid for å reflektere og sortere mine tanker. En ting som fungerer veldig godt for meg er å skrive. Det gir en form for struktur, samtidig som det gir meg rom til å luften mine tanker og følelser stille, men høyt*».

Informant nummer seks beskriver et bevisst forhold til sine tanker, følelser og sinnstilstand. Det kommer frem at informanten ofte jobber med hvordan hen ønsker å føle seg, og vedkommende snakker ofte positivt om seg selv til seg selv. «*Det er farlig å dyrke det negative*». Informanten forteller at det derfor er viktig for hen å bygge seg selv opp, men det kommer også frem at informanten bevisst kjenner på følelsene sine, reflekterer over hvorfor hen føler som hen gjør og aksepterer de ovenfor seg selv. Dette gir informanten trygghet og ro til å fokusere på det hen skal, når hen skal. Informanten er også bevisst andre faktorer som påvirker hens tilstand og er dermed opptatt av å få riktig mengde søvn og trening, samt at vedkommende passer på at kostholdet gir det hen trenger for å opprettholde energinivået.

Et fellestegn for våre informanter er at de i liten grad har en følelse av nedstemthet. Derimot er informantene relativt stabile over tid, og er bevisst sine følelser og energinivå. Majoriteten er opptatt av å fokusere på det positive gjennom å ta lærdom av negative opplevelser, og er tilsynelatende dyktig på å jobbe med sin indre dialog. Det kommer frem at to av våre informanter kjenner sitt behov for anerkjennelse og hvordan dette negativt påvirker de dersom det uteblir. De oppsøker dermed situasjoner for å få tilfredsstilt dette behovet slik at de i mindre grad selv må regulere dette. To andre informanter belyser at de er opptatt av å legge til rette for et stabilt energinivå gjennom kosthold og regelmessig trening.

### 4.3.3 Struktur

Informantene ble spurt om hvordan de prioriterer egen tid og ressurser, og hvordan oppfattelse de har av prioriteringens påvirkning på deres fremgang og gjennomføringsevne.

Informant en forteller at dette er noe som vedkommende er helt rå på. Prioritering av viktige og mindre viktige oppgaver, hva må gjøre nå, hva kan utsettes og hva kan droppes fullstendig. Informanten sier også at for 15 år siden forsøkte hen å gjøre alt selv, men nå har hen blitt mye flinkere til å delegere å flytte mer ansvar på de rundt seg. Flere ressurser tilgjengelige og mer rom for å få gjort flere oppgaver, så lenge de er viktige nok til bli prioritert. Dette er strategier som har en stor del i vedkommende sin fremgang karrieremessig.

Informant nummer to sier at dette er et tema som informanten takler veldig bra. Informanten takler godt tidspresset og evner i stor grad å prioritere hva som må gjøres for å oppnå best mulig resultat. Informanten har en systematisk metode hvor det blir laget lister over hva som må gjøres og hvordan dette skal prioriteres, for deretter å slette de som er fullført for å oppleve fremgang. Dette blir fremlagt som kanskje den viktigste grunnen for fremgang eller muligheten for å oppnå noe.

Informant tre sier også at det å kunne prioritere er et område som er viktig, og informanten mener selv at hen er dyktig på dette. Videre sier informanten at hen stadig sier nei til oppgaver eller tilbud om å bli med på enkelte prosjekter på bakgrunn av at hen finner de mindre relevante eller viktige. Informanten sier også at hen når som helst vil kunne lage en liste over de fire til fem viktigste områdene som må prioriteres, og hvorfor akkurat disse kommer først. Deretter fokuserer informanten all sin kraft på å levere godt på disse områdene. Informanten sier også at det er ofte hen ikke får gjort alle de oppgavene som skulle vært gjort, men vedkommende får alltid gjort de viktigste. Det kommer frem et klart fokus rundt dette området når informanten skal oppnå noe.

Det kommer frem i dataen at informant fire er det vi klassifiserer som svært strukturert. Informanten bryter ofte større oppgaver ned i mindre oppgaver for å gi seg selv et bedre overblikk og system i hodet samtidig som det forteller informanten hva hen skal prioritere først.



Informant nummer fem opplever selv at hen håndterer tidspress relativt dårlig. Informanten blir stresset og føler da på en lettere irritasjon. På grunn av dette utsetter informanten sjeldent ting som kan gjøres og bidrar der hen kan for å lette på arbeidsmengden til andre. *«For meg er hvordan viktigere enn hvem, og vi er et team som jobber mot det samme. Selv om vi ofte har tidspress i min bransje og at vi fordeler arbeidsoppgavene er det vell så viktig å bidra og hjelpe når man er ferdig med sitt. I denne bransjen kommer ingen i mål før andre».*

I intervjuet med informant seks kommer det frem at hen er veldig opptatt av hva hen bruker sin tid og energi på. *«Jeg lar meg ikke distrahere av andre når jeg er fokusert, men jeg vet at jeg presterer og er mest effektiv tidlig på dagen. Jeg starter dermed dagen relativt tidlig for å få gjort så mye som mulig før andre kommer inn på kontoret».* Det kommer også frem i intervjuet at informanten bare bruker tiden sin på det som anses som prioriteringsområder. *«Dersom jeg har mye å gjøre utsetter jeg ofte mindre viktige oppgaver. Det hender til og med at jeg ikke gjør det i det hele tatt, dersom det ikke bidrar til fremgang eller resultater».* Oppsummert ser vi at våre informanter er opptatt av å prioritere sin tid og energi på de oppgavene og aktivitetene som bidrar til fremgang og resultater. Alle informantene med unntak av én er selektive og unngår ofte oppgaver som anses som lite viktig for sluttresultatet, nettopp for å prioritere sin tid og energi på det som fremmer resultater. Det kommer også frem at flere av informantene er opptatt av et tett samarbeid internt i teamet da de erfarer at det også fremmer resultater.

#### **4.3.4 Motstand**

Informantene ble spurt om å dele historier hvor de oppnådde motgang, samt fortelle hvordan de opplevde og håndterte dette.

Informant nummer en forteller at ved motgang oppstår det som regel skuffelse ved å ikke oppnå hva hen forsøkte på. *«Denne skuffelsen er på en annen side som regel kortvarig, og da blir det naturlige neste skrittet, hva nå? Hva har skjedd, hvordan skjedde det? Og hva var grunnen til at det skjedde?»* Etter et skråblikk på situasjoner ønsker informanten så raskt som mulig å agere på utfallet og starte med aktiviteter som kunne være med på å snu utfallet.

Informant nummer to sier at det første som må skje er å kartlegge hvorfor utfallet ble som det ble. Etter kortvarig skuffelse må man bevege seg fremover. Denne konkrete situasjonens som ble diskutert satt ikke hos informanten lenge, det var en aksept på at arbeidet ikke var godt

nok, før informanten glemte det hele og fortsatte på neste prosjekt.

Informant tre har en litt annerledes historie. Informanten sier at hen gikk inn i en situasjon med begge bena, men tapte. Vedkommende sier *«det var en god prosess, jeg tapte, men jeg lærte mye»*. Følelsen av å lære noe nytt virket på informanten viktigere enn å faktisk komme ut som seierherre i denne prosessen. Informanten legger til at det var en følelse av rettferdighet, hvor hen tapte fordi noen var bedre. Det å tape for noen som er bedre gjør ikke vondt, man hen tar lærdom av det. *«Det var selvfølgelig noen dager hvor jeg var skuffet, men det var kortvarig. Nå er jeg tilbake og klar for å prøve på nytt, dessuten var det jeg som lærte mest»*.

I intervjuet med informant nummer fire kommer det frem at motstand i form av konflikter er noe vedkommende selv opplever at hen håndterer dårlig. Informanten opplever at hen blir usikker på hvordan hen skal reagere og agere, og så følge av det unngår informanten ofte problemene. Selv om det tar tid før informanten adresserer utfordringen kommer det frem i intervjuet at hen med tiden har lært av tidligere «feil» ved slike utfordringer. Da hjelper det vedkommende å ta tid for seg selv for å reflektere og prosessere det som har skjedd før informanten bestemmer seg for hvordan hen skal gå frem.

Når vi snakket med informant fem kom det frem at vedkommende syn på motstand hadde endret seg med tiden. Tidligere hadde informanten en strategi om å alltid forberede seg på det verste. Da hen ville kunne beskytte seg selv mot nederlaget. Etter mange år med mye motstand har informanten innsett at hen må ha et mer optimistisk syn på fremtiden, og holde fokuset på det hen faktisk kan gjøre noe med.

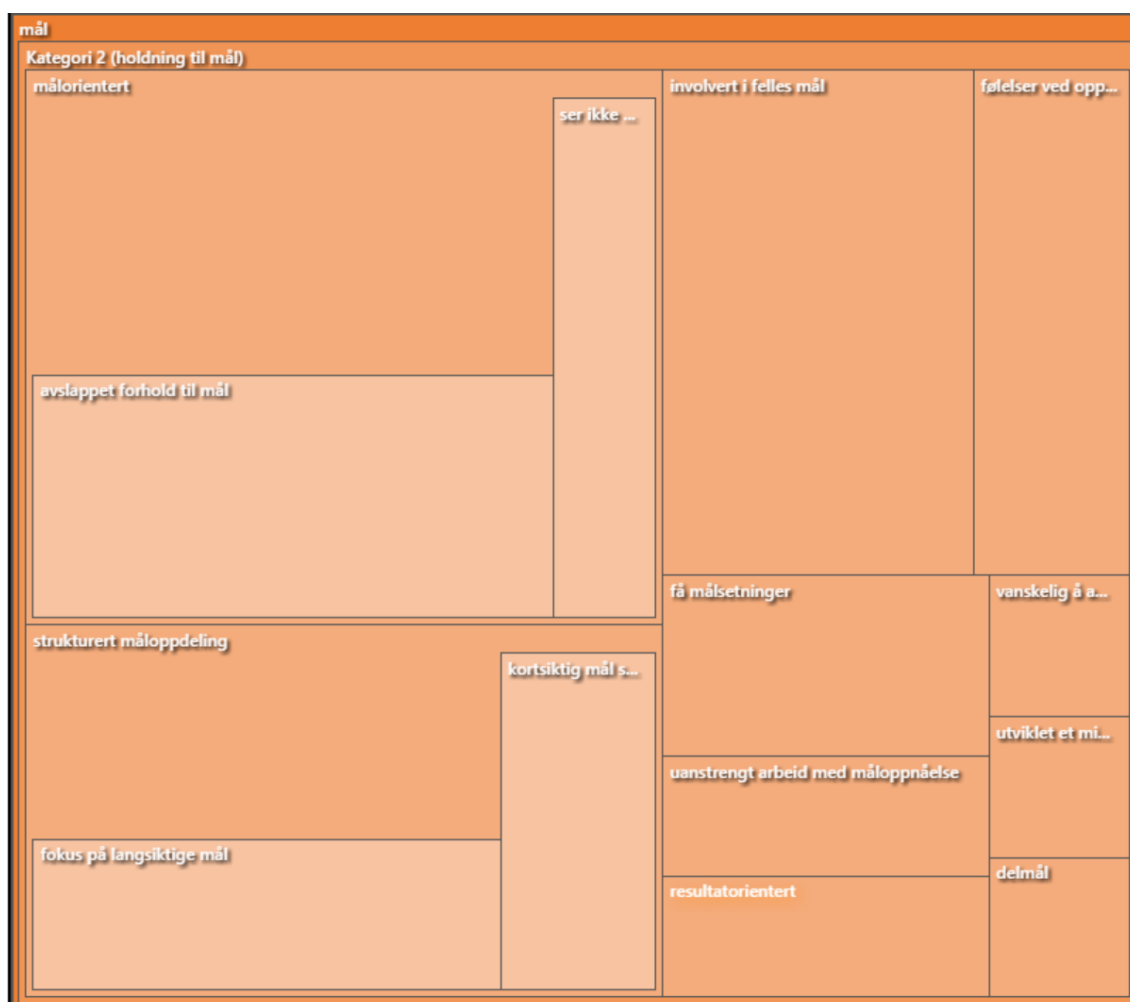
Informant nummer seks gir inntrykk av et avslappet forhold til motstand. I situasjoner hvor informanten har møtt så hard motstand at han ikke har evnet å gjennomføre har det hendt at det har endt i fornektelse, sinne og frustrasjon. Likevel har informanten alltid kommet til en aksept med det, og klart å reise seg igjen. *«Du kan ikke det stoppe deg for alltid. Du må ta lærdom av det. Fokuser på det du kan gjøre noe med, forstår hvor det gikk galt og jobb for å bli bedre. Motgang er noe som tester deg. Det tester om du vil det nok, og det er da du kan vise din styrke»*.

For å oppsummere funnene i kategorien motstand konkluderer vi med at våre informanter

sjeldent dveler lenge ved motstand, men heller er opptatt av å ta lærdom. De søker etter å finne ut av hva som gikk galt for å kunne forstå hva de må gjøre annerledes for å kunne lykkes. Det er også en tydelig likehetstrekk blant informantene at de er opptatt av å holde fokus på det de kan påvirke. De kaster ikke bort energi på å dvele rundt det som er utenfor deres innflytelsessone.

#### 4.4 Mål

Når vi skal kunne analysere hvordan våre informanter blir påvirket av mål må dette settes opp mot selvledelse, og hvordan dette påvirker deres ytelse. Vi må jobbe oss gjennom datagrunnlaget for å se på hvordan de drives og jobber med mål, for å forstå om dette kan være en teknikk som virker positivt inn på forberedelser til prestasjon.



Figur 3: Koding av transkribert tekst i NVIVO relatert til mål

#### 4.4.1 Målorientert

Informantene i undersøkelsen ble spurt om å forklare egne tanker rundt mål, og hvordan de jobbet med målene. De fikk spørsmål om å være målorientert kunne være en viktig faktor for motivasjon eller oppnåelse av fremgang.

Informant en hadde en ganske bestemt taktikk rundt mål. Denne innebar at informanten ønsket å fokusere hovedsakelig på langsiktige mål, og ønsket også å være i samme rolle over en lengre tid for å virkelig kunne prestere så godt som overhodet mulig før informanten tok neste steg i karrieren. De kortsiktige målene ble nevnt som budsjetter på jobben, uten de hadde noen innvirkning på han karrieremessig. Likevel var informanten var bevisst på at uten de kortsiktige målene ville hen ikke klare de langsiktige. Det kom også ganske klart frem at informanten ikke hadde noen strategier rundt hvordan hen jobbet med mål, og i den form informanten jobbet med mål foregikk dette uten en aktiv tankeprosess. Informanten nevnte også at verken oppnåelse eller mangel på oppnåelse av mål var lite drivende, og i den grad det påvirket vedkommende var dette kun i et kort øyeblikk.

Informant to nevnte at informanten jobbet lite fokusert inn mot mål. Det kom frem at vedkommende syntes det var vanskelig å definere retning for egne mål, og hen var ofte åpen for mange initiativer. Informanten var klar på at mål ikke virket inn som en faktor når vedkommende skulle oppnå noe. Ting forandrer seg fort, både karrieremessige og personlig, så retninger fremfor mål ga mer mening.

Informant tre sier at forholdet til mål har forandret seg over de siste 10 årene. Hvor vedkommende hadde svært klare karrieremål for 10 år siden som informanten jobbet med, men påpekte at det kunne bli noe jagende og slitsomt i lengden. I dag jobber informanten mindre målorientert enn tidligere og jakter i større grad oppgaver eller prosesser som gjør informanten lykkelig. Langsiktige og kortsiktige mål er viktig på en arbeidsplass på bakgrunn av kvartaler og budsjetter, men som taktikk for prestasjon er dette mindre viktig for vedkommende som heller ønsker å jobbe mer løst rundt å oppnå noe.

I intervjuet med informant fire kom det frem at vedkommende selv ikke opplever at hen har en spesifikk metode hen bruker for å jobbe mot mål. Likevel kommer det frem at informanten ofte bryter store mål ned i små mindre, da vedkommende opplever det som mer motiverende

å kunne mål og se resultater raskere. Det kommer også frem at informanten føler større tilknytning og forpliktelse til mål informanten har satt sammen med andre.

Informant fem forteller at hen ikke jobber med personlige mål i stor grad. Det kommer frem at informanten er mer opptatt av prosessen. *«For meg blir ofte mål og drømmer et fremtidig håp om lykke. Når jeg oppnår X så vil jeg bli lykkelig. Jeg tror det er viktigere å finne lykken i nuet, hvis ikke tror jeg hele livet blir et jag etter en følelse jeg aldri vil oppnå»*. Videre kommer det frem at informanten har respekt for visjoner og mål i bedriften, men at dette mer er en del av jobben enn en motivasjonsfaktor.

I samtalen med informant nummer seks kommer det frem at hen har en tydelig strategi for hvordan informanten jobber med mål. Informanten gir uttrykk for at mål er veldig viktig for hen, og at dette er en av de sterkeste motivasjonsfaktorene. Informanten har et tydelig skille mellom drømmer og mål, og opplever mål som svært forpliktende. Når informanten en sjelden gang sliter med motivasjon minner hen seg selv på hvorfor dette er viktig og hvorfor dette er et mål for hen.

Oppsummert så ser vi at informantene i stor grad har et forhold til mål. Likevel det er kun en av seks som jobber strategisk inn mot det å være målorientert og bruker dette som et verktøy for å fremme prestasjon. De fleste sier at de jobber med mål, kanskje ofte satt av arbeidsplassen, men det nødvendigvis ikke er en prestasjonsfremmende faktor.

#### **4.4.2 Involvert i felles mål**

Informantene i undersøkelsen ble spurt om å forklare hvordan de jobbet med felles mål i organisasjonen og karrieremessig, og hvordan dette påvirket deres oppnåelse av fremgang.

Informant en synes at dette var noe som var svært sentralt i vedkommende sin lederstil, og måten informanten ønsket å jobbe med eget team for å oppnå noe. Informanten så på dette som en mulighet for å enes om veien, og ikke minst fokus for teamet.

Informant to stilte seg noe spørrende til dette. Informanten synes det var mange forskjellige felles mål fra arbeidsgiver som var satt for å skape et fellesskap som aldri fungerte helt. Det ble alltid litt for vagt, og vanskelig å forholde seg til. Og fungerte på ingen måte som

prestasjonsfremhevende, mer som en faktor som kunne komplisere hva vi skulle oppnå og distrahere fokuset fra den virkelige fremgangen.

Informant tre mente selv at vedkommende var litt for egoistisk for å bruke dette på et reelt sett for prestasjon. Informanten forstod ofte disse målene som politikk hos arbeidsgiver, men brukte de lite inn mot egen prestasjon, motivasjon eller taktikk for å oppnå noe.

Det kommer i samtalen med informant fire frem at vedkommende opplever felles mål som veldig forpliktene, og forteller at felles mål derfor trumfer personlige mål. Grunnen til dette er fordi informanten ser på måloppnåelse som en motiverende faktor og at det vil være demotiverende for andre som er inkludert dersom de ikke når opp.

Informant nummer fem opplever også felles mål som mer forpliktende enn personlige, men opplever de ikke som mer motiverende. Derimot kom det frem at informanten heller oppfattet felles mål som et stressmoment, nettopp fordi de oppleves som mer forpliktende.

I intervjuet med informant seks kommer det frem at vedkommende har en positiv innstilling til felles mål, om at man som team har ansvar for å bidra til hverandres prestasjon, motivasjon og progresjon. *«For meg selv er mål helt uvurderlig. Om jeg ikke har mål, hva skal jeg jobbe mot da? Jeg forstår at dette er individuelt og relativt, men jeg tror det er viktig å ha noe å strekke seg mot. Ellers hadde vi vil alle enda bodd i huler og kjørt hest og vogn?»*

Oppsummert kan man si at informantene var ganske splittet i hvordan de tenker og jobber rundt felles mål. Noen synes disse trumfer egne mål og er mer motiverende å bruke tid på, mens andre ser lite grunn til å jobbe med andre mål enn de som de har satt for seg selv. Det er flere som nevner at felles mål i en viss grad kan skape mer stress og mer usikkerhet rundt hvordan man skal bruke tiden sin, men noen sier at felles mål står sentral i hvordan de leder og hvordan de ønsket at team skal samarbeide. Det kommer frem at de jobber ganske forskjellige på dette området.

#### **4.4.3 Strukturert måloppdeling**

Informantene i undersøkelsen ble spurt om å forklare hvordan de jobbet med struktur rundt mål, og hvordan dette påvirket deres oppnåelse av fremgang.

Informant en mente at dette var noe som vedkommende ikke jobbet aktivt med, men i større grad foregikk naturlig. Dette var mest sannsynlig på bakgrunn av erfaringen, og at dette nå gikk på en autopilot. Samtidig så var struktur rundt mål noe som hen virkelig så en verdi i.

Informant to som ikke hadde et like klart forhold til mål, eller hvordan vedkommende jobbet med dem, syntes også at dette var litt vanskelig å svare på siden vedkommende ikke hadde helt klart for seg hva som var informantens mål. Det som kom frem, var at informanten hadde en klar forståelse av sine kortsiktige mål som var satt av arbeidsgiver og de satte retning for fokus. Og på denne måten kunne være med på å hjelpe til oppnåelse av noe.

Informant tre hadde ganske klare meninger rundt strukturert måloppdeling. Dette er noe som vedkommende bruker mye tid på i starten av en tidsperiode. Dette var som informanten sa *«jeg har x antall timer i døgnet til å gjøre mine oppgaver, da er det noe jeg kan gjøre, og noe jeg ikke kan gjøre»*. Videre forteller informanten at vedkommende hele tiden vet hvilke fem oppgaver som må prioriteres, og kommer noen aktiviteter som ikke treffer noen av disse målene, blir aktivitetene ofte utsatt eller ikke fullført.

I intervjuet med informant fire, som opplever mål som veldig forpliktende, kommer det frem at hen ikke har klare strategier rundt strukturert måloppdeling, men at informanten til de grader det er mulig bryter ned målene for egen del. Dette gjør informanten for å få bedre oversikt, kortere frister for seg selv og mindre oppgaver som igjen gjør at informanten raskere kan se resultater.

Når vi snakket med informant fem er det tydelig at vedkommende jobber strukturert med alle arbeidsoppgaver uavhengig om de er forbundet med målet eller ikke. Informanten utsetter ikke oppgaver, er opptatt av å bistå andre med å komme i mål og er heller ikke redd for å be om hjelp.

Informant seks har også en strukturert, men en mer detaljert strategi når vedkommende jobber mot mål. Informanten redegjør for seg selv slik at hen til enhver tid vet hvilke oppgaver som er viktigst, samt hvilke som haster mest å få ferdigstilt. Informanten er også bevisst når hen jobber mest effektivt og tilpasser seg etter dette. Som flere andre informanter innrømmer også informant seks at hen ofte utsetter oppgaver, og i verste utfall unngår å gjøre oppgaver som ikke bidrar til fremgang eller resultat.

Når vi skal se på funnene fra dette kan man si at de fleste informantene har et forhold til struktur rundt oppdeling av mål. Noen sier at dette skjer automatisk og mest sannsynlig er en effekt av lang erfaring, mens andre forteller at de jobber strukturert med mål for å unngå å utsette dem. Det var kun en av de seks informantene som ikke hadde et spesielt forhold til struktur rundt måloppdeling, men denne informanten hadde også uklart forhold til mål generelt.

#### **4.4.4 Følelser ved oppnådde mål**

Informantene i undersøkelsen ble spurt om å forklare hvordan de ble drevet av måloppnåelse, og hvordan dette påvirket deres oppnåelse av fremgang.

Informant en mente at måloppnåelse er alltid bra. Informanten var ganske klar på at hen ønsket å vinne, men var tydelig på at denne lykkefølelsen bare varte i omtrent to minutter. Da var det tilbake til prosessen å jobbe videre. Informanten mente at noe av ønske om å vinne kommer fra tilbake når han spilte fotball, men selve lykken ved oppnåelsen var ikke langvarig. Men trolig en faktor som påvirket et ønske eller driv mot fremgang.

Informant to sier at oppnåelse av mål på ingen måter fungerer som en motivasjonsfaktor eller drivende kraft for oppnåelse av noe.

Informant tre beskriver en «ekstrem glede» ved oppnåelse av et mål, eller et steg i en prosess. Likevel er også informant tre bevisst på at det er en kortvarig følelse, før det er direkte over på neste oppgave i jakt på neste måloppnåelse.

I intervjuet med informant fire kom det frem at vedkommende ikke føler på en enorm form for glede ved måloppnåelse. Dog kjenner informanten heller ikke på et nederlag ovenfor seg selv, men en skuffelse på vegne av andre berørte dersom det var snakk om et felles mål.

Informant fem, som ikke lar seg motivere noe bemerkelsesverdig av mål, kjenner på en tilfredsstillende, «*men kan på ingen måte kategorisere eller se på det som en form for vinnerfølelse eller motivasjonsbust*».

For informant seks har måloppnåelse mye å si for både mestringsfølelsen, motivasjonen og



viljen til å fortsette. Informanten forteller at hen oppnår en ekstrem følelse av mestring, og at det skaper en sterk vilje til å sette nye mål.

Når vi skal oppsummere funnene rundt følelser knyttet opp mot mål sier de fleste informantene at dette spiller i mindre grad inn. Noen sier de opplever en glede ved å oppnå et mål, men det virker ikke som flesteparten av informantene bruker dette for å oppnå en fremgang rundt noe. Det blir nevnt at selve prosessen rundt hva som skal gjøres er like viktig, og kanskje i større grad utslagsgivende.

#### **4.5 Personlige egenskaper**

For å se hvordan våre informanter blir påvirket eller ytrer et ønske om å oppnå noe, mener vi at det er nødvendig å se på de forskjellige personlige egenskapene som våre informanter besitter. Vi mener at de personlige egenskapene kan spille inn på hvordan de har oppnådd noe. I undersøkelsen ble de spurt om å si noe rundt hvordan de selv oppfatter egne egenskaper, og om hvordan dette eventuelt kunne være en viktig faktor for oppnåelse av fremgang rundt noe.

personlige egenskaper		Selvet	
kategori 6 (personlige egenskaper)		høy selvinnsikt	
naturlige egenskaper	søker stabilitet	opptatt av hvordan bli oppfattet	
høy selvtillit	liker ikke å bli ...		
naturlig selvsikker	konflikttsky	mer åpen til samarbeid	lett distraheret
mental styrke	ikke så høy selvtillit	kynisk og obje...	
komfortabel med å bli målt opp mot andre	Sikker på egne eg...		
	lite beslutsom		

Figur 4: Koding av transkribert tekst i NVIVO relatert til personlige egenskaper

#### 4.5.1 Naturlige egenskaper

Informantene i undersøkelsen ble spurt om å forklare hvordan de selv mener at deres naturlige egenskap har vært gjeldende, og hvordan dette påvirket deres oppnåelse av fremgang.

Informant en var ganske klar på at hen følte seg naturlig selvsikker og at dette er en følelse informanten ofte har i flere sammenhenger, selv om det ikke nødvendigvis alltid burde være sann. På spørsmål om informanten kunne rangere egen selvsikkerhet svarte informanten tallet åtte på en skala en til ti. Samtidig mente vedkommende at konkurranseinstinktet hen er født med har gjort informanten komfortabel med å bli målt opp mot andre, og skille seg ut på denne måten.

Informant to svarer noenlunde det sammen rundt følelsen av å være naturlig selvsikker. På spørsmål om å rangere egen selvsikkerhet kommer også denne informanten opp med tallet åtte på en skala en til ti. Informanten sier denne følelsen av selvsikkerhet er slags basisfølelse. «*Føler meg generelt selvsikker*». Andre naturlige egenskaper som kommer frem, er at vedkommende noen ganger kan bli litt hemmet av å være konfliktsky.

Informant tre sier også noe om at følelsen av naturlig selvsikkerhet kommer naturlig, men legger fokus på at dette også kommer som et resultat av et godt stykke arbeid. Det vil si at om man i enkelt tilfeller føler seg selvsikker så handler det om å legge ned tid på området, så kommer selvtilliten raskt. Det blir også nevnt at informanten virkelig trives rundt konflikter, og har ikke noe problem med å ta en diskusjon.

I intervjuet med informant fire kommer det frem at hen er bevist sine styrker og svakheter. Informanten er kjent med sine behov, har lært å kjenne sine atferdsmønstre, følelser og kjenner sine kilder til energi. Vi opplever at informanten har høy grad av selvinnsikt, men det kommer også frem i intervjuet at informanten ikke kjenner på en naturlig høy selvsikkerhet. Derimot kommer det frem i intervjuet at informanten har høy tillit og tro på egne forventninger til prestasjoner.

Informant nummer fem opplever selv at hen hverken har høy selvtillit eller selvinnsikt. Informanten opplever ofte usikkerhet rundt egen prestasjon og klarer ikke gi seg selv samme sikkerhet eller bekreftelse som informanten opplever å kan få av andre. Informanten forteller dermed at hen er avhengig av å påminne seg selv tidligere tilbakemeldinger og resultater for å føle en form for trygghet rundt eget arbeid.

I intervjuet med informant nummer seks kommer det tydelig frem at vedkommende har en naturlig høy selvtillit. Vedkommende er vant til å prestere på høyt nivå, og har høy tro på egne ferdigheter på både kjente og ukjente arenaer. Informanten mener selv at dette er et resultat av sin tid fra toppidrett over det var et kontinuerlig fokus på prestasjon, og at de til enhver tid hadde fokus på hva de måtte bli bedre på. Dette har gitt informanten mange mestringsopplevelser og vedkommende finner det helt naturlig å bli målt opp mot andre. «*Det er den eneste måten å finne ut om du er best på*».

Oppsummert så ser vi at flesteparten av informantene forteller at de er vant til å prestere og virker å være ganske så selvsikker på egne egenskaper til å utføre en oppgave. Når informantene skal fortelle om de mener at egne prestasjoner er bundet opp mot personlige egenskaper så får man svar som sier at de jakter på å være den beste versjonen av seg selv. Det blir også nevnt at man under flere år med press til å prestere, både i det personlige liv, idrett og arbeidsliv tilegner seg visse vaner eller egenskap. Om disse kan kategoriseres som personlige egenskaper virker litt vanskelig for oss som forskere være sikre på.

#### 4.5.2 Mental styrke

Informantene i undersøkelsen ble stilt spørsmål rundt temaet mental styrke for å se hvordan de håndterer eventuelle personlige egenskaper som holder de tilbake, og hvordan dette påvirket deres oppnåelse av fremgang.

Informant en snakker mye om konkurransen inn mot andre, og hvordan dette er noe som blir brukt inn mot prestasjon. Som informanten sa *«jeg er veldig, veldig interessert i å være på toppen av tabellen»*. Denne naturlig mentale styrken til informant skinner gjennom ved at hen er i god kontakt med eget behov for å vinne. Når det kommer til å takle destruktive tankemønstre sier vedkommende det så enkelt som *«det opplever jeg ikke»*.

Informant to er ikke like bastant på hvordan det personlige forholdet til egne behov er. Det ble nevnt mye om et naturlig konkurranseinstinkt, men den viktigste faktoren som kan kobles opp mot mental styrke er et ønske om å oppsøke det ukjente. Informanten sier at det største behovet for å føle seg bra er å bli utfordret på områder som er ukjente. Når det kommer til bearbeiding av tankemønstre sier informant at det ofte går på tanker i retrospekt, *«hvor jeg ønsket jeg sa noe annerledes i et møte»*.

Informant tre snakker om et klart behov rundt egen mental styrke, og dette omhandler at vedkommende er avhengig av å jobbe med mennesker rundt seg som er ønsker å yte. Samtidig nevner også informant tre at det mentale aspektet ved å bli utfordret er viktig for å føle på en retning mot å oppnå noe. Informanten nevner også som de to foregående informantene at vedkommende *«blomstrer i møte med konkurranse og har muligheten til å vinne over andre»*.

Informant nummer fire er veldig trygg på at hen kjenner seg selv og forteller at hen har blitt

bedre kjent med seg selv i nettopp situasjoner hvor hen opplever stagnasjon eller motstand. I intervjuet kommer det godt frem at informanten er kjent sine behov, styrker og svakheter, og at vedkommende oppgjennom tiden har utviklet gode teknikker for å håndtere vanskelige situasjoner hvor hen må jobbe med seg selv.

Det kommer frem i intervjuet med informant fem også hen tilsynelatende er vel kjent med seg selv. Derimot kommer det også frem at informanten ofte kjenner på en usikkerhet knyttet til seg selv, og at informanten til tider sliter med så kalte «tankefeller». På tross av dette har informanten lært seg ulike teknikker som hjelper hen, men vedkommende gjør det klart at hen selv opplever at hen har en vei å gå før hen kan si at det ikke hemmer prestasjon og/eller fremgang.

I intervju med informant nummer seks kommer det veldig tydelig frem at informanten er opptatt av å prestere, konkurrere og utvikle seg selv. Informanten er opptatt av å kjenne sine svakeste sider og jobbe med disse, da vedkommende mener at det er den naturlige veien å gå for å utvikle seg selv. I likhet med informant nummer en, er informant seks opptatt av å konkurrere mot andre mennesker. Likevel kommer det frem at informanten like hyppig konkurrerer mot seg selv, og kjenner på masse form for motivasjon uavhengig av hvem konkurrenten er. Det kommer også frem at informanten har en tilsynelatende sterk syke. Informanten lar seg ikke stoppe ved motgang, kjenner sjeldent på negative tanker og har spesifikke teknikker for å jobbe med seg selv.

Når vi skal se på funnene så kommer det frem at de fleste informantene har et nært forhold til seg selv og kjenner seg selv godt nok til å vite hvordan de agerer i visse situasjoner. Dette kan også være en fremhevende faktor for å kunne påvirke en persons fremgang rundt å oppnå noe. Flesteparten av informantene virker å være klar over styrker og svakheter og hvordan disse skal holdes i sjakk, eller hvordan man kan bruke de for å yte.

#### **4.5.3 Selvet**

Informantene i undersøkelsen ble også stilt spørsmål rundt egen forståelse av selvet, og hvor bevisste de var på å kjenne seg selv, for å se om dette påvirket deres oppnåelse av fremgang.

Informant en sier at hen er ganske sikker på egne egenskaper, og sier også at på en skala fra en til ti så mener vedkommende å være en åtter på selvinnsikt. Deretter følger informanten

opp med kommentaren «*den burde nok være lavere*». Informanter forklarer en godt beskrevet behovsprofil, og virker å ha en bevisst evne til å lede seg selv. Informanten ser ikke på noen andre for ledelse, kun for eventuelle tilbakemelding og utfordringer.

Informant to sier også noe lignende, og lister også seg selv som en åtter på en skala en til ti rundt selvinnsikt. Likevel oppleves det som at informant to har et litt mindre tydelig forhold til egen behovsprofil. Det blir nevnt at informanten ønsker å utfordres, men det er egentlig det eneste temaet som blir tatt opp. Det blir delt lite rundt bevisste metoder for å lede seg selv, og det virker som evnen til å lede seg selv er mer naturlig enn metodisk for informanten.

Informant tre er svært klar på egen behovsprofil, og nevner flere områder som er viktig for at vedkommende skal være lykkelig. Vedkommende snakker også om verktøy som er benyttet inn mot å lede seg selv. Informanten er også opptatt av hvordan kroppen påvirker sinnet, og forsøker å utnytte dette ved bruk av forskjellige verktøy. Det blir også nevnt at noen ganger så oppsøker vedkommende «hjelp» fra andre mennesker bare for å få en kontakt, eller påfyll av det sosiale behovet.

Informant fire sier at hen er relativt sikker på egne egenskaper, og som vi har vært inne på tidligere er dette en informant med høy selvinnsikt. Informanten har et sterkt behov for relasjoner til andre, og har mye respekt for andres følelser. Informanten sier at dette behovet på noen måter kan være en bremse for fremgang, nettopp fordi vedkommende noen ganger opplever det som utfordrende å ta avgjørelser som påvirker andre i negativ forstand.

Informant fem er ganske klar på sine behov, og kan nevne flere områder som er viktig for at informanten skal være tilfreds. Informanten er derimot ganske usikker på egen person og legger mye av sin lit på bekreftelse og anerkjennelse fra andre.

I intervjuet med informant seks kommer det frem at vedkommende er veldig sikker på egen person i form av ferdigheter, egenskaper, behov og karakteriske trekk. Informanten gir også uttrykk for at hen er kontakt med sine følelser og er bevist hvordan hen selv kan påvirke egen tilstand. Informanten er tydelig på at hen ser på seg selv som den eneste ansvarlige for egen tilstand og motivasjon, og har et større fokus på en indre drivkraft. Informanten er klar over at ytre faktorer selvfølgelig kan påvirke hen i noen grad, men har et bevisst forhold til å ikke la ytre faktorer overstyre hens egen påvirkningskraft på seg selv.

Oppsummert kommer det frem at våre informanter virker å være svært klare over egen behovsprofil, noe som også fører til at flere av informantene vet hvordan de best skal lede selvet for å oppnå fremgang. Derimot er det også informanter som forteller at de er avhengige av ytre faktorer for at selvet skal føle seg bra. Dette kan tyde på at selvet styres forskjellig fra informant til informant, hvor noen styrer det i større grad ved hjelp av indre faktorer, mens andre forholder seg til ytre faktorer. Oppsummert kan man si at en god følelse rundt selvet kan være en faktor som spiller inn mot å oppnå noe, men kontrollen av selvet kan være både styrt av indre eller ytre faktorer.

## **5.0 Analyse**

Vi vil nå i den videre analysen se på kjernen av våre empiriske funn i sammenheng med eksisterende teori og våre forskningsspørsmål. Det sentrale her er hvorvidt det er mulig å finne sammenhenger mellom våre informanter som kan fortelle oss noe om hvilke variabler som i størst grad fremmer gjennomføringsviljen og evnen.

Funnkapitlet var delt opp i fire kategorier, og på grunn av at vi anser alle fire kategoriene som svært sentrale har vi valgt å analysere dataene videre i alle fire kategoriene. Vi skal først se på hvordan motivasjonen til informantene kan hemme eller fremme gjennomføringsvilje og evne. Deretter ser vi nærmere på hvilke verktøy og teknikker informantene bruker for å påvirke egen fremgang. Videre ser vi på de områdene innenfor mål som handler om målorientering, felles mål, måloppdeling og følelser ved måloppnåelse. I hvilken grad fremmer disse momentene gjennomføringsviljen til våre informanter? Til slutt tar vi for oss hvilke personlige egenskaper informantene besitter som kan fremme prestasjon og gjennomføringsviljen.

- Motivasjonens energi
- Strategisk bevissthet
- Mål
- Personlige egenskaper

Konklusjonen til hver kategori vil bli presentert i kapittel 6.0.

## 5.1 Motivasjonen energi

De områdene som kom frem i datagrunnelandet fra våre informanter som *prestasjon og selvmotiverende* har vi valgt å kategorisere som *motivasjonens energi*.

Som vi har oppsummert tidligere kommer det frem at flertallet av våre informanter har et sterkt behov for å prestere. Som vi også har vært inne på tidligere kommer det frem i dataen at dette behovet henger sammen med andre behov. For noen av informantene er det viktig å prestere fordi de har et underliggende behov om en form for anerkjennelse fra andre, mens andre informanter er drevet av konkurranse og har et vinnerinstinkt som igjen skaper behovet for å prestere.

Professorene Thomas Hylland Eriksen og Dag O. Hessen diskuterer problemstillingen om dagens *prestasjonskultur* nærmere i sin bok *På stedet løp* (2012). De hevder at prestasjonskulturen kan ses som et resultat av konkurranse, og at konkurranse – som handler om å bli litt bedre hver gang, er et av evolusjonens prinsipper. De mener at konkurransen er hovedmotoren i all fremdrift og utvikling. Vik (2007), definerer også prestasjon i denne sammenhengen som det vi kan kalle *prestasjon utover det normale*. Han argumenterer for at det ikke er ett enkelt resultat som er en god prestasjon, men systematisk arbeid som gjøres for å nå et mål. Det handler dermed også om mot, vilje og nysgjerrighet til å prøve ut nye ting for å stadig bli bedre. På tross av at mange argumenterer for at prestasjonsfokuset skaper et unødvendig stressnivå og til tider flytter fokuset fra organisasjons vinning til personlige seiere, handler det nødvendigvis ikke om å kontinuerlig lykkes. Det handler om å prøve, feile, prøve litt til og lære av sine feil for å prestere bedre og dermed vinne (Vik 2007). Ifølge den amerikanske psykologen John Atkinson finnes det alltid to krefter i en prestasjonssituasjon: Ønsket om å lykkes og frykten for å mislykkes (Atkinson og Feather 1966). Dersom angsten for å mislykkes er større enn ønsket om å lykkes, vil man vegre seg for å søke prestasjonssituasjoner.

Dette tar oss videre til annet interessant funn i kategorien motivasjonens energi. Majoriteten av våre informanter opplevde også at behovet for utvikling var nært forbundet med deres vilje til å gjennomføre. De søker utfordringer som bidrar til personlig vekst som igjen gjør at de får flere resurser på veien mot å nå prestere. Det kommer også frem at flere av informantene stadig oppsøker tilbakemelding fra andre for å sette fokus på forbedrings- og utviklingsområder. Dette er også noe som er nært knyttet til prestasjonskultur. Riise, Stensbøl



og Pensgaard skriver i sin bok *Norske vinnerkaller: Veien til mental styrke og gode prestasjoner* at prestasjonskultur er noe som bygges over tid og at det legges til rette for mestring. Dette gjøres gjennom at man tørr å teste nye ting, utfordre seg selv samt at man hele tiden jager forbedringer og søker etter tilbakemeldinger fra andre (2013). Selv om det i denne boken er fokus på prestasjonskultur i form av større grupper hvor man jobber sammen, ser vi ingen problematikk i å overføre dette til å skape en prestasjonskultur i eget hodet. Til syvende og sist handler det om deg selv, dine valg og ditt fokus, det stiller bare høyere krav til deg som enkeltindivid dersom du ikke er en del av en større gruppe med flere kulturbærere.

I datagrunnlaget fra våre informanter kommer det klart frem av at alle våre informanter sjeldent føler seg demotivert eller opplever at de må jobbe med egen motivasjon. Med andre ord kan vi si at våre informanter sjeldent må regulere motivasjonens styrke for å gjennomføre daglige gjøremål. Likevel ser vi at flere av informantene opplever situasjoner som er utenfor komfortsonen eller støter på konflikter som gjør at informantene i større grad må regulere styrken på motivasjonen.

Narziss Ach skiller mellom en tilstand av *motivasjon* og en tilstand av *viljestyrke*.

Motivasjonen er det som er det før du kommer til din terskel, mens viljestyrke er en tilstand etter at den terskelen er krysset. Andre forskere innen psykologi er derimot ikke enig med Narziss Ach, og mener at motivasjon og viljestyrke bare er to forskjellige uttrykk for samme tilstand (Karp 2015). Uavhengig av hvilket begrep man bruke eller hva man velger å kalle det, kan det argumenteres for at stryken, eller motivasjonens energi må reguleres og forsterkes når man blir satt på prøve. Det er lett å holde motivasjonen og humøret oppe når alt går bra og folk rundt deg er positive og støttende. Det er derimot ikke like enkelt når du møter motstand eller opplever mangel på ressurser for å oppnå fremgang. Det er i slike situasjoner våre informanter forklarer at de må jobbe med motivasjonen, og kjenner på hvor sterk viljen er for det de jobber mot.

Når vi ser på videre på funnene innenfor motivasjon ser vi en klar tendens til at våre informanter har en selvdreven indre motivasjon som fremmer deres gjennomføringsevne. På tross av at noen av informantene gir uttrykk for at de ser verdien i å motivere de ansatte, eller selv blir motivert av godt samarbeid legger de ikke lit til at andre skal være en motivator. De er tydelig på at de selv opplever indre motivasjon som sterkere og mer varig enn ytre

faktorer. Selv om det er mer enn bare motivasjon som skal til for å gjennomføre det det du har bestemt deg for, så blir dette funnet støttet av Riise, Stensbøl og Pensgaard (2013). De hevder at indre motivasjon er en av flere variabler som fremmer gode prestasjoner. De argumenterer for at indre motivasjon handler om å engasjere seg i en aktivitet for sin egen skyld, og at mennesker som har en indre motivasjon arbeider ganske enkelt med ting fordi de liker det. Videre hevder de at mennesker som er indre motivert opplever jobben i seg selv som interessant, og utløser glede, engasjement og masse trykk. De konkluderer med at indre motivasjon ikke bare fører til bedre arbeidsprestasjoner, men at det også fører til økt vilje til å hjelpe kollegaer samt til å ta i et ekstra tak for organisasjonen når det trengs. Våre empiriske funn støtter også Riise, Stensbøl og Pensgaard funn. De informantene som har en naturlig indre motivasjon, er også svært opptatt av samarbeid og jobber tett med sine team. To av informantene sier eksplisitt at de i stor grad involverer medarbeiderne før beslutninger som angår dem, blir tatt.

## **5.2 Strategisk bevissthet**

De områdene som kom frem i datagrunnlaget fra våre informanter som går under *verktøy for selvledelse, struktur, produktivitet og effektivitet og håndtering av motstand* har vi valgt å kategorisere under strategisk bevissthet.

Som vi har vært inne på i teori kapitlet kan selvledelse defineres som å påvirke seg selv til å gjøre konstruktive og kvalitative gode valg og grep for å bedre håndtere livet. Mennesker leder seg selv hele tiden, men det gjøres med ulik kvalitet og bevissthet (Karp 2019, 16). Vi vet at et bevisst bruk av teknikker innenfor selvledelse øker sannsynligheten for at man bedre takler hverdagen og utfordringer i livet, men i vår datainnsamling ser vi også at et ubevisst bruk av disse teknikkene kan forbedre gjennomføringsevnen. På tross av at alle våre informanter bruker ulike teknikker som forskere mener bidrar til å bygge bro mellom det man vil oppnå og faktiske handlinger, så er det bare to av informantene som bevisst gjør dette. De andre informantene benytter verktøyene i større grad ubevisst. Den ene informanten vår benytter seg for eksempel av klassiske avspenningsteknikker som meditasjon og det å bare kjenne etter og lytte til kroppen. Selv oppfatter ikke han dette som verktøy han bruker for å håndtere utfordringer, men for å få samle energi og gi seg selv litt overskudd. Forskning viser at avspenningsøvelser kan redusere stress, kroniske smerter, føre til bedre søvn samt bedre konsentrasjonen (Seung-Joo, Chunmi 2014; Jensen og Patterson 2014; Naglatzki, m.fl., 2012; Bowden, m.fl., 2012). Dette er et viktig moment nettopp fordi man må ha overskudd til å

klare å påvirke tanker, følelser og handlinger. Jo mer mentalt og fysisk overskudd man har, jo større påvirkningskraft har vi (Karp 2019). Manz hevder også at helse og fysisk form er et viktig tema for selvledelse (2015). Dette kan vi også knytte opp mot to av våre informanter som er bevisste rundt dette temaet. De har bevisst valgt en «sunn» livsstil for å gi sørge for et høyt energinivå. De gjør nødvendigvis ikke dette gjennom avspenningsteknikker, men gjennom kosthold og trening.

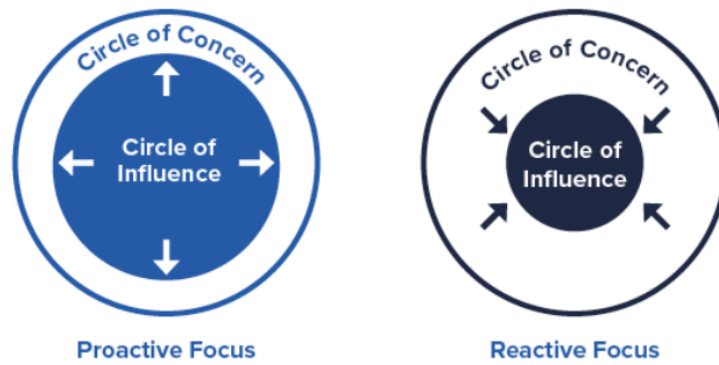
Når vi ser videre på funnen innenfor kategorien strategisk bevissthet ser vi at våre informanter jobber strategisk med hvordan de prioriterer sin tid og energi. Alle utenom en av informantene er tydelige på at de ofte utsetter oppgaver som de anser som mindre viktige. De sier også at dersom det er mindre viktige oppgaver som heller ikke haster eller har betydning for helheten unnlater de til og med å gjøre oppgavene i det hele tatt. Selv om forskning sier at dette er veldig vanlig atferd (Karp 2019), er det også det funnet i vår datainnsamling som er lengst fra det teorien og forskningen sier om atferd som gjør oss effektive. Forskning viser at prokrastinering kan medføre stress, dårlig samvittighet og dårligere prestasjoner (Grant 2016; Steel 2007; Tice og Baumeister 1997). Prokrastinering forklares med dårlige vaner, manglende impulskontroll, dårlig selvdisciplin, perfektjonisme eller usunn selvfølelse.

Selv om den ene informanten vår bekrefter denne forskningen og selv føler på et ekstremt stress og dårlig samvittighet når noe er ugjort, kan vi ikke unnlate å ta innover oss at fem av våre seks informanter bevisst lar enkelte arbeidsoppgaver være ugjort nettopp for å effektivere og styre sin egen tid. Selv om vi ikke kan konkludere med noe, kan det tenkes at våre informanter har tenkt på andre oppgaver enn hva Grant, Steel, Tice og Baumeister har fokusert på i sin forskning. Kruses forskning fra 2015 viser for eksempel at produktive mennesker kun responderer på e-poster noen få ganger per dag, samt at Pareto-analyse hevder at 80 prosent av resultatene kommer fra 20 prosent av handlingene (Karp 2019). Mange bruker altså mye tid på oppgaver som ikke fører til resultater.

Situasjoner med motstand og motgang er selvfølgelig vanskelig å takle, og det er noe som kan sette oss ut av spill (Karp 2019). Likevel sier våre funn oss at informantene ikke dveler lenge i vanskelige situasjoner. En av informanten kan derimot ha en tendens til å trekke seg litt unna i situasjoner som hen opplever som ukomfortabel eller når informanten er usikker på hvordan hen skal agere. Tom Karp skriver i sin bok *Til meg selv* (2019) at dette er en atferd som ikke fører til læring når vi møter på motstand. Han hevder at mennesket bør ha mot til å

stå i det som er uttrykt og at det er på den måten vi vokser. På en annen side hevder Antonovsky at det å forstå hva som er skjer med deg, skape mening, samt kunne lede seg, er viktige egenskaper for å takle motstand (1987). Det kom frem i intervjuet med nevnte informant at dette ikke var en forsvarsmekanisme, mer en strategi for å få håndtere egne reaksjoner samt gi seg selv tid til å reflektere over situasjonen. Likevel viser nåtidens forskning at nettopp det å ta beslutninger under usikkerhet er en av flere viktige faktorer som påvirker utviklingen av en persons resiliens (Robertson 2012).

Et annet funn vi bemerker oss er at alle informantene er svært opptatt av å ta lærdom av vanskelige situasjoner. Pettersen (2015) skriver at noen mennesker har en strategi hvor de forbereder seg på det verste, for da oppleves vanskelige perioder mer som en utfordring, som igjen kan være med på å motivere deg. Pettersen hevder at dette ikke er en god strategi, noe som blir bekreftet av en av våre informanter. Hen hadde tidligere denne strategien, og brukte den for å beskytte seg selv. Informanten opplevde at dette var en strategi som holdt hen tilbake, og informanten hadde et behov for et mer optimistisk syn på fremtiden. Informanten har dermed, i likhet med de andre informantene et fokus på det han faktisk kan gjøre noe med og ta lærdom av sine nederlag for å forstå hvilken atferd som må endres. Dette er noe som støttes av forskning som er gjort på mennesker som har opplevd større forandringer eller tap. Da er det vanlig at man går gjennom faser med fornektelse, sinne og depresjon før man etter hvert kommer til en aksept av det som har skjedd (Kubler-Ross 1969; Adams, m.fl., 1976). Disse fasene er ikke noe som kommer frem i vår data fra våre informanter, men det er ikke urimelig å tro at dette avhenger av opplevelsen og selvfølgelig kan det være informasjon som våre informanter har holdt tilbake eller ikke sett på som naturlig å ta opp. Når det kommer til det å holde fokus på det man kan gjøre noe med, blir også dette støttet opp av anerkjente verktøy som er ment for å takle det som holder oss tilbake. Den mest kjente teorien er *Circle of influence* (Covey 1989), som beskriver hvor det er hensiktsmessig å legge fokuset. Veldig mange bruker tid og energi på å fokusere på ting vi ikke kan gjøre noe med. Flytter du derimot fokuset dit hvor du har påvirkningskraft sier teorien at du vil utvide din påvirkningskraft i sted for å minske den. Den innerste sirkelen utvider seg om du holder fokuset der, men krymper om fokuset ditt på *circle of concern*.



Figur 5: Coveys (1989) figur som forklarer teorien *Circle of influence*.

### 5.3 Mål

De områdene som kom frem i datagrunnlaget fra våre informanter som var *målorientert*, *involvert i felles mål*, *strukturert måloppdeling*, og *følelser ved oppnådde mål* har vi valgt å kategorisere under mål.

Når vi skulle hente inn data fra våre informanter rundt det å være *målorientert* kan vi oppsummert si at informantene i en viss grad har et forhold til mål, men det er kun en av seks som forteller at hen jobber strategisk inn mot det å være målorientert og bruker dette som et verktøy for å fremme prestasjon. De fleste sier at de jobber med mål, kanskje ofte satt av arbeidsplassen, men det nødvendigvis ikke er en prestasjonshevende faktor.

Det er mange teoretiske aspekter rundt mål, og det finnes ikke et klart svar på om det å være målorientert har en positiv effekt inn mot prestasjoner fra forskning. Mestring eller prestasjoner innebærer en rekke begreper som viljestyrke, målrettethet, utholdenhet, stresshåndtering og sinnstilstand (Karp 2019; Karp mfl. 2014; Nick og Manz 2013; Duckworth mfl. 2007). Dette står litt i stil med hva våre informanter forteller oss, som sier at det å jobbe med et sterkt fokus med å være målorientert virker i seg selv å være mindre interessant. Samtidig sier andre at man burde forsone seg med hva man klarer å oppnå uten å strekke seg for langt, og kanskje utover hva som er mulig å oppnå (Sinnets Helse 2003). Dette gjenspeiler i større grad hva våre informanter forteller oss. De har ikke et ønske om at det å være målorientert skal overskygge energien man får ut av en prosess mot å oppnå noe.

På en annen side nevner Newburg (2009) at det kan være hensiktsmessig å forsøke å påvirke egen sinnstilstand hvor man har som mål om å oppnå bestemte følelsesmessige tilstander (Karp 2019, 77). Her nevnte en informant at hen var opptatt å forsøke å påvirke egen følelsesmessige tilstand ved bruk av kroppen, trening og søvn. Samtidig var dette noe de andre fem informantene ikke ga noen spesiell tilbakemelding om, som tyder på at dette kan være relevant for noen, men nødvendigvis ikke alle. Med andre ord, du vil dersom du kan (Sinnets Helse 2003).

Videre ser vi på datagrunnlaget fra våre informanter at deres forhold til å være *involvert i felles mål* er varierende. Oppsummert kan man si at informantene var ganske splittet i hvordan de tenker og jobber rundt felles mål. Noen synes disse trumfer egne mål og er mer motiverende å bruke tid på, mens andre ser lite grunn til å jobbe med andre mål enn de som de har satt for seg selv. Det er flere som nevner at felles mål i en viss grad kan skape mer stress og mer usikkerhet rundt hva man burde bruke tiden sin på, men noen sier at felles mål står sentral i hvordan både de leder og hvordan de ønsker at team skal samarbeide. Det kommer frem at de jobber ganske forskjellige på dette området.

Noen ønsker å fokusere på egne mål og prioritere egen tid, hvor andre trives med felleskapet dette bringer frem. Det som kommer frem fra forskning er at det er viktig å bevare ånden til mennesket. Dette betyr at mennesket klarer å utnytte energien i større grad om oppgavene på arbeidsplassen er knyttet opp mot følelsen av mening og formål. Det bringer opp spørsmålet om hva som er følelsen av mening og formål for hver og en av våre informanter. Om noen av våre informanter finner denne meningen og formålet ved å være involvert i felles mål kan man si at det vil ha en positiv effekt. På en annen side vil en ansatt som ikke føler meningen ved å være involvert i felles mål slite med å skape denne energien som oppgaven er ment for å gi. Om ansatte utfører arbeid som har en dypere mening for dem, vil mange føle en større andel positive følelser, ha lettere for å konsentrere seg, og vise en større utholdenhet (Schwartz og McCarthy 2007). Dette bringer oss til å si noe om at det ikke er spørsmålet om informantene våre er involvert i felles mål som gjør en forskjell. Spørsmålet handler i større grad om informantene personlig føler mening og formål ved å være involvert i felles mål som har noe å si for å fremme prestasjoner.

Når vi skal se på funnene fra *strukturert måloppdeling* kan man si at de fleste informantene

har et forhold til struktur rundt oppdeling av mål. Noen sier at dette skjer automatisk og mest sannsynlig er en effekt av lang erfaring, mens andre forteller at de jobber strukturert med mål for å unngå å utsette dem. Det var kun en av de seks informantene som ikke hadde et spesielt forhold til struktur rundt måloppdeling, men denne informanten hadde også uklart forhold til mål generelt.

Vi ser på datagrunnlaget fra våre informanter at struktur rundt måloppdeling er noe som gjøre i stor grad for å hjelpe de prioritere tid og oppgaver. Dette stemmer godt overens med hva teorien forteller oss. Den sier at det kan være hensiktsmessig å lage lister med gjøremål og koble den til mål for å hjelpe å styre tiden som man bruker til å oppnå de riktige målene (Zeigarnik 1927). Premisset er å få mer ut av tiden og utøve såkalt «time management». Essensen bak dette er at man tar kontroll over egen tid å forstå hva den går til. Da er det lettere å forstå hvor man kaster bort tid, unngår å utsette oppgaver og prioriterer de riktige målene (Karp 2019, 128). Dette virker å være en klar gjenganger hos alle våre informanter. Alle informantene forteller om positive opplevelser rundt deres evne til å vite hva de skal prioritere, og hvilke oppgaver som er viktig å få fullført. Dette kan tyde på bruken av strukturert måloppdeling kan være en førende premiss for å oppnå noe i en prosess, siden dette er tatt i bruk av alle våre informanter og teorien forteller oss det samme som datagrunnlaget.

Når vi skal på funnene rundt *følelser ved oppnådde mål* sier de fleste informantene at dette spiller i mindre grad inn på deres prosess rundt for å oppnå noe. Noen sier de opplever en glede ved å oppnå et mål, men det virker ikke som flesteparten av informantene bruker dette for å oppnå en fremgang rundt noe. Det blir nevnt at selve prosessen rundt hva som skal gjøre er like viktig, og kanskje i større grad utslagsgivende.

Det at våre informanter i liten grad ser på følelser ved oppnådde mål som en viktig del av prosessen rundt å oppnå noe er interessante funn. Det finnes flere måter å se på følelser ved oppnådde mål, hva er det egentlig? Forskingen sier at mestring er nettopp dette, en følelse. En følelse av å beherske noe, oppnå noe. Mestring gjør at du føler deg mer komplett (Karp 2019, 55-56). Det som er like spennende som å oppnå mestring er hva som skjer når våre informanter opplever dette. Forsking sier at hensikten med mestring er ikke bare å lykkes,

men ringvirkningene som følger med å lykkes (Lazarus og Folkman 1984). Da er vi inne på hva som hovedpunktene i datagrunnlaget fra våre informanter. De sier at følelsen i seg selv er alene lite relevant, men ringvirkningene rundt å lykkes med prosessen er i større grad utslagsgivende. Det kan derfor argumenteres for at det er hensiktsmessig å skape mestringsopplevelser for å øke egen forventning og tro til mestring, og dermed dra nytte av den erfaringen ved nye utfordringer (Baumeister og Tierney 2011).

#### **5.4 Personlige egenskaper**

De områdene som kom klart frem i datagrunnlaget som var *naturlige egenskaper*, *mental styrke* og *selvet* har vi valgt å kategorisere under personlige egenskaper.

Når vi skulle se på våre informanter sitt forhold til *naturlige egenskaper* så ser vi at flesteparten av informantene forteller at de er vant med å prestere og virker å være ganske så selvsikker på egne egenskaper til å utføre en oppgave. Når informantene skal fortelle om de mener at egne prestasjoner er bundet opp mot personlige egenskaper så får man svar som sier at de jakter å være den beste versjonen av seg selv. Det blir også nevnt at etter flere år med press til å prestere, både i det personlige liv, gjennom idretten, og arbeidslivet, legger man til seg visse vaner eller egenskaper som er viktig når man skal oppnå noe. Om disse kan kategoriseres som personlige egenskaper er vanskelig for oss som forskere å bedømme siden det mentale aspektet er stort i denne sammenhengen. I denne sammenhengen er noe miljø, noe er medfødte egenskaper, og hvem som lærer hva ut ifra en gitt situasjon er vanskelig å si noe om.

Denne komplekse sammensetningen gjør at det ikke er enkelt for våre informanter å si noe om deres naturlige egenskaper påvirker en fremgang til noe. Hva er det som påvirker hva vi får til? Sosialpsykologer hevder at hvem vi er som mennesker, hvilke holdninger og verdier vi har, påvirker våre handlinger. Dette er elementer som er relativt stabile, men som kan endres på grunnlag av hendelser i livet som setter sterke spor, eller nye erfaringer som setter følelser og tanker i nye perspektiver (Norman og Wiley 1990).

Dette står egentlig godt overens med hva våre informanter sier når det blir nevnt at flere år med påvirkning fra det personlige liv, idretten og arbeidslivet har påvirket hvem vi er i dag, og hvilke handlinger de tar. De handlingene som våre informanter har tatt opp gjennom sin karriere har utvilsomt vært en viktig del for at de har oppnådd noe i sin karriere, men om



dette er naturlige egenskaper er vanskelig å konkludere med. Hvem som lærer hva i en gitt situasjon er individuelt, uavhengig av hvilket syn man har på menneskets eksistens tar vi utgangspunkt i at det alltid vil være noen indre og ytre faktorer som påvirker våre handlinger (Bloch 1972). Det er med andre ord ikke enkelt å kunne si om naturlige egenskaper er en premiss for hvordan noen opplever fremgang.

Når vi ser videre på funnene fra *mental styrke* så kommer det frem at de fleste informantene har et nært forhold til seg selv og kjenner seg selv godt nok til å vite hvordan de agerer i visse situasjoner. Dette kan også være en fremhevende faktor for å kunne påvirke en persons fremgang rundt å oppnå noe. Flesteparten av informantene virker å være klar over styrker og svakheter og hvordan disse skal holdes i sjakk, eller hvordan man kan bruke de for å yte.

Forskningen sier at det finnes flere mentale egenskaper. Mentale egenskaper kan du kontrollere i stor grad, og du kan overstyre dine impulser. Vilje er et eksempel på en slik mental egenskap. Vilje kan forstås som en evne, tanke og energi. Styrken på denne viljen – viljestyrke – er det som presser deg gjennom og er en energi som gir våre handlinger kraft og disiplin (Karp 2019). Dette kan man sette opp imot hva våre informanter sier når de kjenner egne styrker og svakheter mentalt, og hvordan disse skal holdes i sjakk. De fleste assosierer viljestyrke og mental trening med toppidrettsutøvere eller militærstyrker, men vilje kan også knyttes til det å håndtere livet og de hverdagsutfordringer og fristelser vi alle møter. Som våre informanter sier så handler det om å kjenne seg selv, for å kunne vite hva du har å jobbe med for å prestere. Forskingen sier at man kan trene opp viljestyrken som kan hjelpe deg til å stå gjennom vanskeligheter, holde ut og motstå fristelser, til å prestere og levere (Karp 2019).

Når vi ser videre på funn rundt *selvet* så blir det klart at våre informanter virker å være svært klare over egen behovsprofil, noe som også fører til at flere av informantene vet hvordan de best skal lede selvet for å oppnå en fremgang rundt noe. Derimot er det også informanter som forteller at de er avhengige av ytre faktorer for at selvet skal føle seg bra. Dette kan tyde på at selvet styres forskjellig fra informant til informant, hvor noen styrer det i større grad ved hjelp av indre faktorer, mens andre forholder seg til ytre faktorer.

Daniel Kahneman forklarer våre tanke-system ved å bruke system 1 og system 2. System 1 er hvor alt går på autopilot og er lite anstrengende. I system 2 derimot er hvor de mer anstrengende mentale aktivitetene skjer. Her tar det beviste selvet valg og bestemmer hva en

skal tenke og gjøre. Da er det litt interessant å se at våre informanter forteller at de er klar over egen behovsprofil og hvilke valg de skal ta for å best mulig lede selvet. Det som ikke kommer frem, er hvor mange av valgene som tas av system 1 fremfor selvet i system 2 (Kahneman 2011). Så hvor mye egen vilje har de egentlig over ledelse av selvet? Arthur Schopenhauer mener også for at viljen er en kraft, og argumenterer for at det selvbevisste mennesket trenger å forstå at livet er drevet av lyster, ønsker og behov. Han mener at det er bare viljen som kan temme de. (Schopenhauer 1819). I lys av dette kan man si viljen og forståelsen av selvet som våre informanter snakker om handler i stor grad om å navigere mellom våre lyster, ønsker og behov.

Andre forskere innen nevrovitenskap hever at viljen og selvet i stor grad er styrt av neurotransmittere i hjernen. På bakgrunn av dette hevder vitenskapen at man må se på biologiske årsaksforklaring dersom man ønsker å finne ut hvorfor vi gjør som vi gjør (Stephen Hawking, Michael Lowe). Det er med andre ord mange forskningsteorier som forsøker å forklare hvorfor vi gjør som vi gjør, og hvilke valg vi tar. Om ledelsen av selvet er en faktor som spiller inn mot å oppnå noe, er våre informanter enige med forskningen som sier at den er påvirket av både indre og ytre faktorer.

## **6.0 Konklusjon**

Under konklusjon kommer vi til å presentere våre hovedkonklusjoner, teoretiske implikasjoner, praktiske implikasjoner, kritikk til egen konklusjon og til sist videre forskning.

### **6.1 Hovedkonklusjon**

Denne oppgaven har forsøkt å se på hvordan selvledelse kan påvirke prestasjon hos den enkelte på arbeidsplassen.

Når vi skal se på vårt første forskningsspørsmål, *hvordan kan mennesker i større grad styre følelser og tanker gjennom selvledelse for å yte bedre på arbeidsplassen*, viser denne undersøkelsen at mennesker kan styre følelser og tanker gjennom å benytte seg av selvledelse, men det er ikke alltid at dette resulterer i et bedre resultat på arbeidsplassen.

Noen sentrale aspekter som kom frem i vår undersøkelse er:

- Hvordan den enkelte opplever å yte på arbeidsplassen er individuelt. Noen ønsker personlige seiere, noen jakter mestring, og andre jakter oppnåelsen av felles mål for bedriften.

- Majoriteten av våre informanter mente at ved å koble eget arbeid opp mot selvutvikling og søke flere utfordringer, var det lettere å plukke med seg flere ressurser på veien for å kunne yte bedre.
- Det kan være hensiktsmessig å forsøke å påvirke egen sinnstilstand for å oppnå bestemte følelsesmessige tilstander som kan være utslagsgivende for ytelse i visse situasjoner.
- Det virker å være hensiktsmessig å være bevisst egen behovsprofil for å kunne lede seg selv best mulig for å kunne yte optimalt.
- Prestasjonsfokus skaper et unødvendig stressnivå og til tider flytter fokuset bort fra organisasjons vinning.

Når vi skulle se på vårt andre forskningsspørsmål, *hvilke teknikker er det som i større grad virker positivt inn på forberedelser til gjennomføring*, viser denne undersøkelsen at det kommer frem noen klare temaer hvor noen teknikker virker å være mer utslagsgivende for gjennomføring enn andre. Noen sentrale aspekter fra vår undersøkelse rundt dette forskningsspørsmålet er:

- I undersøkelsen kom det frem at ved å være strategisk bevisst inn mot selvledelse, struktur, produktivitet, håndtering av motstand og effektivitet ville man i større grad være i en god posisjon for å gjennomføre det man forsøker å oppnå.
- De områdene som våre informanter synes var enklest å styre, og samtidig ga best resultat handlet om å prioritere tid og egen energi. Et underpunkt av å prioritere egen tid og energi handler i stor grad om å kunne være i stand til å strukturere arbeidet best mulig for seg selv.
- Et annet funn som stod sentralt, var viktigheten av å ta lærdom av vanskelig situasjoner. Når motstand oppstod er det viktig å ikke grave seg ned, og bli sittende fast. Våre informanter hadde også samme innstilling til seier. Etter en seier var det lov med kortvarig feiring, men deretter tilbake til prosessen for videre fremgang. Man er ikke best, det er noe man blir.

Når vi skulle se på det tredje og siste forskningsspørsmålet, *i hvor stor grad kan en ansatt selv være ansvarlig for å påvirke egen prestasjon på en arbeidsplass*, viser denne undersøkelsen at det er noen faktorer som en ansatt selv kan påvirke, men det er samtidig

svært mange andre ytre faktorer som er utenfor den ansattes påvirkningskraft som er koblet til prestasjon på arbeidsplassen. Noen sentrale aspekter rundt dette er:

- Det finnes alltid to krefter i en prestasjonskultur på en arbeidsplass, ønske om å lykkes og frykten for å mislykkes. Dersom angsten for å mislykkes er større enn ønske om å lykkes vil dette sette premisser for hvor vanskelig det vil være for hver ansatt å prestere best mulig på arbeidsplassen.
- Det virker å være hensiktsmessig at den ansatte har et indre driv for å lykkes, fremfor å være avhengig av arbeidsplassen for å finne motivasjon for å prestere godt.
- Mennesker leder seg selv hele tiden, men det gjøres med ulik kvalitet og bevissthet. Vi ser at ved bevisst bruk av teknikker innenfor selvledelse øker sannsynligheten for at man bedre takler hverdagen og utfordringer i livet, men i vår datainnsamling ser vi også at et ubevisst bruk av disse teknikkene kan forbedre gjennomføringsevnen.
- Det kommer frem at det er hensiktsmessig for en ansatt å etterstrebe å skape en personlig mening og formål ved å være involvert i arbeidsplassens oppgaver for å fremme egne prestasjoner. På en annen side kan man si at det er opp til arbeidsgiver å legge til rette for nettopp dette.

## 6.2 Teoretiske implikasjoner

Karp definerer selvledelse som «*å påvirke seg selv til å gjøre konstruktive og kvalitative gode valg og grep for å bedre håndtere eget liv*» (Karp 2019, 16). Denne oppgaven sier noe om hvordan bruken av selvledelse kan være en bidragsyter for at mennesker skal kunne gjøre nettopp dette. Det som er like relevant å nevne i denne sammenhengen er at selvledelse kan gjøres metodisk og strukturert, eller det kan være mye tilfeldigheter inne i bildet. Vi finner at erfaring kan være en faktor som spiller inn på hvor flinke mennesker er til å kontrollere hverdagen rundt seg, uten å bruke mye ekstra tid eller krefter siden dette blir utført naturlig.

Kahneman (2011) deler vårt tankesystem inn i to. System en er det automatiske, når det vi gjør går på autopilot. Det er raskt og intuitivt. System to derimot er når de anstrengende mentale aktivitetene skjer. Det krever mye mer energi, tar lengre tid, og er mer logisk.

Kahneman (2011) skriver at veldig mange identifiserer seg selv med system to; som det bevisste selvet som tar valg og bestemmer hva en skal tenke og gjøre. Kahneman sier videre at i virkeligheten er det system en som styrer det mest som foregår. Dette er funn som også vi

klarer å gjenspeile i vårt datagrunnlag fra undersøkelsen. Vi finner at mye av selvledelse aspektet er styrt av system en. Mye går på autopilot, og noen er flinkere enn andre å få mest mulig ut av seg selv uten å bruke veldig mye ekstra tid eller ressurser på dette. Noe er selvfølgelig også metodisk og planlagt med et ønske om å få noe ut av en innsats, men disse system to aktivitetene virker å være i mindretall.

Sosialpsykologer hevder at hvem vi er som mennesker, hvilke holdninger og verdier vi har, påvirker våre handlinger. Dette er elementer som er relativt stabile, men som kan endres på grunnlag av hendelser i livet som setter sterke spor, eller nye erfaringer som setter følelser og tanker i nye perspektiver (Norman og Wiley 1990). Vi finner at hvem vi er som mennesker og hvilke holdninger vi har setter klare retningslinjer for de valgene vi tar. I denne undersøkelsen så ser vi at mennesker bryr seg om forskjellige aspekter av eget liv, og ønsker derfor å yte på forskjellige arenaer. Dette gjør at det ikke finnes en vei til mål, og det er heller ikke et satt krav til hvilke teknikker som skal benyttes siden veien til gjennomføring er forskjellig for hver enkelt person. Drucker sier at å lede seg selv handler om å skaffe innsikt i egne kvaliteter og jobbe med disse. Likevel handler det også om mer pragmatiske forhold som styring av egen tid og energi (Drucker 2004). Vi finner at det finnes noen valg som er viktigere enn andre uansett hva målet er, eller hvilke oppgaver som skal gjennomføres. Datagrunnlaget i denne undersøkelsen viser at fokuset rundt egen tid og ressurser står sentralt uansett tema.

### **6.3 Praktiske implikasjoner**

I denne oppgaven har vi forsøkt etter beste evne å gi innsikt i begrepet selvledelse, og hvordan mennesker kan påvirke seg selv til å gjøre konstruktive valg for hva de ønsker å oppnå eller gjennomføre. Vi håper og tror at vi kommer med en god oversikt over temaet som mennesker på en arbeidsplass kan se som nyttige verktøy i en hektisk hverdag som er preget av mange indre og ytre faktorer. Vi har forsøkt etter beste evne å belyse teknikker og strategier som både teori og informanter benytter seg av for å kunne gjøre konstruktive valg, og påvirke seg selv til å yte etter ønsket evne. Vi forstår at det er mange ytre faktorer og ikke minst situasjoner som oppleves forskjellige fra individ til individ. Dette gjør at bruken av selvledelse aldri vil være helt lik for mennesker. Dette gjør at fenomenet selvledelse kan være vanskelig å etterleve i en ellers hektisk hverdag på arbeidsplassen, og det er fort at man glemmer å fokusere på seg selv opp i det hele.

Vi mener uansett at denne oppgaven er relevant og god lesning for mennesker som ønsker å utfordre seg selv, eller for å bli oppmerksom på egen ledelse av selvet, for å kunne være i en situasjon hvor de skal kunne ta valgene de ønsker å ta. Det er også viktig å nevne at arbeidsgiver er en viktig faktor opp i det hele, og burde ta sin del av ansvaret rundt å hjelpe sine ansatte inn mot å ta de mest konstruktive valgene for hva de ønsker å oppnå.

#### **6.4 Kritikk til egen konklusjon**

I denne oppgaven har vi tatt noen valg, og forsøkt etter beste evne å komme til en konklusjon rundt fenomenet selvledelse. Her ønsker vi å sette søkelys på hvilke forskningsmessige svakheter vi ser i egen oppgave, samt våre konklusjoner.

- Våre konklusjoner er gjort på basis av data som er innhentet fra våre informanter. Vi hadde en utvalgsstrategi som ga noen føringer for hvem vi ønsket å intervju. Vi kan ikke konkludere med 100% sikkerhet at de valgene vi har tatt har vært de beste i forhold til å intervju den optimale målgruppen for å besvare våre forskningsspørsmål.
- I denne oppgaven har vi også valgt å intervju seks forskjellige informanter, og har hentet vårt datagrunnlag fra disse seks. Vi ser at flere kilder eller informanter ville ha styrket datagrunnlaget vårt for å ta bedre konklusjoner inn mot våre forskningsspørsmål.
- Mennesker er individuelle skapninger, hvor holdninger, atferd og ønsket utfall er forskjellig. Det er derfor vanskelig å si noe om et omfang av et fenomen siden det kan være av varierende omfang for hver enkelt.
- Noen av temaene vi har forsket på kan oppfattes som svært personlige for kildene, med bakgrunn i dette kan vi ikke være helt sikre på at de har vært helt ærlige med sine svar og tanker rundt de forskjellige temaene. Dette er et usikkerhetsmoment som spiller direkte inn på validiteten av vår konklusjon.

#### **6.5 Videre forskning**

Når vi jobbet med denne undersøkelsen har det dukket opp noen temaer som er svært relevante, men har vært utenfor vårt rammene til denne undersøkelsen. De temaene som har dukket opp har i all hovedsak dreid seg rundt:

Hvordan fungerer samspillet mellom individer som er avhengige av hverandre for å gjennomføre aktiviteter på arbeidsplassen, og hvordan dette påvirker hver enkelt persons ytelse? Det er ikke bare summen av hva hver enkelt gjør i en gruppe som fører til noe, men også hva gruppen seg imellom kan oppnå. Vår hypotese er at dette spiller nok mer inn enn hva vi som individer liker å tro. Det er mange faktorer internt i en gruppe som påvirker hver enkelt sin ytelse, det kan være holdninger, motivasjon, ansattes produktivitet og kompetanse. Grupper opplever også utvikling, og med dette kommer det også egne antagelser, metoder for hvordan man skal utføre oppgaver, holdninger til arbeidsoppgaver og verdier.

Det neste spørsmålet som kommer frem er hvordan man som enkeltindivid kan være med på å påvirke gruppens styrke, og være med på å videreutvikle denne til å bli en forsterkende del av hva den enkelte ønsker å oppnå eller gjennomføre. Denne undersøkelsen avdekker at noen av informantene snakker om et ønske om å være en tilhørende del av en gruppe. Det som hadde vært interessant å se nærmere på er hvor viktig en god gruppekjemi er for gode resultater, fremfor høy kompetanse isolert sett.

## Litteraturliste

- Adams, John, John Hayes og Barrie Hopson. 1976. *Transition. Understanding and managing personal change*. London: Martin Robertson and Company.
- Allen, David. 2013. *Hvordan få ting gjort*. Oversatt av Dag Biseth. Oslo: Bazar Forlag.
- Antonovsky, Aron. 1987. *Unravelling the Mystery of Health*. San Francisco: Jossey-Bass
- Arnulf, Jan Ketil. 2012. *Hva er ledelse?* Oslo: Universitetsforlaget.
- Aspinwall, Lisa G. 1998. "Rethinking the role of positive affect in self-regulation". *Motivation and Emotion*, 22(1): 1-32.
- Aspinwall, Lisa G. 2001. "Dealing with adversity: Self-regulation, coping adaption, and health." *The Blackwell handbook of social psychology*. Malden: Blackwell.
- Atkinson, John W. og Norman T. Feather. 1966. *A theory of achievement motivation*. New York, NY: Wiley and Sons.
- Bailey, Chris. 2017. *5 research based strategies for overcoming procrastination*. Hentet 21 februar 2021. <https://hbr.org/2017/10/5-research-based-strategies-for-overcoming-procrastination>.
- Bass, Bernard M. 1985. "Leadership: Good, Better, Best." *Organizational Dynamics*. 13(3): 26-40.
- Baumeister, Roy F. og Todd F. Heatherton. 1996. "Self-Regulation Failure: An Overview". *Psychological Inquiry*. 7(1):1-15.
- Baumeister, Roy F. og John Tierney. 2011. *Willpower. Rediscovering the greatest human strength*. New York: The Penguin Press.
- Berge, Torkil og Arne Repål. 2004. *Den indre samtalen. Kognitiv terapi i praksis*. Gyldendal Akademisk.



- Bloch, Ernst. 1972. *På spor av virkeligheten*. Gyldendaal. ISBN: 8205007950
- Bongard, Terje og Eivin Røskraft. 2010. *Det biologiske mennesket – individer og samfunn i lys av evolusjon*. Thronheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Bowden, Ann. Ava Loren og Nicola Robinson. 2012. “Autogenic Training as a behavioural approach to insomnia: a prospective cohort study”. *Prim Health Care Res Dev*. 13(2):175- 85. Doi: 10.1017/S1463423611000181.
- Carney, Dana R., Amy Cuddy og Andy J. Yap. 2010. “Power Posing: Nonverbal Displays Affect Neuroendocrine Levels and Risk Tolerance”. *Psychological Science*. 21(10):1363-1368. Doi: 10.1177/0956797610383437.
- Carver C.S., Scheier M.F. (1998), *On the Self-regulation of Behavior*, Cambridge University Press.
- Clapp, Wesley, Michael T. Rubens, Jasdeep Sabharwal og Adam Gazzaley. 2012. “Deficit in switching between functional brain networks underlies the impact of multitasking on working memory in older adults”. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*. 108(17):7212-7217. Doi: 10.1073/pnas.1015297108.
- Cowan, Nelson. 2001. “The magical number in short-term-memory: a reconsideration of mental storage capacity”. *The Behavioral and Brain Science*. 1(24):87-114. Doi: 10.1017/S0140525X01003922
- Cuddy, Amy. 2012. “Your body language may shape who you are”. Hentet 12 januar 2021. [https://www.ted.com/talks/amy\\_cuddy\\_your\\_body\\_language\\_may\\_shape\\_who\\_you\\_are](https://www.ted.com/talks/amy_cuddy_your_body_language_may_shape_who_you_are)
- Drucker, Peter F. 2004. “What makes an effective executive.” *Harvard Business Review*, 82(6):58-63.
- Duckworth, Angela. 2016. *Grit. The Power of Passion and Perseverance*. London: Vermilion.

- Duckworth, Angela, Christopher Peterson, Michael D. Matthews og Dennis R. Kelly. 2007. "Grit: Perseverance and passion long-term goals". *Journal of Personality and Social Psychology*. 92(6):1087-1101.
- Dybvig, Dagfinn D. og Magne Dybvig. 2000. *Det tenkende mennesket: filosofi- og vitenskapshistorie med vitenskapsteori*. Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Ericsson, Anders K., Ralf T. Krampe og Clemens Tesch-Römer. 1993. "The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance". *Psychological Review*. 100(3):363-406. [https://graphics8.nytimes.com/images/blogs/freakonomics/pdf/DeliberatePractice\(PsychologicalReview\).pdf](https://graphics8.nytimes.com/images/blogs/freakonomics/pdf/DeliberatePractice(PsychologicalReview).pdf)
- Eriksen, Thomas H. og Dag O. Hessen. 2012. *På stedet løp*. Oslo: Aschehoug.
- Fangen, Katrine. 2001. *En bok om nynazister*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Folkman, Susan. 1984. "Personal control and stress and coping processes: A theoretical analysis". *Journal of Psychology*. 46(4):839-852.
- Fredrickson, Barbara L. 2003. "Positive emotions and upward spirals in organizations". *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Fredrickson, Barbara L. 2009. *Positivity*. New York: Three Rivers Press.
- Fredrickson, Barbara L., Roberta A. Manucuso, Christine Branigan og Michele M. Tugade. 2000. "The undoing effect of positive emotions". *Motivation and Emotion* 24(4): 237-258.
- Fredrickson, Barbara L. og Thomas Joiner. 2002. "Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being". *Psychological Science* 13(2): 172-175.
- Gallway, W. Timothy. 1974. *The inner game of tennis. The classic guide to the mental side of peak performance*. New York: Random House.

- Galloway, W. Timothy. 2002. *The inner game of work. Overcoming mental obstacles of maximum performance*. London: Texere.
- George, Bill. 2012. "Mindfulness helps you become a better leader" Hentet 7 februar 2021. <https://hbr.org/2012/10/mindfulness-helps-you-become-a>.
- Giorgi, Amedeo. 1985. *Phenomenology and psychological research: Essays*. Pittsburgh: Duquesne University Press.
- Goleman, Daniel. 2017. "Here is what mindfulness is (and isn't) good for". Hentet 2 mars 2021. <https://hbr.org/2017/09/heres-what-mindfulness-is-and-isnt-good-for>.
- Goleman, Daniel og Matthew Lippincot. 2017. "Without emotional intelligence, mindfulness doesn't work". Hentet 3 mars 2021. <https://hbr.org/2017/09/sgc-what-really-makes-mindfulness-work>.
- Grant, Adam. 2016. "Why I Taught Myself to Procrastinate". *The New York Times*, 16. Januar 2016. <https://www.nytimes.com/2016/01/17/opinion/sunday/why-i-taught-myself-to-procrastinate.html>
- Gustavsson, Bengt og Harald S. Harung. 1994. "Organizational Learning Based on Transforming Collective Consciousness". *The Learning Organization*. 1(1):33-40. Doi:10.1108/09696479410053421
- Holzel m fl. 2011. "Mindfulness practice leads to increases in regional brain gray matter density" Hentet 21 februar 2021. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S092549271000288X>.
- Houghton, Jeffery. D. og Steven K. Yoho. 2005. "Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: when should self-leadership be encouraged?" *Journal of leadership & Organizational Studies*, 11, 65-83.
- Jensen, Mark P. og David R. Patterson. 2014. "Hypnotic approaches for chronic pain management: clinical implications of recent research findings". *American Psychologist Journal*. 69(2), 167-177. Doi: 10.1037/a0035644

- Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen og Per Arne Tufte. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Abstrakt forlag.
- Jordan, P.J., Ashkanasy, N.M. og Hartel, C.E.J. 2002. "Emotional intelligence as a moderator of emotional and behavioral reactions to job insecurity". *Academy of Management Review*. 27(3): 361-372
- Jung, Carl G. 1962. *Symbols of Transformation: An Analysis of the Prelude to a Case of Schizophrenia*, Vol. 2. New York: Harper & Brothers.
- Jung, Carl. G og Godwyn Baynes. 1921. *The Psychology of Individuation*. London: Kegan Paul Trench Trubner.
- Kahneman, Daniel. 2011. *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Karp, Tom. 2013. *Ledelse i sannhetens øyeblikk: Om det å ta lederskap*. Oslo: Cappelen akademisk.
- Karp, Tom. 2015. *Det beste i deg. Tren din viljestyrke*. Oslo: Kagge Forlag
- Karp, Tom. 2016. *Til meg selv*. Oslo: Cappelen Damm.
- Karp, Tom. 2019. *Til meg selv*. 3.utg. Oslo: Cappelen Damm.
- Karp, Tom, Lar M. Lærgreid og Helene T. Moe. 2014. "The power of willpower: Strategies to unleash willpower resources". *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*. 6(2): 5-25.
- Kierkegaard, Søren. 1844. *Begrepet Angest. En simple psykologisk-paapegende Overveielse i Retning af det dogmatiske Problem om Arvesynden*. København: Reitzel.
- Kierkegaard, Søren. 1859/1982. Synspunktet for min forfatter-virksomhed i A.B. Drachmann (red.) *S. Kierkegaard Samlede værker, bind 18*. København: Gyldendals Forlag.
- Kraft, Pål. 2014. *Selvregulering: Om endring av vaner og atferd i det moderne samfunnet*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Kruse, Kevin. 2015. *15 Secrets Successful People Know About Time Management: The Productivity Habits of 7 Billionaires, 13 Olympian Athletes, 29 Straight-A Students, and 239 Entrepreneurs*. New York: The Kruse Group.
- Kubler-Ross, Elisabeth. 1969. *On Death and Dying*. London: Routledge.
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. (2009). *Det kvalitative forskningsintervjuet*. Oslo: gyldendal akademisk
- Lazarus, Richard S. 1991. "Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotion". *American Psychologist* 46(8): 819-834.
- Lazarus, Richard S. og Susan Folkman. 1984. *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer.
- Malterud, Kirsti. 2003. *Kvalitative metoder i medisinsk forskning: en innføring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Manz, Charles C. 1983. "Improving performance through self-leadership". *National productivity review*. Vol.2(3): 288-297
- Manz, Charles C. 1986. "Self-leadership: toward an expanded theory of self-influence processes in organizations". *Academy of Management Review*. 11: 585-600.
- Manz, Charles C. 2015. "Taking the self-leadership high road: Smooth surface of potholes ahead?" *The Academy of Management Perspectives*. 29(1): 132-151.
- Manz, Charles C. Og Henry P. Sims. 2001. *The new superleadership: leading others to lead themselves*. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher.
- Miles, Matthew B. og Michael Huberman. 1984. *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Miles, Matthew B. og Michael Huberman. 1994. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. CA: Sage Publications.

- Molinsky, Andy. 2016. "Practice for tough situations as you'd practice a sport" Hentet 16 februar 2021. <https://hbr.org/2016/02/practice-for-tough-situations-as-you-d-practice-a-sport>.
- Naglatzki, Ryan P., Mark Schlamann, Tiffany Gasser, Ladd, Sure, Forsting og Gizewski. 2012. "Cerebral somatic pain modulation during autogenic training in fMRI". *Eur J Pain*:16(9):1293-301. Doi: 10.1002/j.1532-2149.2012.00138.
- Neck, Christopher P. og Jeffery D. Houghton. 2006 "Two decades of self-leadership theory and research: past developments, present trends, and future possibilities". *Journal of Managerial Psychology*. 21: 270-295.
- Neck, Christopher P. og Charles Manz. 2013 *Mastering Self Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*.
- Newburg, Doug. 2009. *The Most Important Lesson No One Ever Taught Me*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Nietzsche, Friedrich. 1999. *Slik talte Zarathustra*. Oversatt av A. Hønningsstad. Oslo: Gyldendal.
- Norman Alexander Jr. og Mary Glenn Wiley. 1990. «Situating Activity and Identity Formation». I Morris Rosenberg og Ralph H. Turner, *Social Psychology: Sociological Perspectives*, Transaction Publishers, 1990
- Oakland, John. S. og Steve J. Tanner. 2006. "Quality management in the 21st century – implementing successful change." *International Journal of Productivity & Quality Management*. 1: 69-87.
- Ongori, Henry. 2009. "Managing behind the scenes: a view point on employee empowerment." *African Journal of Business Management*, 3, 9-15.
- Patton, Michael Quinn. 1990. *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park: Sage.

- Pearce, Craig L. og Charles C. Manz. 2005. "The new silver bullets of leadership: the importance of self- and shared leadership in knowledge work." *Organizational Dynamics*. 34: 130-140.
- Pettersen, Lene. 2015. "Working in Tandem – A Longitudinal Study of the Interplay of Working Practices and Sosial Enterprise Platforms in the Multinational Workplace". *Doktorgradsavhandling, Handelshøyskolen BI, September 2015*.
- Postholm, May Britt. 2010. *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. 2. utg. Oslo: Univeritetsforlag.
- Postholm, May Britt. 2011. *Læreren med forskerblick: innføring i vitenskapelig metode for lærerstudenter*. Oslo: Univeritetsforlag.
- Railo, Willy. 1983. *Best når det gjelder*. Oslo: Norges Idrettsforbund
- Riise, Arne J., Bjørge Stensbøl og Anne M. Pensgaard. 2013. *Norske vinnerkaller. Veien til mental styrke og gode prestasjoner*. Oslo: Cappelen Damm.
- Robertson, Donald. 2012. *Build your Resilience*. London: Hodder.
- Sartre, Jean-Paul. 1946. *L'Existensialisme est un humanisme*. Leuven Philosophical Review, 1946
- Schopenhauer, Arthur. 1819. *Verden som vilje og forestilling (i utdrag)*. Oversatt av Helge Salemonsén. Oslo 1988.
- Schwartz, Tony and Catherine McCarthy. 2017. "Manage Your Energy, Not Your Time". Hentet 14 februar 2021. <https://hbr.org/2007/10/manage-your-energy-not-your-time>.
- Seidman, Erving. 1998. *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social science*. New York: Teachers College Press
- Seligman, Martin E.P. 2013. *Flourish. A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*. New York: Atria.

- Seung-Joo, Lim og Kim Chunmi. 2014. "Effects of autogenic training on stress responses and heart rate variability in nursing students". *Asian Nurs Res*: 8(4):286-92. Doi: 10.1016/j.anr.2014.06.003.
- Sinnets helse. 2003. *Utbrenthet – sette grenser*. Psykiater og overlege Dag Lunde intervjuet av Gudrun Vinsrygg. Sinneshelse.no.
- Skårderud, Finn. 1998. *Uro. En reise i det moderne selvet*. Oslo: Aschehoug.
- Store Norske Leksikon. 2021. *Prestasjon*. Hentet 29.01.2021. <https://snl.no/prestasjon>
- Store Norske Leksikon. 2021. *Påvirkning*. Hentet 29.01.2021. [https://snl.no/sosial\\_pavirkning](https://snl.no/sosial_pavirkning)
- Steel, Piers. 2007. "The nature of procrastination: A meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure". *Psychological Bulletin*. 133(1):65-94
- Stern, Daniel N. 2004. *The present moment in psychotherapy and everyday life*. New York: Norton.
- Tice, Dianne og Roy Baumeister. 1997. "Longitudinal Study of Procrastination, Performance, Stress and Health: The Costs and Benefits of Dawdling". *Psychological Science*. 8(6): 454-458
- Weldy, T. G. .2009. "Learning organizations and transfer: strategies for improving performance". *The Learning Organization*, 16, 58-68.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Zeigarnik, Bluma. 1927. "Das Behalten erledigter und unerledigter Handlungen". *Psychologische Forschung*. 9: 1-85.



## Intervjuguide

Innledning fra forfatterne:

1.0 Introduksjon av oppgaven og formål	1.1 Hva er bakgrunnen for oppgaven? 1.2 Hva er formålet med oppgaven? 1.3 Hvordan beskriver vi metodevalg? 1.4 Vi definerer hvilke situasjoner vi vil fokusere på, men er åpen for at informanten kan bruke erfaringer fra andre situasjoner 1.5 Hva mener vi med prestasjon? 1.6 Hva er veien videre?	<ul style="list-style-type: none"><li>- Planlagt tidsplan</li><li>- Sitatsjekk</li><li>- Bruk av opplysninger</li><li>- Rolleavklaring</li></ul>
--	---	--

<b>TEMA</b>	<b>TEMATISKE SPØRSMÅL</b>	<b>OPPFØLGNING</b>
2.0 Om informanten	<p>2.1 Hvilken bakgrunn har du?</p> <p>2.2 Hva slags ledererfaring har du?</p> <p>2.3 Hvordan vil du beskrive deg selv som leder?</p> <p>2.4 Hvilken erfaring har du med å lede seg selv?</p> <p>2.3 Har din holdning til selvledelse endret seg underveis i karrieren, og så i så fall på hvilken måte?</p> <p>2.5 På en skala fra 1-10 hvor vil plassere din selvtillit?</p> <p>2.5 På en skala fra 1-10 hvor vil du kategorisere din selvinnsikt?</p>	<p>- læring fra andre arenaer</p> <p>- kurs</p> <p>- utdanning</p> <p>- opplæring</p> <p>-Kjenner du til hva som gir deg selvtillit?</p> <p>-Hva er dine viktigste kilder til selvinnsikt?</p>
3.0 MÅL	<p>3.1 Hvilke tanker har du om drømmer og mål?</p> <p>3.2 Hvordan jobber du for å nå dine mål?</p> <p>3.4 Hvordan takler du å ikke oppnå dine mål?</p> <p>3.5 Hva skjer med deg når du oppnår dine mål?</p> <p>3.6 Er mål en viktig motivasjonsfaktor for deg?</p>	<p>- er de konkrete?</p> <p>- Kan du fortelle litt om hvordan mål du har</p>

<p>4.0 MOTIVASJON</p>	<p>4.1 Hvordan vil du definere begrepet motivasjon?</p> <p>4.2 Hvis du skal trekke frem dine tre sterkeste behov, hva er de?</p> <p>4.3 Får disse behovene deg til å gjøre ting du egentlig ikke vil?</p> <p>4.4 Hvor ofte i løpet av en normal uke føler du deg motivert?</p> <p>4.5 Opplever du at du gjør en viktig jobb?</p> <p>4.6 I hvilken grad anser du viktigheten av å bli motivert av eller motivere andre? (Leder/ansatt)</p> <p>4.7 Hvordan jobber du med å motivere deg selv?</p> <p>4.8 Kan du si en aktivitet hvor du er fullstendig involvert, fokusert og konsentrert?</p> <p>4.9 Kan du beskrive en situasjon hvor du mister energi i jobben din?</p>	<p>-Hva er spesielt med de situasjonene? Hvor kommer motivasjonen fra?</p> <p>- Hvor ofte føler du deg demotivert?</p> <p>-er det noe du gjør på jobb? På fritiden?</p> <p>Hvor du opplever utilfredshet i forhold til mestring?</p>
<p>5.0 Selvledelse</p>	<p>5.1 Hva legger du i begrepet selvledelse?</p> <p>5.2 På hvilken måte kommer dette frem i forhold til hvordan du utfører dine arbeidsoppgaver?</p> <p>5.3 Om du tenker på en situasjon hvor du hadde mye å gjøre og liten tid. Hvordan håndterte du det?</p>	<p>-Hvilke typer oppgaver er dette?</p>

	<p>5.4 Kan du nevne noen konkrete strategier du bruker i din arbeidshverdag?</p> <p>5.5 Hvordan håndterer du press?</p> <p>5.6 Hender det at du utsetter oppgaver?</p>	
6.0 FØLELSESTILSTAND	<p>6.1 Hvis du tenker litt etter, kan du si noe om hvordan du litt oftere skulle ønsket at du følte deg?</p> <p>6.2 Kan du nevne 3-5 ting/aktiviteter/situasjoner som gir deg den følelsen?</p> <p>6.3 Hvordan jobber du med følelsene dine når du føler deg dårlig?</p> <p>6.4 Hvordan jobber du for å regulere spenningsnivået ditt på arbeidsplassen?</p>	<p>- tilpass oppfølgingsspørsmål</p> <p>Jobb vs privat.</p> <p>-Kan du på noen måter bruke følelsen til noe konstruktivt?</p>
7.0 MESTRING	<p>7.1 På en skala fra 1-10, hvor stor tro har du på egne ferdigheter?</p> <p>7.2 I hvor stor grad føler du at du mestrer oppgaver på arbeidsplassen?</p> <p>7.3 Hvordan jobber du for å påvirke troen på egne prestasjoner?</p> <p>7.4 På en skala fra 1-10, hvor viktig er det for deg å lykkes?</p> <p>7.5 Dersom din prestasjon skulle blitt målt, hvordan ville dette ha påvirket deg?</p>	<p>Tenk på en ting du alltid har hatt lyst til å gjøre, men som du ikke har gjort. Det må være noe som krever noe av deg.</p> <p>-Er du komfortabel med å bli målt?</p>

	7.6 Hvordan opplever du å ikke mestre?	
8.0 VILJESTYRKE	<p>8.1 Hvordan jobber du med å finne mening på arbeidsplassen?</p> <p>8.2 Hvis du tenker tilbake, kan du huske en situasjon hvor du bestemte deg for noe?</p> <p>8.3 Kan du huske sist du måtte takle motstand for å oppnå noe du hadde bestemt deg for?</p> <p>8.4 Hvilke teknikker benytter du deg av for å stå gjennom i motstand?</p> <p>8.5 Bruker du noen belønningsmekanismer, i tilfelle hvilke?</p>	<p>- Klarte du å gjennomføre?</p> <p>- Enn når du ikke gjennomførte?</p> <p>- Hva stoppet deg?</p> <p>Stå gjennom en opplevelse</p> <p>-Hvordan taklet du det?</p>

## Avtale om deltakelse i masterstudie

Dette er en avtale som vedrører en deltakelse i en masteroppgave som er utført som en del av MBA i ledelse ved Nord Universitet 2020/2021.

Avtalen gjelder mellom .....

Studenter og forskere i denne oppgaven er Andreas Fjørtoft og Anniken Pedersen.

### Hva ønsker vi å oppnå?

#### Forskningsspørsmål som vi forsøker å avdekke i denne oppgaven

- Hvordan kan mennesker i større grad styre tanker og følelser gjennom selvledelse for å yte bedre på arbeidsplassen?
- Hvilke teknikker er det som i større grad påvirker positivt inn på forberedelser til gjennomføring?
- I hvor stor grad kan en ansatt selv være ansvarlig for å påvirke egen prestasjon på en arbeidsplass?

### 1.2 Hvem er den ansvarlige part for masteroppgaven?

Denne masteroppgaven er Nord Universitet i Bodø ansvarlig for. Veileder for denne oppgaven er Johan Olaisen.

### Hvorfor ønsker vi å stille deg spørsmål?

Denne oppgaven har søker informanter med fem års ledererfaring fra et større norsk selskap. Vi søker også forskjellige sektorer og kjønn som informanter, og du er en av disse informantene vi ønsker å bruke til å bygge vårt datagrunnlag. Det kommer til totalt seks informanter som svarer opp denne masteroppgaven.

### Hva betyr dette for deg, og hva innebærer det?

Denne masteroppgaven kommer til å bli gjennomført med kvalitativ metode, det vil si at vi kommer til å stille deg åpne spørsmål hvor vi søker dine svar. Intervjuet kommer til å være semi-strukturert. Vi kommer i denne oppgaven til å ta et digitalt opptak av vår samtale gjennom teams. Samtalen vil bli transkribert, og informasjonen vil bli brukt som datagrunnlag. All informasjon som kommer frem i våre intervjuer kommer til å bli brukt som

datagrunnlag til denne masteroppgaven. Ditt navn vil være anonymt, og ingen vil kunne knytte noe tilbake til deg.

Som deltaker i denne undersøkelsen aksepterer du at all informasjon som blir innhentet kan benyttes som datagrunnlag for undersøkelsen.

### **Hva skjer med opplysningene etter endt masteroppgave?**

Denne masteroppgaven skal leveres senest 26 mai 2021. Da vil oppgaven være avsluttet. Oppgaven vil gjøres offentlig via Nord Universitet. Lyd- og bildeopptak gjennom teams vil bli slettet. De transkriberte intervjuene fra opptaket vil også bli slettet. Ingen personopplysninger er lagret eller innhentet.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. I denne oppgaven skal ingen personalopplysninger behandles. Et anonymt datamateriale består av opplysninger som ikke på noe vis kan identifisere enkeltpersoner, hverken direkte, indirekte eller koblingsnøkkel. Vi har derfor i samråd med NSD – Norsk senter for forskningsdata AS konkludert med at prosjektet ikke skulle meldes.

### **Hvor kan du finne mer informasjon?**

Har du spørsmål til studien så kan du kontakte:

- Nord Universitet ved Johan Olaisen (johan.olaisen@bi.no)
- Kontaktinformasjon for personvernombud Nord  
Universitet: [personvernombud@nord.no](mailto:personvernombud@nord.no)
- Telefon: 74 02 27 50

Dato/Sted:

Andreas Fjørtoft

Anniken Pedersen

.....

Sign:

Sign:

Sign:

## VEDLEGG 3 – Samtykkeerklæring

# Samtykkeerklæring for å delta i undersøkelse

Vi har nå invitert deg til å delta på et intervju som skal besvare hjelpe oss å besvare vår masteroppgave innenfor selvlæring, og hvordan dette påvirker prestasjon på arbeidsplassen. Du deltar på frivillig grunnlag, og du kan på hvilket som helst tidspunkt trekke dine svar tilbake. Du også når som helst trekke ditt samtykke, og du trenger ikke å oppgi noen grunn for dette.

Jeg bekrefter herved at:

- Jeg har fått tilstrekkelig med informasjon om masteroppgaven og forskningsprosjektet
- Har vært en deltakende part i forskningsprosjektet
- Deltar på frivillig grunnlag

Samtidig så samtykker jeg at:

- Mine svar kan brukes som datagrunnlag i oppgaven
- At transkribert data kan være lagret frem til sensurfrist

Jeg har mottatt informasjon rundt forskningsoppgaven, og samtykker til å delta

---

(navn, sted, dato)

---

(signatur av student/forsker, sted, dato)