

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE358E

Navn på kandidat: Janne Hole

---

## Masteroppgave

Kan selvledelse bidra til bedre lederskap og medarbeiderskap?

---

Dato: 19.05.17

Totalt antall sider: 71

## **Forord**

Etter nesten tre års intensiv jobbing, så er jeg ved veis ende. Da jeg startet på studiet var jeg nok ikke klar over hvor krevende det kom til å bli, og det var nok like greit. Jeg er utrolig glad for at jeg tok denne utdanningen, for det har vær svært nyttig. Jeg har lært en hel masse om ledelse, men i tillegg har jeg lært en god del om meg selv. Jeg valgte å skrive masteroppgave om selvledelse, fordi jeg underveis i studiet ble bevisst på at dette var noe jeg hadde et forhold til, noe som har bidratt til at jeg har kommet meg dit jeg er i dag.

Det å skrive masteroppgave har vært selvledelse i praksis. Jeg har brukt mange timer nesten hver helg, og til tider vært svært frustrert, slitt meg i håret og lurt på om det hadde noen hensikt å skrive selve masteroppgaven. Det vil jeg i dag si at det har hatt. Jeg har fått mye mer kunnskap om selvledelse, noe som i seg selv vil ha en nytteverdi både i jobbsammenheng og privat. I tillegg har prosessen gjort meg mer bevisst på hvor jeg har mine styrker og svakheter, og den gode følelsen jeg har i skrivende stund ville jeg ikke vært foruten.

Jeg er svært takknemlig for at jeg har fått anledning til å studere ved siden av full jobb, og jeg vil takke alle som har støttet meg i denne perioden. Jeg vil rette en spesiell takk til min foreleser og veileder Tom Karp. Ikke bare for hjelp og støtte underveis, men særlig for samlingene og bøkene han har skrevet. Hans gode måte å formidle lederes utfordringer og selvledelse på har hatt stor verdi for meg, og jeg er ikke ferdig med å studere bøkene hans. Her er det mye lærdom, nyttige verktøy og råd for de som er interesserte i å utvikle seg selv både som leder og menneske.

Bodø den 19. mai 2017.

Janne Hole

## Sammendrag

Målet med masteroppgaven var å finne svar på om selvledelse kan bidra til bedre lederskap og medarbeiderskap. Problemstillingen er svært omfattende og kompleks, og jeg kunne skrevet mye om blant annet ulike ledelsesutfordringer og anbefalte lederstiler og –teorier, kommunikasjon, makt, og betydningen av kultur og struktur. Temaet handler i stor grad om selve mennesket, dets tanker, atferd og personlighet, og hvordan hjernen vår fungerer, og det i seg selv er et svært komplisert område med mange kunnskapshull. Det er likevel dette som er oppgavens fokus, og da sett i sammenheng med hva som kjennetegner effektivt lederskap og medarbeiderskap. Jeg har valgt litteraturstudie som metode, og for å svare på problemstillingen har jeg formulert følgende forskningsspørsmål:

1. Hva fremmer og hva hemmer selvledelse?
2. Hvilke selvledelsesstrategier kan fremme evnen til selvledelse?

Jeg har funnet mange faktorer som kan fremme selvledelse, og at mangel på disse faktorene kan hemme evnen til å lede seg selv. Særlig selvinnsikt, finne hva som driver en og mobilisere viljestyrke, evne til å takle motstand, evne til selvregulering, positiv innstilling, samt energibalansen er viktig for å kunne lede seg selv. Selvledelsesstrategier som kan fremme evnen til selvledelse er ulike kognitive, atferds- og motivasjonsstrategier, psykodynamiske, sosialpsykologiske, helsemessige og fysiologiske strategier, samt strategier innen humanistisk, positiv og kognitiv psykologi.

Det er mange forhold som spiller inn og som kan påvirke evnen til selvledelse som jeg ikke kommer inn på i oppgaven. Jeg mener likevel at jeg har et tilstrekkelig grunnlag for å kunne konkludere med at selvledelse kan bidra til bedre lederskap og medarbeiderskap. I tillegg kan det å bli bedre på å lede seg selv øke livskvaliteten, og dermed kan de fleste ha noe å tjene på å lære om selvledelse.

## **Innholdsfortegnelse**

Forord .....	i
Sammendrag .....	ii
Innholdsfortegnelse .....	iii
1.0 Innledning .....	1
1.1 Bakgrunn og aktualisering .....	1
1.2 Valg av problemstilling og forskningsspørsmål .....	2
1.3 Motivasjon .....	3
1.4 Nytteverdi .....	3
1.5 Metode, avgrensning og presisering .....	4
1.6 Oppgavens oppbygning .....	6
2.0 Teoretisk rammeverk .....	6
2.1 Lederskapets rolle og betydning .....	6
2.1.1 Effektivt lederskap .....	7
2.2 Selvledelse .....	8
2.2.1 Kognitiv psykologi .....	9
2.2.2 Positiv psykologi .....	10
2.2.3 Motivasjon .....	11
2.2.4 Mestring .....	12
2.2.5 Selvregulering og selvkontroll .....	13
2.2.6 Viljestyrke .....	14
2.2.7 System for informasjonsprosessering .....	14
2.2.8 Personlighetstrekk og selvregulering .....	16
2.2.9 Strategier .....	17
2.2.10 Myndiggjørende ledelse .....	21
2.2.11 Selvledelse på teamnivå .....	22
2.2.12 Kritikk til selvledelse .....	23
2.3 Medarbeiderskap .....	24
2.3.1 Kritikk til medarbeiderskap .....	26
2.4 Oppsummering .....	27

3.0 Metode.....	27
3.1 Litteraturstudie som forskningsdesign .....	28
3.2 Valg av litteratur.....	28
3.3 Validitet og reliabilitet .....	30
3.4 Kritikk til egen oppgave.....	30
4.0 Funn.....	30
5.0 Drøfting .....	33
5.1 Innledning.....	33
5.2 Hvorfor er selvinnsikt viktig, og hvordan kan den utvikles? .....	34
5.3 Oppsummering .....	43
5.4 Hvordan påvirker tankemønstrene evnen til å lede seg selv? .....	43
5.5 Hvordan kan man bedre takle motstand, usikkerhet, stress og press? .....	46
5.6 Hvordan ta lederskap i krevende situasjoner og betydningen av gode relasjoner .....	54
5.7 Hvorfor er myndiggjørende ledelse og medarbeiderskap viktig, og hva er forutsetningene? .....	57
5.8 Avslutning .....	60
6.0 Konklusjon .....	62
6.1 Er selvledelse løsningen for alle?.....	63
6.2 Hva er nytteverdien av studien? .....	65
6.3 Anbefaling om videre forskning. ....	65
7.0 Litteraturliste .....	66

## **1.0 Innledning**

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

Vi lever i en verden preget av økende tempo, kompleksitet og turbulens. Den enkle, stabile og introverte situasjonen som tidligere preget arbeidslivet er gradvis erstattet av knallhard global konkurranse, usikkerhet og stadige omveltninger. Økt konkurranse fører gjerne til stadige omstillinger, nedbemanninger og økt arbeidspress for både ledere og medarbeidere.

I Norge er yrkesdeltakelsen høy, og de fleste i voksen alder tilbringer store deler av tiden sin på jobb. Å være i arbeid er viktig av mange årsaker. Det gir en økonomisk trygghet og frihet, man er en del av samfunnet og gir sitt bidrag til fellesskapet, og det kan bidra til å gi livet innhold og mening. Arbeidsplassen er for mange også en viktig sosial arena, og et godt arbeidsmiljø er viktig for både trivsel og arbeidsglede. I motsetning til private relasjoner, så kan man ikke velge sine kollegaer. Man er nødt til å forholde seg til og samarbeide med mange ulike personligheter, og det er ikke alltid like lett.

Dagens arbeidstakere har ofte høyere utdanning og andre krav og forventninger enn før til sine arbeidsgivere. Mange ønsker større grad av autonomi og frihet, meningsfulle og utviklende arbeidsoppgaver, og er opptatt av selvrealisering (Pearce & Manz 2005). Det stiller store krav til lederen som både skal oppnå gode resultater for virksomheten og samtidig prøve å tilfredsstille den enkelte medarbeiders individuelle krav og behov.

Generelt er forventningene til hva en leder kan få til urealistiske, og det er et stort gap mellom det som lederen burde gjøre og det han faktisk gjør (Tengblad 2013). Ideelt sett er lederen inspirerende og strategisk, men i virkeligheten går hverdagen med til å løse uforutsette problemer. Mesteparten av tiden går med til informasjon og kommunikasjon i en kontekst preget av usikkerhet og uforutsigbarhet. I tillegg viser det seg at mange ledere sliter med å kommunisere tydelig, klargjøre roller, kritisere og irettesette samt håndtere konflikter (Karp 2016).

## ***1.2 Valg av problemstilling og forskningsspørsmål***

Historisk sett har ledelsesforskningen omhandlet hvordan ledere best kan påvirke medarbeiderne, men for rundt 40 år siden introduserte Manz og Sims (1980) et annet perspektiv, nemlig hvordan individer kan lede seg selv. Det har de senere år blitt mer og mer fokus på at den beste måten å løse ledelsesutfordringene på er at den enkelte gjøres bedre i stand til å lede seg selv. Det er individet som kan gjøre en forskjell, og ikke systemer, strukturer eller andre verktøy som gir «quick-fix» løsninger på vanskelige ledelsesutfordringer (Karp 2010). Stadige endringer og usikkerhet gjør det viktig at både ledere og medarbeidere er fleksible og tilpasningsdyktige. Den enkelte må ha kunnskaper, ferdigheter, egenskaper og holdninger for å kunne tilpasse egen atferd og prestere godt under slike forhold.

Forskning viser at man som leder ville kunne oppnå bedre resultater dersom man i tillegg til å være mål- og resultatorientert også fokuserer på medarbeidernes forslag og behov (Bass 1990). Siden det viser seg at ledere sliter med å strekke til og leve opp til forventningene, kan det største konkurransefortrinnet ligge i å utnytte medarbeidernes potensiale fullt ut. Tengblad (2003) mener det store fokuset på lederens betydning for virksomhetens resultater har bidratt til en kunnskapsbrist når det gjelder medarbeiderens rolle og betydning. Tradisjonelt sett har sjefer og arbeidsledere hatt stor innflytelse over arbeidsutførelsen, men dette har endret seg de senere år. Dagens medarbeidere har ofte stor innflytelse både på planlegging, gjennomføring og endring av arbeidsoppgavene. Han taler for at lederskap og medarbeiderskap er like viktig for virksomhetens suksess, og at medarbeiderskap handler om at medarbeideren tar et større ansvar både for seg selv og arbeidsplassen (Tengblad 2003). Den mest sentrale lederutfordringen blir da å legge til rette for og hjelpe medarbeiderne til å lede seg selv. Lederen må fremstå som en god rollemodell for sine medarbeidere for hvordan sette seg mål og motivere seg selv til å jobbe mot sine målsetninger (Jacobsen og Thorsvik 2013).

Det har i løpet av masterstudiet blitt mer tydelig for meg at kompleksiteten i ledelsesfaget er stort. Det er uendelig mange teorier og meninger om hva som er den rette lederstilen, hva som kjennetegner den ideelle leder og hva som er effektiv ledelse. I tillegg har jeg som leder gjennom flere år erfart hvor vanskelig det er å gjøre teori om til praksis, og at det ikke fins noe svar med to streker under. Det er så mange ting som spiller inn og påvirker, og jeg er

derfor ikke overrasket over resultatet av Tengblads forskning på ledelse i praksis. Det har oppgjennom historien nærmest utelukkende vært fokusert på lederens betydning for virksomheten, og lite om hvordan lederes suksess påvirkes av hvor velfungerende medarbeiderne er. Det nytter ikke med opplæring og utvikling av lederne dersom man ikke også satser på opplæring og utvikling av medarbeiderne for å oppnå godt medarbeiderskap. Etter å ha lest en god del om selvledelse, så tror jeg at bruk av selvledelse kan være et nyttig verktøy i utviklingen av godt lederskap og medarbeiderskap. Dette er bakgrunnen for problemstillingen jeg har valgt, og jeg ønsker å se om jeg kan finne støtte for påstandene mine i litteraturen som fins innen lederskap, medarbeiderskap og selvledelse. Problemstillingen som jeg søker å belyse er følgende:

*Kan selvledelse bidra til bedre lederskap og medarbeiderskap?*

Siden det å lede seg selv blir vurdert som stadig viktigere vil jeg se nærmere på hva som påvirker evnen til selvledelse, og hvilke strategier som kan benyttes for å oppnå bedre prestasjoner både som medarbeider og leder. Jeg vil i oppgaven søke å finne svar på følgende forskningsspørsmål:

1. *Hva fremmer og hva hemmer selvledelse?*
2. *Hvilke selvledelsesstrategier kan fremme evnen til selvledelse?*

### **1.3 Motivasjon**

Motivasjonen min for å skrive om dette er mine personlige erfaringer som leder og den kunnskapen jeg har fått gjennom de fagene jeg har hatt i masterstudiet. Jeg ønsker å få mer kunnskap om hvordan jeg kan bruke selvledelse for å takle lederjobben bedre og utvikle meg selv både som leder og menneske. Jeg ønsker også å finne ut hvordan selvledelse kan bidra til å skape en arbeidsplass preget av arbeidsglede, læring og utvikling. Medarbeidernes bidrag er avgjørende for at jeg skal kunne lykkes i min rolle som deres leder, og jeg har tro på at selvledelse kan brukes som verktøy for å oppnå både bedre lederskap og medarbeiderskap.

### **1.4 Nytteverdi**

Det er nok mange ledere som opplever at de har fått endrede ledelsesutfordringer og som forhåpentligvis vil kunne ha nytte av denne litteraturstudien. Oppgaven kan også være til nytte for andre som ønsker å få mer kunnskap om hvordan egne tanker, følelser og holdninger



påvirker synet man har på ulike ting, og hvordan selvledelse generelt kan bidra til bedre prestasjoner og at man blir en best mulig utgave av seg selv.

Det jeg lærer gjennom prosessen med å skrive denne oppgaven håper jeg å kunne bruke til egenutvikling, og jeg ønsker å dele den kunnskapen jeg har fått med både medarbeidere og andre ledere som er interessert i det. Jeg tror at en større bevisstgjøring og kunnskap om selvledelse vil kunne hjelpe mange i organisasjonen vår. Det er krevende tider på så mange måter, og det er ingenting som tyder på at situasjonen kommer til å bli enklere med årene. Kanskje tvert imot. Da kan egen evne til å takle hverdagen og lære seg til å leve med situasjonen være av stor betydning for den enkeltes livskvalitet. Bruk av selvledelse kan gjøre oss bedre rustet til å takle både dagens situasjon, men også det som måtte komme i fremtiden.

### ***1.5 Metode, avgrensning og presisering***

Jeg har valgt å bruke litteraturstudie som metode, for å finne ut om andres forskning støtter mine antakelser om sammenhengen mellom selvledelse og evnen til å utvikle godt lederskap og medarbeiderskap. Det kan synes som om det er svært mange forhold som påvirker evnen til å lede seg selv, og at det fremdeles er lite eller ingen forskning på en del områder som kan ha betydning. En litteraturstudie vil kunne gi meg en bred oversikt over forskningen som er gjort på området, og gjøre det mulig å utforske en såpass omfattende problemstilling. Samtidig må oppgaven avgrenses, og alle forhold som kunne hatt betydning for konklusjonen er dermed ikke medtatt.

Jeg har valgt å belyse problemstillingen ut ifra et skandinavisk perspektiv, fordi vårt samfunn, kultur, verdier og arbeidsliv skiller seg en del fra det amerikanske. Dette er mener jeg er faktorer som er avgjørende for vår tenkning, holdning og virkelighetsforståelse av oss selv og omgivelsene våre. Derfor har jeg i stor grad valgt å bruke norsk litteratur i drøftingskapittelet. Det er svært mye av litteraturen innen ledelse og selvledelse som er skrevet av amerikanske forfattere, og de har derfor hatt stor definisjonsmakt. Det har vært naturlig og nødvendig for å belyse temaet tilstrekkelig å bruke mye amerikansk litteratur. Når det gjelder medarbeiderskap, så har jeg valgt å se på det som et nordisk fenomen som er tett knyttet opp til det som beskrives som den nordiske modellen. Jeg har derfor kun brukt svensk og norsk litteratur i fremstillingen av medarbeiderskap, og jeg mener dette gir et riktigere bilde enn

amerikansk litteratur som omhandler «followership» og «empowerment». Arbeidstakerne i de nordiske landene har gjennom lov- og avtaleverk både medbestemmelsesrett og medvirkningsplikt, noe som skiller seg fra arbeidslivet i de fleste andre land, og som setter andre rammer og betingelser for samarbeidet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. Norske arbeidstakere har sterkere stillingsvern og er vant til å ha større påvirkningsmuligheter enn det amerikanske arbeidstakere har, og dermed kan medarbeiderskap som teori eller ideologi være viktigere i de nordiske landene.

Det er en urovekkende høy andel av unge mennesker som havner utenfor arbeidslivet på grunn av psykiske lidelser (NAPHA), og forskning tyder på at samspillet mellom arv og miljø kan ha betydning for dette (Weiseth 2002). Verdiforskyvning, endrede oppvekstvilkår, streben etter det perfekte, og en økende forventning om å følge drømmen og realisere seg selv legger et stort press på unge i dag. Det øker faren for stress, utbrenthet og misnøye når forventningene til hva man skal få til ikke innfris. Dette vil naturlig nok påvirke prestasjonene og atferden, og dermed også omgivelsene. Endringene som har skjedd både i samfunnet og i arbeidslivet de senere år kan være en medvirkende årsak til frafallet blant de unge. Dette er bekymringsverdig med tanke den snart forestående eldrebølgen og mangel på arbeidskraft i fremtiden. Kanskje kan økt kunnskap om og evne til selvledelse gjøre det lettere å takle et økende forventningspress og en krevende arbeidssituasjon?

Endring er en fellesnevner for både selvledelse og utvikling av godt lederskap og medarbeiderskap. Selvledelse og ledelse handler om å påvirke seg selv og andre, for å få til en endring eller bevegelse mot et ønsket mål. På en arbeidsplass er det viktig at ledere og medarbeidere samarbeider godt for å kunne nå felles mål, og betydningen av en god relasjon mellom leder og medarbeidere trekkes frem som svært både i litteraturen innen ledelse, selvledelse og medarbeiderskap. Jeg har derfor valgt å ikke bare belyse betydningen av selvledelse for enkeltindividet, men også i relasjonen og samarbeidet med både ledere og medarbeidere.

Selv om vi vet mye om hva som fungerer, så viser Tengblads forskning at i praksis gjør ikke lederne det de ideelt sett burde gjøre. Hva skal til for at ledere skal gjøre mer av det som

fungerer? Jeg vil se nærmere på om selvledelse kan bidra til at man som leder blir mer effektiv. Både selvledelse, lederskap og medarbeiderskap handler om å påvirke atferd, holdninger og innstillinger, slik at man kan ta det ansvaret man har enten som leder eller medarbeider.

### ***1.6 Oppgavens oppbygning***

I teorikapittelet vil jeg beskrive hva som menes med selvledelse, lederskap og medarbeiderskap, og belyse det teoretiske rammeverket som er mest relevant for å kunne svare på oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Jeg har valgt å innledningsvis si noe kort om hva som av de fleste forskere anses som effektiv ledelse, fordi jeg mener det er viktig for å kunne drøfte om selvledelse kan bidra til bedre lederskap. Deretter kommer teori og forskning som omhandler selvledelse. Teorier og forskning innenfor psykologifaget har vært utgangspunktet for utvikling av teorier om selvledelse, og hjerneforskningen har etter hvert også fått større oppmerksomhet. Jeg har derfor viet mest plass til dette i teorikapittelet. Jeg vil også kort komme inn på myndiggjørende ledelse og selvledelse på team- og gruppenivå. Til slutt har jeg et delkapittel om medarbeiderskap før jeg avslutningsvis kort oppsummerer innholdet i teorikapittelet.

I metodekapittelet beskrives kort fremgangsmåte og design som er benyttet, og hva som kan være styrker og svakheter med forskningen som er gjort. Deretter fremstilles det jeg har funnet i litteraturgjennomgangen som kan svare på oppgavens to forskningsspørsmål. I drøftingskapittelet brukes funn fra litteraturgjennomgangen og teorikapittelet, samt noe av egne erfaringer til å finne svar på oppgavens problemstilling. Til slutt kommer konklusjonen, hva som taler imot det jeg kommer frem til, og forslag til videre forskning.

## **2.0 Teoretisk rammeverk**

### ***2.1 Lederskapets rolle og betydning***

Det har gjennom tiden vært stor interesse for lederskap og betydningen av ledelse, og mye er skrevet og forsket på av ulike ledelsesteorier og lederstiler. Historiebøkene forteller om militære, politiske og religiøse leders betydning for viktige hendelser opp gjennom årene. De blir gjerne fremstilt som helter eller som maktsyke tyranner, og på en måte som får dem til å virke svært betydningsfulle i forhold til viktige hendelser. Det er kanskje noe av grunnen til at

mange medarbeidere har store krav og forventninger til sine ledere, og til at mange ledere har urealistiske forventninger til hva selv skal klare å utrette.

Det finnes mange ulike definisjoner på hva ledelse er, men ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) er det stor enighet om at *ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd*. Lederen har en sentral rolle i forhold til virksomhetens mål, strategier, organisasjonsstruktur/ -kultur og maktforhold, organisasjonsatferd og prosesser som motivasjon, ytelse, kommunikasjon, beslutninger, læring og endring (Jacobsen & Thorsvik 2013). Lederens kunnskaper, ferdigheter, egenskaper og holdninger får derfor stor betydning for lederens prestasjoner og bidrag. En av lederens viktigste oppgaver er å legge til rette for at medarbeiderne kan bidra til at virksomheten når sine mål, og at de trives med å gjøre det.

Medarbeidere som trives på jobb er mer tilbøyelig til å foreslå forbedringsmuligheter og være støttespillere for ledelsen når endringene skal implementeres (Scott & Bruce 1994). Studier viser også at medarbeideres kreative potensial kommer best til uttrykk dersom arbeidsoppgavene er komplekse og krever varierende kompetanser, at ledelsen er støttende og ikke-kontrollerende, og at arbeidsmiljøet er preget av konstruktiv interaksjon medarbeiderne imellom (Cummings & Oldham 1997).

### **2.1.1 Effektivt lederskap**

Det er ulike meninger om hva som er effektivt lederskap, men de fleste forskere har vurdert effektivitet opp mot konsekvens av påvirkning på et individ, en gruppe, team eller organisasjon (Yukl 2010). Ifølge Yukl blir det stadig tydeligere at effektiv ledelse på alle nivåer vil være avgjørende for å kunne takle de økte sosiale og økonomiske problemene som vi står overfor. Ekvall og Arvonen (1994) var først ute med et 3-delt ledelseskonsept som de mente kunne beskrive effektiv ledelse:

- **Strukturerende/oppgaveorientert lederatferd** - Lederen sikrer at medarbeiderne har god forståelse av arbeidsoppgavene, vet hvilke ressurser som er nødvendig for fullføring av arbeidet, og klargjør ansvarsfordelingen.

- Omtanke/relasjonsorientert lederatferd – Lederen oppmuntrer og anerkjenner medarbeidernes innsats, involverer medarbeiderne i viktige saker og legger til rette for deres utvikling.
- Endringsorientert ledeatferd – Lederen har nye ideer og langtidsperspektiv på arbeidet, kommuniserer en klar visjon og følger med på konkurrentenes arbeid.

Dette ledelseskonseptet støttes også av senere forskning, og i tillegg fremstår det som om relasjonsledelse er enda viktigere enn oppgaveorientert ledelse for effektiviteten (Martinsen 2015). En god relasjon mellom leder og medarbeider kan blant annet gi økt jobbprestasjon og jobbtilfredshet, liten turnover og lavere sykefravær (Ilies, Nahrgang og Morgeson 2007, Coyle-Shapiro og Conway 2004). Dermed kan det å satse på relasjons- og visjonsbygging, og sørge for samsvar mellom ord og handling på veien mot gjennomtenkte mål være viktig for at man skal fungere effektivt som leder. I tillegg er det å styre egen tid og prioritere riktig, utvikle sine mentale ferdigheter og ta vare på egen helse fremhevet som stadig viktigere suksessfaktorer for ledere (Karp 2017). I kjølvannet av den kompetanserevolusjon og de utfordringene som både samfunn og næringsliv står overfor, så har selvledelse som lederfilosofi og ideologi fått økt oppmerksomhet (Martinsen 2015).

## ***2.2 Selvledelse***

Selvledelse har sin bakgrunn fra vitenskapelig arbeid som konkluderte med at på enkelte områder kunne selvledelse erstatte tradisjonell ledelse (Kerr og Jermier 1978). Dette samt tidligere teorier om selvregulering og selvkontroll bidro til at interessen rundt selvledelse tok seg opp på begynnelsen av 1980-tallet.

Selvledelse kan beskrives som en prosess hvor individer lærer seg å kontrollere sin atferd gjennom å påvirke og lede seg selv ved bruk av spesifikke kognitive og atferdsmessige strategier (Neck og Houghton 2006). Selvledelsesteorien bygger på psykologiske teorier om selvregulering og selvkontroll, men også på positiv psykologi, prinsippene om læring og motivasjon, og hvordan forsterkningsmekanismer og belønninger kan brukes for å øke motivasjon, effektivitet og læring. Teorier om målsetting, som også omhandler motivasjon og effektivitet, er av grunnleggende betydning for teorien om selvledelse. (Martinsen 2015). Jeg vil nå gå nærmere inn på de ulike teoriene, for å beskrive hva som inngår i begrepet selvledelse.

### **2.2.1 Kognitiv psykologi**

I Store norske leksikon beskrives kognitiv psykologi som «den del av psykologien som studerer prosessene som ligger til grunn for oppfattelse, tenkning og kunnskapservvervelse (erkjennelse). Slike prosesser er persepsjon (sanseoppfatning), oppmerksomhet, forestillingsvirksomhet, hukommelse, begrepsdanning, språk, resonnering og problemløsning». Psykologen Ulric Neisser, som er opphavsmannen til kognitiv psykologi mener at det er selvinnsikten som gir oss forståelse av oss selv og hvem vi er. Utøvelse av selvinnsikt handler om å stoppe opp og være tilstede i nuet, reflektere over hva man tenker, føler og vil, men uten at man vurderer om dette er godt nok eller ikke (Neisser 1994).

Tankene utløser følelser og emosjoner, og enkelte ganger kan tankene være urimelige i forhold til den faktiske situasjonen. Tankene våre er viktig for vår evne til å mestre, tilpasse og endre oss. Ifølge psykolog og leder for Norsk forening for kognitiv terapi Arne Repål har mennesket i tillegg en tendens til å tolke situasjoner feil og tillegge andre meninger om oss som de ikke har. Kognitiv terapi retter seg mot problemløsning og innsikt i sammenhengen mellom tanker, følelser og handling, for å bryte med uheldig selvforsterkende atferd.

Ifølge psykiater, foredragsholder og forfatter David Burns (2005) er god selvfølelse er en av de sterkeste kreftene i oss, for den gir oss glede og øker vår yteevne. Vi kan påvirke synet vi har på oss selv ved å gjøre en lønnsomhetsanalyse av fordelene og ulempene ved å tenke slik vi gjør. Det kan gjøre at man får et mer realistisk bilde av seg selv, avslører tankefellene sine og gjøre det mulig å finne de rette teknikkene som er tilpasset den enkelte tankefelle. Burns beskriver i sin bok «Tenk deg glad håndbok» de ulike kognitive teknikkene som passer den enkelte tankefelle. Disse hevder han fungerer på nær sagt alle typer tankefeller, men det krever besluttosomhet og tålmodighet for å få det til.

Burns understreker betydningen av først å lage en plan for hva du skal gjøre, fordi det viser seg at forpliktelse om å starte med noe på et bestemt tidspunkt øker sannsynligheten for at oppgaven blir gjort. Det er også viktig å gjøre en vanskelig oppgave så enkel som mulig ved å sette seg beskjedne og realistiske mål istedenfor mål som krever perfektjon. Opplevs oppgaven uoverkommelig fordi du har satt for høye krav, så risikerer du å bli handlingslammet og ikke komme i gang. Det kan igjen påvirke evnen til å tenke positivt om

oppgaven, og gi deg dårlig samvittighet fordi du utsetter den. Burns fremhever også betydningen av å gi seg selv ros for innsatsen, og fokusere på det man har oppnådd og ikke alt man ikke har fått gjort. Det vil øke motivasjonen til å stå på videre.

### **2.2.2 Positiv psykologi**

Allerede i 1954 introduserte Abraham Maslow begrepet positiv psykologi, men det er den amerikanske psykologen Martin Seligman som gjerne anses som grunnleggeren. Seligman ble på 1970- tallet kjent da han påviste sammenhengen mellom atferd, belønning og straff. På 1990-tallet fikk han interesse for hvordan optimisme kan etableres, og hvordan omgivelsene kan påvirke trivsel og meningen i livet. Han mente derfor at psykologien burde fokusere mer på menneskets styrker, tilpasningsdyktighet, utvikling av helse, velvære, fremgang og det gode liv (Seligman og Csikszentmihayli 2000). Han mente at livskvalitet henger sammen med positive følelser og gode relasjoner, det å være engasjert og oppslukt av noe, finne mening, prestere og oppleve mestring (Seligman 2013). Ifølge Seligman (2006) er ikke optimisme noe som er medfødt, men noe vi kan lære og utvikle dersom vi ønsker det selv. Dersom man øver seg på å tenke positivt, så vil det over tid etableres mønstre i hjernen som gjør at denne måten å tenke på blir til en vane som er automatisert. Det samme gjelder dersom man over tid verner seg til å fokusere på det negative.

Ifølge Dweck (2006) er det to tankesett som er fremtredende hos mennesker, og som hun omtaler som det fastlåste (offer) og det vekstorienterte (aktør) tankesettet.

Fastlåst tankesett innebærer tanker som:

- Mine evner er medfødte, og ikke noe jeg kan gjøre noe med.
- Jeg må være forsiktig og sikre meg selv så jeg ikke taper posisjon.
- Sånn har det vært og sånn kommer det alltid til å være.
- Det er ikke min skyld, det er andre det er noe galt med, og som må forandre seg.
- Jeg vil ikke forholde meg til dette, det kommer ikke til å skje.
- Jeg har ikke noe handlingsrom, for andre har satt begrensninger for hva jeg kan få til.

Vekstorientert tankesett innebærer tanker som:

- Det er innsatsen som er avgjørende for hvordan det går.
- Det er mulig å påvirke, og få til endring.
- Jeg har et handlingsrom, og kan ta ansvar selv.
- Jeg skal være modig å ta sjansen, for det går sikkert bra.
- Dersom jeg mislykkes, så vil jeg likevel ha lært noe.
- Jeg må selv ta ansvar for mine egne tanker, følelser og situasjoner, og jeg kan trene opp mine evner, kvaliteter og egenskaper.

Tankefellene holder oss tilbake og hindrer oss i å nå våre mål. De tapper oss for energi og stjeler mye kraft. De fleste har elementer av begge tankesettene, men ifølge Dweck (2006) er tankesettet primært et valg man tar selv, og det er mulig å utvikle et mer vekstorientert tankesett. Positiv forsterkning som fremmer positiv atferd, visualisering, det å sette seg langsiktige mål og skape belønninger for seg selv bidrar til en mer hensiktsmessig indre dialog som gjør at man takler motstand bedre (Karp 2016).

### **2.2.3 Motivasjon**

Motivasjon kan defineres som *biologiske, psykologiske og sosiale faktorer som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse* (Kaufmann og Kaufmann 2009). Noen av de vanligste teoriene om motivasjon innen organisasjonslitteraturen er behovsteori, forventningsteori, målstyringsteori, jobbkarakteristikamodeller, samt indre og ytre motivasjon (Martinsen 2015).

Menneskets største drivkraft er å få dekket sine behov. Maslows behovsteori er det mest innflytelsesrike bidraget innenfor forventningsteori, og argumenterer for at menneskets fem grunnleggende behov består av fysiologiske behov, sikkerhetsbehov, sosiale behov, behov for anerkjennelse og behov for selvrealisering. Behovene motiverer mennesket til å handle i retning av å tilfredsstille disse behovene (Jacobsen & Thorsvik 2013).



Videre har Deci og Ryans teori om selvbestemmelse og indre motivasjon vært viktig for selvlædelsesteorien. De hevder at mennesket har behov for kompetanseopplevelse, selvbestemmelse og tilhørighet, og at dette er viktig for indre motivasjon (Deci og Ryan 1985, 1991). Selvlædelsesteorien oppfordrer også til at man skal gjøre mer av de oppgavene som oppleves som interessante, og som gir en følelse av kompetanse og selvstendighet (Martinsen 2015). Det vil kunne medføre økt jobbtillfredshet, mestringsfølelse og indre motivasjon, som igjen vil utløse positive følelser.

Selvlædelsesteorien bygger i tillegg på Banduras teori om resiprok determinisme, som beskriver sammenhengen mellom atferd, individuelle forutsetninger for atferd og de miljømessige rammer og forutsetninger for atferd (Bandura 1986, 1997). Når det gjelder personlige forutsetninger for effektiv atferd fokuserer Bandura hovedsakelig på begrepet selvpoplevd mestringssevne. Han hevder dessuten at det er gjensidig avhengighet mellom komponentene, slik at endrer man på den ene komponenten, så vil det kunne få konsekvenser som de andre to.

#### **2.2.4 Mestring**

Mestring er koblet til troen på at man klarer noe, den henger sammen med opplevelse av egen kompetanse og mestringssevne, og påvirker positivt evnen til å nå sine mål. Mestring er også nært knyttet til selvbildet og vår evne til å ta grep om en situasjon (Johannessen og Olsen 2008). Csikszentmihayli (2003) fremhever viktigheten av å være i det han omtaler som flytsonen, hvor utfordringer og kompetanse er i riktig balanse. Dersom man ikke opplever å mestre arbeidssituasjonen, påvirker det trivsel, arbeidsglede, trygghet og motivasjon, noe som naturlig nok kan få mange uheldige konsekvenser både for den som ikke opplever mestring, men også kollegaer og virksomheten. Ved å oppleve at man takler en vanskelig situasjon vil mestringsfølelsen øke. En følelse av personlig mestring vil kunne gi en følelse av kontroll som kan redusere stress og gjøre at man blir mindre bekymret og engstelig. Evnen til å tenke positivt og ha tro på seg selv vil kunne bidra til at man kommer inn i en positiv spiral som øker mestringssevnen og evnen til å jobbe mot sine mål. Mening er avgjørende for opplevelse av mestring, og det blir dermed viktig å finne ut hva som gir livet mening (Johannessen og Olsen 2008). Det som oppleves meningsfylt bidrar til motivasjon og innsats, og dermed vil

det å finne mening med det man skal gjøre kunne være avgjørende for om man faktisk får det gjort.

### ***2.2.5 Selvregulering og selvkontroll***

Begrepet selvregulering handler om å utøve kontroll over handling, tenkning og emosjoner i tråd med de målsetninger en har satt seg (Baumeister et al.1994). Selvregulering inkluderer blant annet selvkontroll, som innebærer det å kunne motstå impulser og kortsiktige fristelser, men også viljestyrke og selvdisciplin som vil inngå i en mer omfattende og langsiktig målsetning. Å ha evne til selvregulering innebærer å ta kontroll over seg selv og styre seg selv bort ifra det man anser som ugunstig og mot det som man ønsker og anser som gunstig. Det innebærer at man må ha nok viljestyrke til å stå imot en akutt fristelse, men også at man planlegger hvordan man kan unngå å komme i for mange situasjoner hvor man må bruke viljestyrken.

I tillegg til at evnen til selvregulering handler om å slutte med noe og unngå ugunstige valg, så handler den også om å komme i gang og jobbe mot egne målsetninger. Det vil kreve mye viljestyrke, fordi ofte vil det du prøver å styre bort ifra være fristende, virke lettvtint, behagelig og naturlig der og da, mens det du forsøker å styre mot virker mindre attraktivt, tyngre, vanskeligere og mer ubehagelig der og da (Kraft 2014). Man må også vite både hva som driver en og hva som holder en tilbake, slik at man kan øke drivkreftene og redusere motstanden. Selvregulering innebærer også at man tar kontroll over følelsene som oppstår i ulike situasjoner, slik at man klarer å styre sin egen atferd (Kraft 2014).

Ifølge Kraft (2014) kan manglende selvregulering gjøre mennesker sykere, ulykkeligere og fattigere enn de kunne ha vært. Selvreguleringen påvirker blant annet våre spisevaner, vekt, fysiske aktivitet, søvn, stress, beslutninger og følelser, og får derfor betydning for om vi skal kunne leve et godt og langt liv. Samtidig påvirker kosthold, fysisk aktivitet, søvn og stress vår evne til selvregulering, og da risikerer man å komme i en negativ spiral som det er vanskelig å komme seg ut av. Problemene som enkeltmennesker sliter med kan få ringvirkninger til resten av samfunnet, og dermed kan kunnskap om og evne til selvregulering ikke bare bidra positivt for den enkelte, men også for samfunnet for øvrig.

### **2.2.6 Viljestyrke**

Tom Karp skriver i sin bok «Det beste i deg: Tren din viljestyrke» (2015) at det viktigste for å kunne utnytte viljestyrken sin fullt ut er å bestemme seg for hva man vil. Ifølge Karp er det motivasjonen som får oss i gang, men det er viljestyrken som er avgjørende for hva vi klarer å prestere og gjennomføre. Vilje handler om motivasjon og mål, og det er energien i viljen som gir våre handlinger kraft og disiplin. Det må dessuten være noe som er viktig nok for at man skal klare å mobilisere nok viljestyrke.

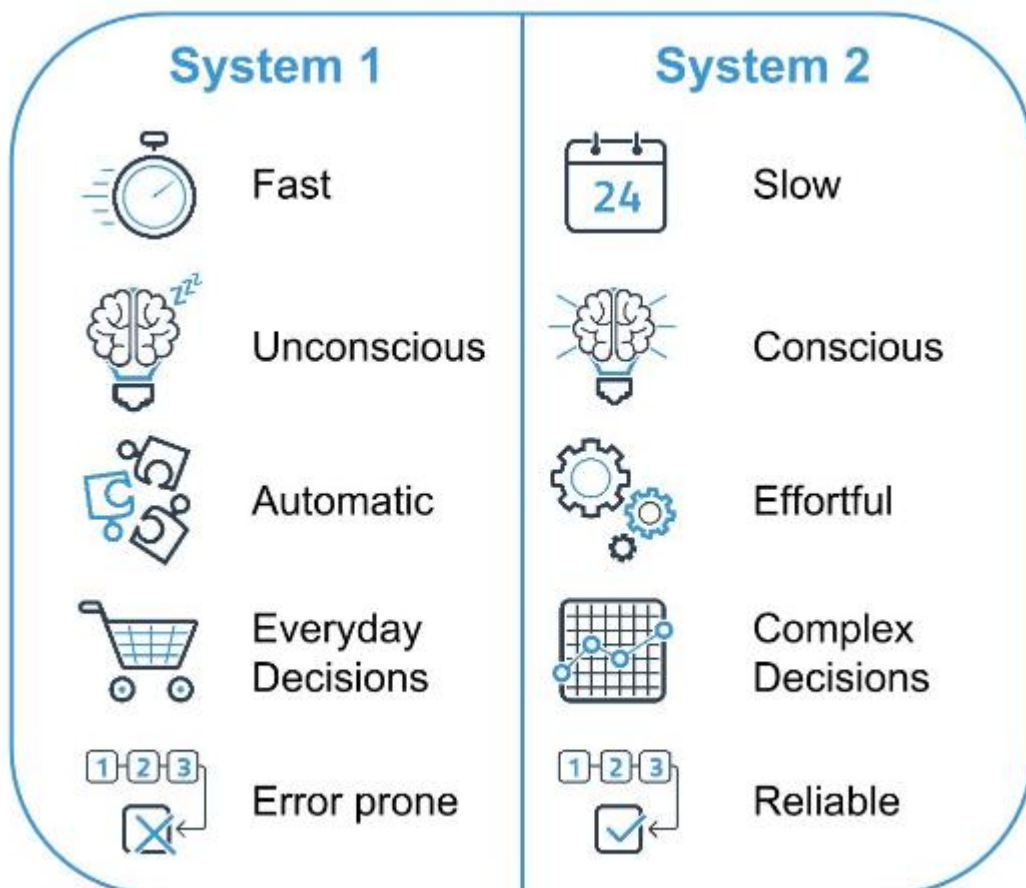
I dagens samfunn overøses vi av valgmuligheter, og vi bruker tid og krefter på å ta valg. Hjernen vår har begrenset kapasitet til å ta innover seg store mengder informasjon på en gang. Når vi må forholde oss til så mange valgmuligheter risikerer vi at vi stadig får dårlig samvittighet, fordi vi velger feil eller ikke klarer å unngå fristelser. Færre og enklere valgsituasjoner vil gjøre det lettere å ta riktige valg ved at man slipper å mobilisere viljestyrken til stadighet. Å styre stimuli og unngå for mange valgsituasjoner kan være lettere sagt enn gjort, fordi vi ikke kan unngå alt vi utsettes for. Gjennom å forstå sine beslutningsmønstre og ha en positiv innstilling, så har man et godt utgangspunkt for å kunne distrahere de negative tankene og følelsene når de kommer og til en viss grad kontrollere dem. Viljestyrke og energi henger sammen, så når vi kontrollerer oss selv, så tappes vi for viljestyrke og selvkontrollen blir mindre (Karp 2015).

### **2.2.7 System for informasjonsprosessering**

En av de mest kjente dualmodellene innen selvregulering omtales gjerne som system 1 (automatiske, viljestyrte systemet) og system 2 (impulsive-refleksive systemet). Modellen omhandler hvordan man antar at tenkning og problemløsning foregår i hjernen vår, og bygger på mange års forskning på vår evne til å utsette en belønning, tåle kjedsomhet, ubehag og smerte (Kraft 2014). Bruk av system 1 krever små kognitive ressurser. Det tar inn informasjonen gjennom sanseorganene, og responderer svært raskt og utenfor vår bevisste tenkning og vilje. Dersom man opplever situasjonen som stressende, truende eller farlig, så utløser system 1 en såkalt fight- or flight- reaksjon. Det samme systemet aktiveres også når den ytre triggeren oppleves som positiv, som for eksempel fristelser som mat og rusmidler. System 1 kan ses på som det emosjonelle systemet som er lite fleksibelt og ikke viljestyrt, og dermed kan det ikke hindre impulsene fra å komme. Likevel vil eventuelle handlinger som følger kreve bevisste beslutninger og motoriske handlinger, og atferden som utløses av

impulsene foregår ikke automatisk (Kraft 2014). Dermed vil det være mulig å påvirke denne atferden dersom man bestemmer seg for det.

System 2 er et langsomt og kontrollert system som man selv må aktivere, og det krever derfor bevissthet (Kraft 2014). Triggerne vi utsettes for blir nøye vurdert og tolket, og vi bruker våre erfaringer, kunnskaper, planer og preferanser til å ta fornuftige og veloverveide beslutninger og handlinger. Selvreguleringen er en del av dette systemet. Det betyr at vi ved hjelp av bevissthet, selvkontroll og viljestyrke har mulighet til å styre handlingen og atferden som utløses av impulsene fra system 1. Evnen til å aktivere system 2 er derfor viktig for at man skal kunne lede seg selv bedre. Figuren under gir en forenklet illustrasjon av hvordan de to systemene opererer.



### **2.2.8 Personlighetstrekk og selvregulering**

Folk er forskjellige, og vi har alle ulike særpreg eller personlighetstrekk som virker styrende på atferden vår i ulike situasjoner. Forskere mener å ha kommet frem til følgende 5 hovedtrekk som kan beskrive hvordan mennesker typisk er: Utadvendthet, følelsesmessig stabilitet, åpenhet for nye erfaringer, medmenneskelighet og planmessighet. (Kraft 2014). Personligheten avhenger av hvor mye eller lite man har av disse fem personlighetstrekkene, men den er også preget av den enkeltes særegne livshistorie.

Det er forsket en god del på personlighetstrekk og evnen til selvregulering, og mye tyder på at enkelte har bedre forutsetninger enn andre til å regulere seg selv. Blant annet antydes det at personer som skårer høyt på Planmessighet er mer tilbøyelig til å være nøye og systematisk og ha sterk selvdisiplin, være målrettet og resultatorientert. I en stor studie fant forskere en klar sammenheng mellom høy evne til selvregulering og høy skår på personlighetstrekket planmessighet (Kraft 2014). En av de mest kjent studiene på selvregulering er det såkalte Marshmallow- studien (Mischel et al. 2011), hvor forskerne ønsket å finne svar på hvorfor noen barn er flinkere enn andre til å utsette en belønning. En tilsvarende studie er den såkalte Dunedin-studien (Moffitt et al. 2011). Begge studiene viste at det var en klar sammenheng mellom lav evne til selvregulering og dårlige skolekarakterer, lav inntekt, atferds- og rusproblemer, fedme og psykiske problemer. Forskerne fant også en linearitet i sammenhengene; jo lavere selvregulering forsøkspersonene hadde som barn, desto mer problemer hadde de oppgjennom livet (Kraft 2014). Et annet funn i senere forskning viste at det å distrahere seg selv og lede oppmerksomheten bort ifra belønningen samt å tenke på noe positivt økte evnen til selvregulering. Selv om evne til selvregulering i stor grad er et resultat av arv og personlighet, så kan den trenes opp (Kraft 2014).

Saksvik mfl. (2004) skriver i en fagartikkel i Tidsskrift for Norsk Psykologforening at de gjennom sin forskning har kommet frem til at personer med ulik personlighet også har en tendens til å oppleve stress ulikt. De fant at personer med lav skår på følelsesmessig stabilitet opplevde mer stress enn de som skåret lavt på denne faktoren.

### 2.2.9 Strategier

Selvledelsesstrategiene grupperes ofte i 3 primære kategorier: Atferdsfokuserte strategier, konstruktivt tankemønster strategier og naturlig belønningsstrategier (Manz og Neck, 2013; Manz og Sims, 2001; Prussia mfl., 1998). Strategiene kan fremme selvledelse ved at de brukes til følgende (Neck og Houghton 2006):

- Selvobservasjon for å bli bevisst egen atferd og identifisere det som ønskes endret.
- Sette seg krevende og spesifikke mål for hva man vil oppnå.
- Styre stimuli og bruke trigger til å fremme ønsket atferd og motivasjon.
- Kontinuerlige øvelser fysisk og mentalt, slik at aktiviteten blir innarbeidet og naturlig.
- Finne belønningssystemer som kan motivere til å gjøre kjedelige oppgaver eller jobbe mot krevende mål.
- Identifisere og erstatte irrasjonelle og dysfunksjonelle tankemønstre med effektive tankemønstre som fremmer positive oppfatninger, antakelser, visualisering og selvsnakk.

#### 2.2.9.1 Selvobservasjon

Neck og Manz (2013) beskriver i sin bok *Mastering self-leadership* hvordan man gjennom selvobservasjon kan bli mer bevisst på seg selv og sin egen innstilling, hvordan man reagerer og opptrer, og hvordan man oppfattes av andre. Selvobservasjon for å få økt bevissthet og kjennskap til seg selv er et viktig første steg for å kunne endre eller eliminere ineffektiv og uproduktiv atferd (Mahoney og Arnkoff 1978, 1979; Manz og Sims 1980; Manz og Neck 2004).

#### 2.2.9.2 Sette seg mål

Når man har god kunnskap om seg selv, så kan man lettere sette seg egne spesifikke mål for å endre uønsket atferd (Manz 1986; Manz og Neck 2004; Manz og Sims 1980). Forskning tyder på at prosessen med å sette seg krevende og spesifikke mål kan gi vesentlig økte prestasjoner (Locke og Latham 1990). Bruk av påminnelser i hverdagen som for eksempel bilder, huskelister og skjermspanere kan oppmuntre og bidra til å holde fokus på målene man har satt seg (Neck og Manz 2004; Manz og Sims 1980, 2001).

### *2.2.9.3 Belønning*

Det å belønne seg selv kan bidra til økt motivasjon og innsats, og på den måten øker sannsynligheten for at målene nås (Mahoney og Arnkoff 1978, 1979; Manz og Sims 1980; Manz og Neck 2004). Enkelte oppgaver kan oppleves som belønning i seg selv, og bør identifiseres og brukes positivt for å øke motivasjonen hos den enkelte (Neck og Manz 2013). Vi bør gjøre mer av de oppgavene som oppleves meningsfulle, gir en naturlig innebygd belønning og som gir oss en følelse av å være kompetent, autonom og meningsfull. Det kan være sterkt motiverende, gi økt selvtillit og optimisme dersom man opplever å mestre noe eller nå et mål man har satt seg. Straff eller selvregulering bør ha en positiv vinkling, fordi for stor grad av selvkritikk eller skyldfølelse kan være skadelig for prestasjonene (Manz og Sims 2001).

### *2.2.9.4 Konstruktive tankemønstre*

Ifølge Neck og Manz (2013) er det mest kritiske aspektet ved selvledelse at vi fokuserer på det positive ved oppgavene våre, og at vi unngår å tenke på det som er mindre positivt med dem. Målet er å skape en følelse av kompetanse og selvbestemmelse, som vil motivere til en atferd som gir økte oppgaveorienterte prestasjoner.

Konstruktive tankemønster strategier inkluderer identifisering og eliminering av dysfunksjonelle tankemønstre, forestillingsevne og positivt selvsnakk. Forskning viser at de som er optimistiske og har tro på at de vil nå sine mål vil - i motsetning til pessimistene - utføre handlinger i retning av sine mål (Johannessen og Olsen 2008). Optimismene har gjerne et positivt selvbilde og en optimistisk dialog med seg selv. Pessimistenes selvbilde er gjerne dårlig og deres negative tanker kan bidra til at de utvikler en slags hjelpeløshet. Positiv innstilling vil dermed kunne være avgjørende for om man vil lykkes med å nå sine mål. Man kan også endre negative tankemønstre og sin egen opplevelse av virkeligheten. Positivt selvsnakk og positiv intuisjon kan bidra til at man ser lysere på livet og får en mer positiv innstilling til både seg selv og andre. Det kan også bidra til større arbeidsglede og trivsel, og derav bedret fysisk og psykisk helse (Johannessen og Olsen 2008).

#### *2.2.9.4 Visualisering*

En sterkere motivasjon kan oppnås gjennom å se seg selv gjennomføre oppgaven og kjenne etter hvordan det vil føles å lykkes (Sims & Lorenzi 1992). Forskning viser at personer som forestiller seg at de lykkes er mer tilbøyelig til å prestere på en vellykket måte (Driskell et al. 1994). En del toppidrettsutøvere, som for eksempel alpinisten Aksel Lund Svindal, bruker visualisering i forkant av konkurranser, og ser ut til å lykkes med det.

#### *2.2.9.5 Trening på selvledelse*

Man kan øke sine ferdigheter på å lede seg selv ved å trene på det. Neck og Manz (1996) gjennomførte et studium som viste at de som trente på å bearbeide sin indre dialog og destruktive tankemønstre, og som bruke forestillingsevnen sin opplevde økt mental ytelse, mer entusiasme, økt jobbtilfredshet, mindre uro og bekymring og de følte seg mer effektive. Frayne og Geringer (2000) fant i sin forskning at forsøkspersonene som fikk trening i selvobservasjon og det å sette seg mål fikk økte jobbprestasjoner. All øving og trening krever en innsats, og skal man bli bedre på å lede seg selv, så må man være forberedt på at det tar tid og at det krever målrettet og hardt arbeid.

#### *2.2.9.6 Tid og energi*

Negativt stress utløses ofte av alt man ikke får gjort, og problemene oppstår gjerne når man sier ja til for mye eller prioriterer uvesentlige ting. Da kan den emosjonelle belastningen kan reduseres gjennom å prioritere riktig. David Allen, mannen bak begrepet «Getting things done», mener man må ha et realistisk ambisjonsnivå for seg selv, og ikke sammenlikne seg for mye med andre. Han mener også at det er like viktig å ha tilstrekkelig med tid og energi som å prioritere de riktige tingene (Allen 2003).

Schwartz og McCarthy (2007) mener det er viktigere å fokusere på energien og ikke tiden, fordi tiden er begrenset mens energien er fornybar. Den enkelte må selv ta ansvar for å ha nok energi, og bli oppmerksom på signaler som indikerer manglende energi. Regelmessige pauser, nok søvn, fysisk aktivitet og annen aktivitet som man verdsetter kan bidra til at man opprettholder en god energibalanse. Den psykiske energien blir bedre ved å rydde unna negative følelser, irritasjon, utålmodighet, angst og usikkerhet. Pusteteknikker kan ha svært god effekt, og det hjelper å redusere forstyrrelser og avbrytelser når man jobber med oppgaver



som krever konsentrasjon. Gjennom å styre atferden sin kan man bli mer effektiv og fornøyd med egen innsats, og det kan gi en god følelse.

Dersom man klarer å ta mer kontroll over sine emosjoner, så kan det øke kvaliteten på egen energi, uavhengig av presset fra omgivelsene. For å gjøre det må man ifølge Schwartz og McCarthy (2007) først bli oppmerksom på hvilke følelser som dukker opp i ulike sammenhenger i løpet av dagen, og hvordan de påvirker effektiviteten. De fleste innser at de presterer best når de har en positiv energi, men de fleste blir overrasket over at de ikke klarer å prestere bra eller effektivt når de har andre følelser. For å opprettholde positive emosjoner må man koble av med jevne mellomrom. Blir man utsatt for stort press og uventede utfordringer er det snart at man kommer over på negative tanker. Dersom man blir bevisst på hva som utløser de negative følelsene, så er det lettere å ta kontroll over dem når de kommer. En enkel men kraftfull måte å hindre at de kommer er å kjøpe seg tid gjennom å puste dypt ned i magen i noen få sekunder (Schwartz og McCarthy, 2007).

Andre avspenningsmetoder som er mye brukt er ulike typer meditasjon, som blant annet Mindfulness. Mindfulness handler om å bli bevisst kroppslige signaler og prosesser, tanker og emosjoner, og består av oppmerksomt nærvær og ikke-dømmende aksept av tanker og følelser. Mindfulness ser ut til å ha positiv effekt på både stress, depresjon og andre psykiske plager, fysisk aktivitet og spisevaner (Kraft 2014). Et sentralt perspektiv innen Mindfulness er at tanker og følelser skal aksepteres og ikke dømmes. De skal observeres og aksepteres som en del av en selv. Det handler om å endre sin relasjon til følelsene, og ikke om å endre selve følelsen. Ifølge Kraft (2014) er personer som er erfarne med Mindfulness i stand til å oppdage sine egne feil og avvik på et tidligere tidspunkt, og de kan raskere gripe inn overfor seg selv og med mindre ressursbruk.

Det å akseptere både sine svakheter, vanskelige tanker og følelser er med å utvikle oss til hele mennesker. Professor i sosialmedisin Per Fugelli (2015) minner oss stadig på at vi må lære oss å leve med at vi er «medfødt feilvare», og at når man tør å vise sine svakheter og sårbarhet så viser man samtidig sin styrke. Gjennom å akseptere seg selv som man er, så kan man utfordre fastlåste mønstre og overvinne egne barrierer, begrensninger og feil.

### **2.2.10 Myndiggjørende ledelse**

En leder kan gjøre flere ting for å oppmuntre og legge til rette for selvledelse blant medarbeiderne, og denne formen for ledelse betegnes gjerne som myndiggjørende ledelse eller superledelse. Den primære oppgaven vil være å hjelpe medarbeiderne med å utvikle evnen til å lede seg selv gjennom å gi opplæring og kunnskap om hva selvledelse er, hvordan adferds- og kognitiv selvledelse kan brukes, oppmuntre til bruk av disse strategiene og gi nok handlingsrom til at det er gjennomførbart. Målet er å gjøre medarbeideren i stand til å sette egne mål, styre egne arbeidsoppgaver og evaluere egen innsats (Manz & Sims 1991; Sims & Lorenzi 1992).

En viktig forutsetning for å lykkes er at medarbeiderne trener på å mestre selvledelse. Myndiggjørende ledelse er mest egnet og effektiv ved langsiktige og kunnskapsintensive målsetninger, og når medarbeiderne er høykompetente og myndighet og handlingsrom er basert på tillit og tydelig definert (Houghton & Yoho 2005). Medarbeideren vil gjennom å utvikle seg selv og vokse som menneske bedre kunne bidra til fellesskapet og til beste for virksomheten.

For å fremme selvledelse hos andre må lederen jobbe med å lede seg selv, være en rollemodell for sine medarbeidere samt utvikle en organisasjonskultur som oppfordrer til selvledelse (Karp 2016). I tillegg må lederen hjelpe medarbeiderne til å utvikle egnede, personlige strategier for å:

- *Kjenne seg selv og hvordan de virker på andre.*
- *Forstå hva som driver dem, og at de setter seg mål og forplikter seg til dem.*
- *Forstå hva som holder dem tilbake og hvordan de kan jobbe med det.*
- *Takle motstand, positivt forsterke ting som går bra, og finne mening i det de gjør. Lære dem å bli kjent med sin viljestyrke og hvordan bruke denne.*
- *Ha et vekstorientert tankesett og være aktør så godt de bare kan.*
- *Påvirke sin tilstand så de presterer, samt evner å konsentrere seg og være tilstede.*
- *Ta ansvar for eget mentale og fysiske overskudd, styre sin energi og er bevisst hva som gir og tapper dem for overskudd.*
- *Være effektive for eksempel ved at de skaper seg gode vaner, setter grenser for seg selv, prioriterer og organiserer sin tid, samt belønner seg selv.*

- *Bidrar til å øke eget og organisasjonens handlingsrom ved å være bevisst makt, samt kunne påvirke og bruke sin personlige gjennomslagskraft.*

Hentet fra Tom Karps bok «Til meg selv. Om selvledelse.» (2016).

Ifølge Martinsen (2015) bør man før innføring av myndiggjørende ledelse i organisasjonen forsikre seg om at medarbeiderne har tilstrekkelig kompetanse i forhold til oppgavene, at de har riktig jobbegasjement og organisasjonsforpliktelse og om de er selvstendige nok til å kunne ta ansvar for både seg selv, arbeidsoppgavene og arbeidsplassen. Hvis ikke, risikerer man at friheten, myndigheten og ansvaret som er gitt ikke blir gunstig for organisasjonen.

### ***2.2.11 Selvledelse på teamnivå***

Forskning på individnivå viser at økt grad av selvledelse har positiv effekt på affektiv atferd og på jobbprestasjonene, men på teamnivå er ikke resultatene like entydige (Stewart mfl. 2011). Likevel kan det se ut til at selvledede team er effektive under gitte forhold. Cohen mfl.(1996) fant at det var en viss sammenheng mellom selvledelsesatferd, jobbtilfredshet og teameffektivitet. Stewart og Barrick (2000) fant en positiv sammenheng mellom selvledelsesatferd og teameffektivitet når arbeidsoppgavene krevde mentale eller problemløsende ferdigheter, mens sammenhengen var negativ når arbeidsoppgavene var mer praktisk orientert.

Den nederlandske hjemmehjelpsorganisasjonen Buurtzorg er et eksempel på hvordan man uten formelle ledere kan effektivisere en tjeneste ved hjelp av selvstyrte grupper. Tjenesten er organisert i små grupper uten formelle ledere. Hver gruppe og hver ansatt styrer og leder seg selv, og de tar ansvaret for absolutt alt av leveranser og beslutninger. Organisasjonen har bygd opp et støtteapparat på rundt 30 personer som betjener sine om lag 8000 ansatte rundt om i verden. Støtten gruppene får er blant annet trening, coaching og verktøy som de trenger for å løse problemer og konflikter, lede prosesser og møter, og for at gruppene skal ta gode beslutninger, være gode på kommunikasjon og lytte til hverandre. Et studie gjort av konsulentselskapet Ernst og Young i 2009 viste at pleierne i Buurtzorg brukte i snitt 40 prosent mindre tid på pasientene enn sammenliknbare organisasjoner uten at det gikk på

bekostning av tiden de hadde til å snakke med og være tilstede for pasientene. Pasientene deres ble i tillegg raskere friske og klarte seg i større grad selv (Karp 2016).

Selvstyrte grupper må ha evne til selvledelse både på individ- og gruppenivå og kollektivt utvikle selvledelsesstrategier. De må gis både tillit, ansvar og myndighet for å kunne fungere effektivt, og i tillegg er forventningsavklaringer, kjøreregler og andre styringsmekanismer, konstruktive tilbakemeldinger og tydelig kommunikasjon avgjørende (Karp 2016).

Det er gjort mye forskning som tyder på at teamorganisering kan gi økte organisatoriske effekter ved at blir mer fornøyde og produktive, og mye av effekten kan forklares ved at mellomledernivåer og styringselementer forsvinner (Karp 2016). Samarbeidsproblemer, gruppepress, lite lederstøtte og utydelige mandater, ansvars- og beslutningsområder, manglende koordinering eller at arbeidsoppgavene ikke passer til å løses i team kan føre til at teamjobbing blir lite effektivt. Flatere strukturer og teamorganisering gir mye rom for selvledelse, men denne organisasjonsformen stiller store krav til den enkelte, og ikke alle takler å jobbe på denne måten (Karp 2016). Det er nødvendigvis ikke bare fordeler med denne måten å organisere på, men trenden er at den tradisjonelle lederrollen blir overflødig og at det blir viktigere at den enkelte er i stand til å lede seg selv.

### ***2.2.12 Kritikk til selvledelse***

Den mest vanlige kritikken mot selvledelsesbegrepet er at den overlapper andre klassiske selvregulerings- og motivasjonsteorier, og at det derfor i liten grad bidrar til noe nytt (Neck og Houghton 2006). De mener kritikken er uriktig og lite nyansert, fordi kritikerne ikke ser at selvledelsesteorien er en normativ modell som omhandler både *hvordan* man kan håndtere ulike prosesser, bidrar til å synliggjøre *hva* som må gjøres og *hvorfor*.

Hovedtyngden av selvledelsesstudiene er konseptuelle studier, og det er få empiriske studier på selvledelse i organisatoriske settinger. Det har i tillegg tatt tid å utvikle gode nok måleparametere. Det har gjort det vanskelig å kunne måle effekten av selvledelse (Neck og Houghton 2006). Ifølge Wadel (2006) er det heller ikke inkludert perspektiver eller strategier knyttet til samarbeid med andre. Folk er ulikt innstilt på samarbeid, og de organisatoriske

betingelsene kan også motvirke samarbeid (Greenberg og Baron 2003). Det har ikke vært gjort mye forskning på betydningen av selvledelse på teamnivå, og forskningen har ikke gitt konsistente resultater (Stewart mfl. 2011). Det er særlig amerikanerne Charles C. Manz, Christopher P. Neck, Jeffery D. Houghton og Henry P. Sims som har bidratt til forskningen på området og har dermed også hatt stor definisjonsmakt.

Den danske psykologen Svend Brinkmann (2015) mener prestasjonsjaget og fokuset på selvrealisering har tatt helt overhånd. Han stiller i sin bok «Stå imot – si nei til selvutviklingen» spørsmål til om vi heller bør avfinne oss med oss selv istedenfor å være opptatt av å finne oss selv. Han mener at et veldig sterkt fokus på seg selv kan gjøre oss mer selvopptatte og egoistiske.

Selvledelse har ifølge Karp (2016) blitt en del av samtidens selvhjelpsbevegelse, som gir alle et ansvar for sitt eget liv og suksess. Farene ved et slik premiss er at det kan gi dem som ikke lykkes med å nå sine mål en følelse av skyld, skam og lite mestring, lav selvfølelse og selvtillit og at de er tapere i samfunnet. Selvledelse er også sterkt inspirert av amerikansk kultur, virkelighetsforståelse og forskning, og alt er ikke like overførbart til norske forhold. Manglende empiri, sterkt fokus på selvrealisering og individorientering, samt høye forventninger til hva enkeltpersoner skal kunne endre i eget liv inngår også i kritikken av selvledelse (Karp 2016). Motargumentene til denne kritikken er at praktisering av selvledelse vil gi økt selvinnsikt, bevissthet og trening i metoder og strategier som ikke inngår i andre teorier eller normalt praktiseres av folk flest i hverdagen (Karp 2016).

### ***2.3 Medarbeiderskap***

Medarbeiderskap er et skandinavisk begrep som fikk økt interesse rundt 2000- tallet. Det har vært forsket mye mer på medarbeiderskapets betydning i Sverige og Danmark enn i Norge, selv om begrepet stammer fra den norske arbeidslivsforskeren Einar Thorsrud. Thorsrud foreslo allerede på 1960- tallet at medarbeiderne skulle få større frihet til å påvirke egen arbeidssituasjon og ta ansvar for å styre sin egen effektivitet. Arbeidslivet i Norden preges fortsatt av Thorsruds tenkning rundt partsarbeid, og hans arbeid dannet grunnlaget for Arbeidsmiljølovens bestemmelser om variasjon, selvbestemmelse og faglig ansvar. De senere år har også en rekke stortingsmeldinger og HR-strategier understreket medarbeidernes

betydning og viktigheten av å utvikle godt medarbeiderskap for å oppnå gode resultater (for eksempel St. melding nr. 14 2012-2013 og Forsvarssektorens HR-strategi).

Medarbeiderskap handler om medarbeidernes innstilling til både arbeidsgiver, kollegaer og til arbeidsoppgavene, og at det vil være fordelaktig for alle parter dersom potensialet som er i den enkelte medarbeider utnyttes fullt ut. I Sverige har professorene Stefan Tengblad og Freddy Hällsten bidratt med mye forskning på medarbeiderskap i praksis, og den norske konsulenten og forfatteren Johan Velten har over mange år samarbeidet nært med disse. De hevder at organisasjonsmessig fremgang og vekst bygger på medarbeiderskap, og at medarbeiderskap blir stadig viktigere på grunn av endrede behov og krav både til arbeidsplassen, ledere og medarbeidere. Hierarkiet står for fall og erstattes i større grad av flatere organisasjonsstrukturer, desentralisering, teamorganisering og målstyring. Lederen kan ikke håndtere alt alene, men er avhengig av at medarbeiderne tar et større ansvar både for seg selv, arbeidsoppgavene og arbeidsmiljøet. Når medarbeiderne tar et større ansvar, så er det viktig at innsatsen belønnes, og at de får anerkjennelse for det. Den viktigste formen for belønning er den indre belønningen som kommer gjennom å nå hårete mål, og som gir en mestringsfølelse (Velten mfl. 2008).

I litteraturen om medarbeiderskap fins det to hovedretninger, hvor den ene er en direkte videreføring av det som Velten i en artikkel (Idebanken.org) omtaler som Thorsruds lederløse medarbeiderskap. Den baseres på selvledelse og medarbeidernes økte krav til autonomi og frihet, og at medarbeiderne jobber selvstendig innenfor målstyringens rammer.

Utgangspunktet har ofte vært teamorganisering og flate strukturer, hvor man forventer at medarbeiderne skal styre seg selv, samarbeide godt med alle i teamet, løse konflikter og ta ansvaret for måloppnåelsen.

Den andre hovedretningen bygger på et forpliktende samspill mellom leder og medarbeider, og det er denne formen for medarbeiderskap som Velten, Tengblad og Hällsten er talsmenn for. De mener medarbeiderskap og lederskap utfyller hverandre, og at det er den felles forpliktende relasjonen som er kjernen. Lederen må være bevisst på at det å lede og ha en god relasjon til sine medarbeidere er den viktigste lederoppgaven. For at virksomheten skal oppnå

gode resultater må lederen involvere de som kjenner saken godt og som blir berørt av beslutningene som tas. Det er viktig å få folk med seg, men det må ikke gå på bekostning av lederens plikt til å styre og kontrollere sitt ansvarsområde. Medarbeideren på sin side må ta ansvar for sitt eget arbeid, for arbeidsmiljøet og relasjonen til lederen, og være en konstruktiv medspiller på arbeidsplassen. Egeninteresser må ikke gå på bekostning av virksomhetens og fellesskapets interesser, og virksomhetens mål må komme først (Velten mfl. 2008).

Ifølge Velten mfl. (2008) henger profesjonalitet tett sammen med yrkesstolthet, som på sin side henger sammen med arbeidsglede og selvrespekt. Kommunikasjon rundt det som er viktig for begge parter er nødvendig, og lederen blir viktig for medarbeiderne gjennom å være tilstede i deres hverdag og forstå hva som er viktig for dem. Godt lederskap innebærer å hente frem den samme stolthet, ambisjon og ansvarlighet som medarbeiderne har i forhold til sin familie og privatliv (Velten mfl. 2008).

Gjennom sin forskning har Tengblad og Hällsten sett noen tydelige fellestrekk ved organisasjoner som har fått til godt medarbeiderskap. Disse har engasjerende ledere som gjennom nær dialog med sine medarbeidere klarer å skape felles mål og prioriteringer, og som kontinuerlig følger opp. De er også preget av et positivt samarbeidsklima. Et godt medarbeiderskap kjennetegnes av åpenhet og tillit, samarbeid og fellesskap, arbeidsglede og engasjement, samt ansvarlighet og handlingsevne. Utvikling av godt medarbeiderskap tar tid og krever en stor innsatsvilje, tålmodighet og utholdenhet. Ord må gjøres om til handling, man må være omforent om felles mål og takle hindringer underveis, man må samarbeide og snakke åpent sammen, og alle må ta ansvar for å få det til (Velten mfl. 2008).

### ***2.3.1 Kritikk til medarbeiderskap***

Kritikk til medarbeiderskap har de senere år i stor grad kommet fra fagforeningene, som mener at det bidrar til et mer individualisert arbeidsliv hvor fagforeninger og arbeidsrett mister sin betydning. Medarbeiderskap forplikter, ansvarliggjør og forutsetter uforbeholden lojalitet fra medarbeiderens side. Dermed kan man tenke seg at arbeidsgiver i større grad enn før forventer at medarbeideren godtar og tilpasser seg enhver endring, selv om den innebærer omfattende endringer av arbeidsforholdet som ikke ligger innenfor arbeidsgivers styringsrett. I så hyppig skiftende omgivelser er det viktig for arbeidsgiveren at medarbeideren er fleksibel

og frivillig tilpasser seg de endringer som besluttes, selv om det går på bekostning av medarbeiderens ønsker og behov. Dette kan være noe av årsaken til fagforeningenes kritikk av medarbeiderskap.

#### **2.4 Oppsummering**

Ledelse handler om å påvirke atferd, tanker og holdninger, og effektivt lederskap innebærer blant annet å oppnå resultater gjennom andre ved å utvikle gode relasjoner, verdiforankre og tydelig kommunisere visjon og mål for virksomheten. Medarbeiderskap handler om å ta ansvar for seg selv, arbeidsoppgavene og arbeidsplassen. Godt lederskap og medarbeiderskap utvikles best gjennom et forpliktende samspill bygget på en felles plattform.

Selvledelse handler om å ta ansvar for seg selv og sitt eget liv gjennom å lære å lede, endre og utvikle seg selv. Det kan brukes av både ledere og medarbeidere, og både i jobbsammenheng og i privatlivet. Selvledelse kan bidra til å bedre våre prestasjoner, men det forutsetter at man forstår hva som må til, hvorfor det er nødvendig og hvordan man kan gjøre det. Å endre sine tankemønstre og atferd tar tid og krever tilstrekkelig motivasjon, energi og selvreguleringsressurser for å få det til. Man må være emosjonelt moden, ha god selvinnsikt, kunnskap om hva en motiveres av og forstå hvordan man påvirkes av sine tanker, følelser, holdninger og innstilling. Det kan se ut til at enkelte mennesker har bedre forutsetninger enn andre til å lykkes med selvledelse, men det er mange faktorer og forhold som påvirker.

#### **3.0 Metode**

Metoden brukes til å beskrive hvordan man skal gå fram for å innhente informasjon om virkeligheten, og hvordan man skal analysere informasjonen for å finne ut hva den betyr (Johannessen m.fl. 2010). Ved å bruke en bestemt metode tvinges man til å undersøke og forholde seg til virkeligheten på en mer gjennomtenkt og grundig måte enn det man gjør til daglig.

Det finnes flere fagfelt innen vitenskapsforskningen med ulike mål og fremgangsmåter. Innen samfunnsvitenskapen, som denne oppgaven går inn under er målsetningen å se på hvordan mennesker tenker og handler gjennom å studere atferd i ulike sosiale sammenhenger. Man



studerer relasjoner og hva som styrer og påvirker norm og rolledannelsen, for på den måten å bedre kunne forstå, forklare og forutsi menneskelig atferd. Metoden må velges ut ifra hvordan man best kan innhente, tolke og analysere data på en grundig og systematisk måte, slik at antakelsene sannsynliggjøres og at man har belegg for sine konklusjoner (Johannessen m.fl. 2010). Jeg har valgt å bruke forskningen som allerede foreligger på området, da jeg mener denne måten best vil innfri disse anbefalingene.

### ***3.1 Litteraturstudie som forskningsdesign***

Forskningsdesignet beskriver hvordan forskeren har gjennomført og organisert sine undersøkelser, for å komme frem til sine resultater - fra idé, utforming av forskningsspørsmål, og innsamling, analyse og tolkning av data (Johannessen m.fl. 2010).

Jeg har valgt litteraturstudie som forskningsdesign, fordi jeg anså det som den beste måten å finne svar på en såpass bred og kompleks problemstilling som den jeg har valgt. Et slikt design gir muligheten til en bedre oversikt over hva som finnes av relevant litteratur på området. På den måten håpet jeg å få et mest mulig allmenngyldig svar på problemstillingen min, og som dermed kunne være overførbar til egen virksomhet. Formålet mitt med en slik tilnærming var også å gjøre meg i stand til å gi en riktigere beskrivelse av virkeligheten og en bedre forklaring på sammenhengen mellom de ulike faktorene som er av betydning. Jeg ønsket å belyse problemstillingen fra flere ulike perspektiver, og antok at jeg best ville kunne gjøre det gjennom å få oversikt over flere forskeres innfallsvinkler.

Risikoen ved en slik tilnærming var at jeg favnet så bredt at materialet ble u håndterlig, at jeg ikke hadde nok tid til rådighet eller at jeg ikke klarte å gå nok ned i dybden av problemstillingen. Det var derfor viktig å ha en plan for hvordan begrense både søk og utvalg, slik at det ble håndterbart uten at kvalitet og validitet ble forringet.

### ***3.2 Valg av litteratur***

Forskning er litt som å gå med lommelykt i mørket. Man setter fokus på kun et lite område, og ser bort i fra alt det andre der ute som vil kunne være med å påvirke. Jeg hadde et ønske om å få et glimt av en større sammenheng samtidig som jeg tok utgangspunkt i en antatt

sammenheng. Min strategi har derfor vært først å gå bredt ut, for så å danne meg et bilde av hvilke valg og avgrensninger jeg måtte gjøre.

Jeg utførte litteratursøket i databasene jeg har tilgang til gjennom universitetsbiblioteket, og søkte på både forfattere, emneord og boktitler. Jeg brukte både norske og engelske søkeord, og også en kombinasjon av flere søkeord som inngår i problemstillingen og forskningsspørsmålene. Jeg fant lite eller ingen litteratur som omhandlet både selvledelse, lederskap og medarbeiderskap. Det tyder på at det ikke er mange som har forsket konkret på sammenhengen mellom disse tre elementene. Derimot fant jeg uendelig mye litteratur som omhandlet ledelse og lederskap, en god del mindre om selvledelse, og aller minst om medarbeiderskap.

Jeg oppdaget raskt at det var enkelte forskere som har vært bidragsytere over mange år, som for eksempel Stefan Tengblad innen medarbeiderskapslitteraturen. Christopher Neck, Charles Manz og Jeffrey Houghton har skrevet mye av selvledelseslitteraturen. De har naturlig nok hatt stor definisjonsmakt, men det var nødvendig og naturlig å bruke en god del av deres arbeid i denne oppgaven. Siden jeg har valgt å belyse problemstillingen i forhold til nordisk arbeidsliv og samfunn, så har jeg valgt å bruke en god del av litteraturen som er skrevet av anerkjente norske og svenske forskere og forfattere.

Problemstillingen er såpass omfattende og kompleks at jeg valgte å bruke oversiktsartikler av både eldre og nyere dato, for å skaffe meg oversikt over selvledelseslitteraturen. På den måten har jeg fått en bedre innsikt i forskningen og utviklingen på området, hvilke områder som har vært gjenstand for forskning oppgjennom årene og hvilke områder det mangler eller er lite forskning på. Jeg fant samtidig forskningsartikler med relevans for denne oppgaven. Det har også vært naturlig å bruke relevant pensumlitteratur og anbefalt litteratur til masterstudiet i ledelse. Jeg har også benyttet det som kan kalles «snøballeffekten», ved at jeg har gjennomgått litteraturlistene i den utvalgte litteraturen, for eventuelt videre utvalg. I tillegg har jeg fått anbefalt noe litteratur fra min veileder, som selv har forsket og skrevet en god del om ledelse og selvledelse.

### ***3.3 Validitet og reliabilitet***

Validitet og reliabilitet er sentrale begreper i enhver forskningssammenheng. Et grunnleggende prinsipp for anerkjent forskning er at den er gjennomført på en slik måte at den er gyldig og pålitelig. Validiteten påvirkes av måten dataene som skal brukes i analysen blir innhentet på. Utvelgelseskriteriene mine kan ha stor betydning for resultatet, og derfor er det viktig at fremgangsmåten er transparent. Både systematikk, valg av søkemotorer og søkeord samt andre avgrensninger av oppgaven spiller en rolle.

Seriøse fagdatabaser og tidsskrifter stiller strenge krav til det som publiseres, og artiklenes reliabilitet og validitet vurderes nøye. Kvalitetsstempelet for slike publikasjoner er at de er fagfellevurdert, som betyr at de har blitt vurdert og godkjent av 2-3 upartiske eksperter på området. I denne litteraturstudien benyttes kun fagfellevurderte artikler og bøker skrevet av anerkjente forfattere. Mye av litteraturen er dessuten brukt i et masterprogram ved et av universitetene i Norge, og den anvendte litteraturen må anses å være både pålitelig og gyldig.

### ***3.4 Kritikk til egen oppgave***

Å bruke litteraturstudie som metode var mer krevende enn jeg hadde trodd, og det har vært vanskelig å finne en klar metode for denne typen forskning. Manglende erfaring og tid til omfattende søk og lesing av litteratur på engelsk har gjort at jeg har hatt begrensede muligheter til å gjennomgå tilgjengelig litteratur på en grundig måte. Dette samt avgrensningene jeg har valgt kan ha medført at jeg har oversett litteratur som kunne ha påvirket resultatet. Oppgaven belyser i tillegg kun et lite utsnitt av en større sammenheng. Oppgaven påvirkes naturlig nok av min subjektive virkelighetsforståelse og tolkning av det jeg har lest. Når man bruker andres forskning, så har også denne blitt påvirket av en annen forskers subjektive tolkning. Artikler og bøker skrevet på andre språk enn norsk vil også kunne medføre misforståelser om hva som faktisk menes. Alle nevnte faktorer gjør at konklusjonen blir mer usikker. Jeg mener likevel at den utvalgte litteraturen gir et akseptabelt grunnlag for å kunne konkludere og svare på oppgavens problemstilling.

### **4.0 Funn**

Utgangspunktet for litteraturstudiet var å finne holdepunkter for min antakelse om at selvledelse kan føre til bedre lederskap og medarbeiderskap. Jeg har tatt utgangspunkt i hva

litteraturen beskriver som effektiv ledelse, hva ledere ideelt sett burde være flinkere til eller gjøre mer av, og hvordan de skal få det til. Jeg har gjort tilsvarende når det gjelder medarbeiderskap. Både lederskap og medarbeiderskap handler om å ta ansvar både for seg selv, sine relasjoner og for arbeidsplassen totalt sett, og derfor blir det å utvikle sine kunnskaper, ferdigheter, holdninger og evner til å ta dette ansvaret viktig for å få til godt lederskap og medarbeiderskap. Jeg har sett etter hva som hemmer og fremmer evnen til selvledelse, og hvilke strategier som kan benyttes.

Stewart mfl. (2011) har i en artikkel oppsummert mye av forskningen på selvledelse de siste 30 år. De konkluderer med at selvledelse på individuelt nivå er forbundet med både produktivitet, psykologisk myndiggjøring, selvopplevd mestringstro, jobbtilfredshet, mindre stress og sykefravær. De fant at personer som var flinke til å regulere tanker og følelser, øke det som ga dem en indre belønning, og som hadde høy skår på personlighetstrekket planmessighet presterte bedre og opplevde større velvære. De fant i tillegg holdepunkter for at myndiggjørende ledelse og oppmuntring og tilrettelegging for å øve på selvledelse ga høyere effektivitet. Best utbytte av treningen hadde de som i utgangspunktet hadde minst ferdigheter på selvledelse. Forskning på teamkarakteristika og teameffektivitet er svært sammensatt og omfattende, og resultatene er ikke like konsistente. Gitt visse forutsetninger er det likevel holdepunkter for at selvledelse på teamnivå kan gi økt effektivitet og jobbtilfredshet (Stewart mfl. 2011; Martinsen 2015).

Martinsen (2009) fant i en studie av 600 arbeidstakere at selvledelse synes å påvirkes av både ledelse, kjennetegn ved jobben samt egen personlighet, læring og livserfaring. I flere studier av både ledere og medarbeidere ble deres evne til selvledelse vurdert opp mot deres effektivitet. Forskning tyder på at selvregulering har betydning for effektivitet og prestasjoner, og at den har økende betydning jo mer man jobber eller dersom man er utsatt for stort arbeidspress (Martinsen 2009; Martinsen og Amundsen 2015).

Tom Karp er professor i ledelse, og har skrevet og forsket mye på selvledelse. Han har selv erfaring både fra ledelse og idrett på toppnivå, og har gjennom sin forskning og egenerfaring

fått mye kunnskap om hva ledere generelt sliter med. Han mener selvledelse har mye å tilføre de som går inn for det, og at det kan bedre lederes evne til å ta lederskap.

I litteraturgjennomgangen fant jeg mange faktorer som fremmer selvledelse, og som dersom de mangler vil hemme evnen til å kunne lede seg selv. Disse fremgår i tabellen under.

<b>Faktorer som fremmer selvledelse</b>
Selvinnsikt
Motivasjon; Behov, Mening, mestring
Tankemønstre; positiv tenkning, innstilling og selvsnakk, visualisering
Mål; Spesifikke, hårete, realistiske, målbare, tidsbegrensede, delmål
Positive triggere
Opplæring, øvelse, trening
Belønning; indre og ytre
Struktur, lage en plan, forplikte seg
Selvregulering, selvkontroll, viljestyrke og selvdisiplin
Energibalanse
Personlighet, arv og miljø
Type organisasjon, arbeidsoppgaver

I litteraturen fant jeg også mange ulike strategier som kan benyttes for å øke nivået hos seg selv på faktorene som fremmer selvledelse (Karp 2016). Disse er:

<b>Strategi</b>	<b>Bruksområde</b>
Kognitive strategier	Jobbe med tankemønstre og holdninger
Atferdsstrategier	Høyne kvaliteten på det man gjør
Motivasjonsstrategier	Finne belønning i det man gjør
Psykodynamiske strategier	Håndtere følelser bedre
Strategier innen humanistisk, positiv og kognitiv psykologi	Bedre takle sosiale situasjoner og samhandling med andre og finne mening
Sosialpsykologiske strategier	Fungere bedre i grupper
Helsemessige og fysiologiske strategier	Bedre egen energibalanse

Jeg finner klare holdepunkter i litteraturen for at selvledelse kan bedre prestasjonene og gi økt effektivitet på individnivå. Samtidig er det flere områder det er gjort få empiriske studier på, og det er særlig manglende kunnskaper om betydningen av selvledelse i organisatoriske settinger. Jeg vil i drøftingsdelen se nærmere på hvilken betydning funnene kan ha for ledere og medarbeidere, og drøfte hvordan selvledelse kan bidra til bedre lederskap og medarbeiderskap.

## **5.0 Drøfting**

### ***5.1 Innledning.***

Dagens arbeidsliv preges av økende tempo, kompleksitet og stadige endringer. Mange ledere opplever nok økt resultat- og forventningspress, usikkerhet og omstillingskrav, lange og hektiske arbeidsdager og følelsesladde situasjoner. Det å jobbe og oppnå gode resultater under slike forhold er krevende både for ledere og medarbeidere, men har man valgt en jobb og får betalt for det så må det kunne forventes at man tar ansvar for at man bidrar og presterer best mulig.

Med lederrollen følger et formelt og overordnet ansvar for at virksomheten når sine mål og oppnår gode resultater med de ressursene man har tilgjengelig. Mange antyder at det er en god del virksomheter som har ineffektive ledere som sliter med både å kommunisere tydelig, klargjøre roller, kritisere, irettesette og håndtere konflikter (Karp 2016). Høyt tempo, lange arbeidsdager, stress og press gjør at ledere risikerer å betale en høy pris for karrieren dersom de ikke tar vare på egen helse. For å lykkes i lederrollen ser det ut til å bli stadig viktigere at ledere bedre styrer sin egen tid, gjør de riktige prioriteringene samt at de utvikler sine mentale ferdigheter (Karp 2017).

Den krevende situasjonen som virksomhetene står i gjør at lederen mer enn noen gang er avhengig av at medarbeiderne tar et større ansvar. Ifølge Drucker (2005) må dagens kunnskapsmedarbeidere lede seg selv og være sjef i eget liv, og han mener at suksess i kunnskapsøkonomien oppnås blant dem som kjenner seg selv, sine styrker, verdier og vet hva som skal til for at de skal yte sitt beste. Han mener den enkelte kunnskapsarbeider må ta ansvar for sin egen utvikling, og for å gjøre det må man ha en dypere forståelse av seg selv.

Det er ikke nok å vite om sine styrker og svakheter, men også hvordan man lærer, samarbeider med andre, sine verdier og på hvilke områder man kan bidra best. De må skape sin identitet, vite når de må skifte kurs, holde seg engasjert, produktiv og mentalt oppegående gjennom hele arbeidskarrieren, og lære å utvikle seg selv. Økte forventninger til medarbeiderne gjør det viktig at også de tar vare på seg selv og egen helse.

Hva skal til for at både ledere og medarbeidere skal kunne ta dette ansvaret og fungere mer effektivt, og hvordan kan selvledelse bidra til dette? Ifølge Karp (2016) så handler selvledelse om den indre kampen som man må føre for nettopp å kunne ta ansvar og bli sjef i eget liv, og for å vinne må man finne ut hva som driver en, forstå hvordan tankene påvirker en, vite hvordan man skal prestere, lære å takle det som holder en tilbake og håndtere motstand, jobbe for å bli mer effektiv, sørge for god energibalanse, skape seg handlingsrom og forstå hvordan man kan fungere best mulig i kollektive sammenhenger (Karp 2016). Dette danner rammen for oppgavens drøftingskapittel, med det formål å finne svar på oppgavens problemstilling. Jeg vil redegjøre for viktige faktorer som påvirker evnen til selvledelse og ulike strategier og metoder som kan benyttes for bedre å kunne lede seg selv. Jeg vil beskrive ulike problemstillinger som ledere og medarbeidere står overfor, drøfte hvordan selvledelse kan bidra til at både ledere og medarbeidere kan fungere mer effektivt, og hvorfor bedre evne til å lede seg selv vil føre til bedre lederskap og medarbeiderskap.

### ***5.2 Hvorfor er selvinnsikt viktig, og hvordan kan den utvikles?***

For å kunne lede og utvikle seg selv og sine relasjoner, så må man kjenne seg selv og forstå hvordan man påvirker både seg selv og andre gjennom måten man tenker og handler på. Man må vite hva man ønsker å gjøre eller få til og hvorfor dette er viktig, slik at man kan sette seg spesifikke mål og mobilisere nok viljestyrke til at målene nås. I tillegg må man finne sine egne personlige strategier som passer for en selv.

Ifølge Karp (2016) så innebærer manglende selvinnsikt at man er i mindre kontakt med egne tanker, følelser og atferd, og at man dermed ikke utvikler seg til å bli et modent og trygt menneske. Det er også større sjanse for at man sårer andre, fordi man ikke vet hvordan man virker på andre mennesker. På en arbeidsplass er godt samarbeid om oppgavene viktig for at jobben skal bli gjort godt og effektivt og for at det skal være godt å være på jobb, og

manglende selvinnsikt kan føre til både personkonflikter og dårlig arbeidsmiljø. Manglende selvinnsikt kan i tillegg føre til at man overvurderer egen dyktighet og evne til håndtering av problemer, fleksibilitet, nyskapning, endringsvilje og egenutvikling (Karp 2016). Dette kan utgjøre en stor risiko i organisasjoner hvor den enkelte jobber selvstendig og har fått delegert et større ansvar. Kunnskap om selvledelse kan bidra til å bevisstgjøre både ledere og medarbeidere om viktigheten av å ha god selvinnsikt. Det å øke selvinnsikten er et nødvendig første steg for at man skal kunne lede og utvikle seg selv, og for at man skal kunne ta det ansvaret man har både som leder og medarbeider. I selvledelseslitteraturen beskrives ulike måter man kan øke selvinnsikten på, og selvobservasjon, tilbakemeldinger, tøyne egne grenser og personlighetstesting er noen av dem. For at man skal komme i gang og jobbe mot fastsatte mål må man i tillegg forstå hva som driver oss og hva som hindrer oss i å gjøre det vi ideelt sett burde gjøre.

### *5.2.1 Selvobservasjon*

Når man blir klar over betydningen og bestemmer seg for å jobbe med å bedre selvinnsikten, så vil man ved hjelp av selvobservasjon kunne avdekke ugunstige tankemønstre og uhensiktsmessig atferd som påvirker hvor effektivt man fungerer som leder og medarbeider. Selvobservasjon vil også kunne avdekke om egen atferd er i tråd med etablerte verdier og om den er forenelig med målsetningene. Når man blir mer bevisst sin egen atferd i ulike situasjoner og reflekterer rundt det, så kan det gi en forståelse for hva som utløser denne atferden og hvorfor det skjer. Det kan for eksempel være knyttet til egne behov eller verdier, eller det kan komme av den holdning og innstilling man har til noe eller noen. Etter hvert som selvinnsikten øker, så vil det være lettere å finne strategier som passer for en selv dersom man bestemmer seg for å endre atferden sin.

Mange kan nok til tider føle seg usikker, mislykket eller at man ikke strekker til. Slike tanker kan føre til at man føler seg demotivert, maktesløs og nedstemt, og det tapper en for energi. Dette lar seg dårlig kombinere med arbeidslivets høye krav og forventninger til at man skal prestere og være produktiv, og det er derfor viktig å avdekke destruktive tankemønstre, slik at man kan gjøre noe med det. Tankene våre påvirkes og påvirkes av innstillingen og holdningen vi har til blant annet arbeidsoppgaver, kollegaer eller ulike utfordringer man står overfor. Enkelte har utviklet en mer optimistisk grunninnstilling, mens andre er mer pessimistisk



anlagt. Grunninnstillingen man har er ifølge Seligman (2006) ikke medfødt, og det betyr at man kan utvikle en mer positiv innstilling dersom man går inn for det. Selvobservasjon og refleksjon kan øke bevisstheten rundt hvilke tanker man får i ulike situasjoner og avdekke hvilken grunnleggende innstilling man har til ting.

Selvledelseslitteraturen tilbyr en rekke strategier og metodikker for hvordan man kan jobbe mer systematisk, og dette gir et godt grunnlag for utvikling av seg selv. Et sted å begynne er å sette av litt tid til å reflektere og spørre seg selv hva man har gjort i løpet av dagen, hvilke situasjoner man kom opp i og hvordan det artet seg. Var dagens aktiviteter planlagt på forhånd, eller skjedde det mange uforutsette ting? Fikk man gjort de oppgavene man hadde planlagt, og ble de rette tingene prioritert? Oppsto det vanskelige situasjoner, hvilke tanker og følelser utløste det og hvordan ble de opplevd og håndtert? Ved å stille seg spørsmål oppstår det gjerne et behov for mer kunnskap om og svar på blant annet hvorfor man er og reagerer som man gjør, hva som driver eller holder meg tilbake, hva er mine styrker og svakheter, hvordan påvirkes relasjonene mine, og har jeg verdikonflikter som påvirker meg. Det kan ifølge Burns (2005) være nyttig å notere ned det man observerer i en periode, for å øke bevisstheten om sine behov, verdier, etablerte tankemønstre og atferd. Det å øke bevisstheten på hva man bruker tid, krefter og arbeidsinnsats på kan føre til at man får frigjort tid og overskudd som kan brukes på arbeidsoppgaver som bidrar til økt arbeidsglede.

### *5.2.2 Tilbakemeldinger*

Informasjon i form av konstruktive tilbakemeldinger fra både medarbeidere og ledere som man samhandler med i det daglige, samt fra familie og venner kan være svært nyttig. Det kan være ubehagelig å få tilbakemeldinger på at man for eksempel ikke presterer godt nok eller at man i enkelte sammenhenger har en atferd som oppleves negativt. Samtidig så kan det være verre at andre tenker dette om deg uten at du selv er klar over det. Konstruktive tilbakemeldinger på atferd, kunnskap og prestasjoner bør derfor ses på som en gave fra personer som vil deg vel, fordi det gir deg en mulighet til å gjøre noe med dette som du ellers ikke ville hatt. Måten tilbakemeldingene blir gitt på har betydning for hvordan de blir mottatt, og studier viser at best effekt oppnås dersom tilbakemeldingene omhandler kunnskaper og ferdigheter og ikke evner eller personlige egenskaper. I tillegg bør tilbakemeldingene

inneholde spesifikke forslag til hvordan personen kan utvikle seg, komme fra noen man har tillit til og oppleves som rettferdig og riktig (Karp 2016).

Det kan være like vanskelig å være den som gir tilbakemeldingene, og derfor er det viktig at disse mottas på en god måte. Tillit, mot og trygghet skapes gjennom gode relasjoner, og er viktige forutsetninger for at noen skal velge å gi tilbakemeldinger. Dersom man er usikker på hvordan en slik tilbakemelding blir mottatt og brukt, så vil den neppe bli gitt. Dette viser viktigheten av at både ledere og medarbeidere har god selvinnsikt, og at de er opptatte av å utvikle gode relasjoner til hverandre. Det vil være lettere å gi konstruktive tilbakemeldinger til hverandre dersom det er en etablert aksept og naturlig del av organisasjonskulturen å gjøre det. Ledere er viktige kulturbyggere, og må gå foran som gode eksempler. De er avhengig av å ha tillit blant medarbeiderne for at de skal gi lederen lov til å lede, og de er nødt til å være modige for å kunne ta lederskap når situasjonen krever det (Karp 2010).

Anonyme spørreundersøkelser som 360 graders evalueringer og medarbeiderundersøkelser er andre måter å få tilbakemelding på, som kan bidra til økt selvinnsikt.

### *5.2.3 Tøye grenser*

Noen elsker nye og store utfordringer, mens andre søker mer trygghet og stabilitet. Vi har alle våre egne mentale sperrer som holder oss tilbake og som kan hemme utviklingen vår. Å tøyne egne grenser og bevege seg ut av komfortsonen handler om å slippe kontrollen og gjøre ting man er usikker på eller ikke har prøvd før. For noen kan det handle om å lære seg noe nytt gjennom å ta mer utdanning, bytte jobb, snakke foran forsamlinger eller ta ordet i møter, møte nye mennesker og gå inn i konflikter. For andre kan det være fysiske utfordringer som å starte med trening, slutte å røyke eller gå ned i vekt. Det å tøyne egne grenser vil i tillegg til selvobservasjon og tilbakemeldinger kunne avdekke våre mentale sperrer, og gjøre oss mer bevisste på hva som holder oss tilbake. Dersom man aldri tar sjanser vil man i stedet for å lære nye ting ende opp med å stadig bekrefte antakelser og kunnskap man allerede har (Karp 2016). Opplever man derimot å mestre noe man er utrygg på, så kan det ha positiv innvirkning på eget selvbilde og gi både økt arbeidsglede, trivsel, trygghet og motivasjon. Ifølge Karp (2016) er det å tøyne sine grenser også viktig for at man bedre skal kunne takle motstand. I tillegg går man glipp av muligheten til å bli bedre kjent med seg selv, og lære seg

nye mestringsstrategier. Derfor vil det å være modig og tørre å sette seg selv i en litt usikker situasjon kunne gi mange positive ringvirkninger.

#### *5.2.4 Personlighetstesting*

Personlighetstesting har blitt storindustri, og mange bedrifter bruker slike tester både i rekrutteringssammenheng og til leder- og medarbeiderutvikling. Martinsen (2015) mener det er viktig at ledere har kunnskap om de ulike personlighetstrekkene, fordi det blant annet kan bidra til bedre ytelse i arbeidslivet, økt trivsel, personlig effektivitet og helseatferd. Lederen kan blant annet bruke det for å tilpasse egen atferd i møte med den enkelte, og det kan gi lederen økt forståelse og kjennskap til sine medarbeidere, slik at deres styrker kan utnyttes bedre. Ifølge Martinsen påvirker trekkene våre følelser, tenkning og ofte vår atferd. I tillegg tyder forskning på at disse trekkene delvis er genetisk betinget, at de er relativt stabile i voksen alder og at det ikke fins noen kjent metode for å endre personligheten på en rask og enkel måte. Det antas derimot at man kan tilpasse atferden til en viss grad dersom man har kunnskap om sin egen personlighet, og har evne til å forstå hvilke krav og muligheter som fins i ulike situasjoner. Personlighetstester er omdiskuterte. Enkelte hevder at testene gir en statisk og snever beskrivelse på noe som er dynamisk og inneholder flere lag, og tar ikke høyde for at også situasjon og struktur påvirker personligheten (Karp 2016). Slike tester kan likevel gi en økt forståelse av seg selv som kan brukes bevisst i egenutviklingen blant både ledere og medarbeidere (Martinsen 2015).

Jeg har selv tatt flere ulike tester de siste 10 årene, og det har gjort meg mer bevisst på hva som er mine behov og preferanser, og hvordan dette blant annet påvirker måten jeg jobber på, hva som gir og tapper meg for energi, og hvordan jeg lærer og tar inn informasjon. Når jeg er kjent med dette, så har jeg mulighet til å bruke det i utviklingen av meg selv og for å kunne prestere best mulig. Det kan også være nyttig for min leder og andre jeg samarbeider med, fordi de lettere vil kunne forstå hvorfor jeg gjør som jeg gjør, hva jeg trenger for prestere best mulig, og på hvilke områder mine styrker kan utnyttes til beste for organisasjonen.

I møtesammenheng kan kunnskap om ulike preferanser være viktig for at en sak skal bli godt belyst, og for at alle møtedeltakerne får bidratt med sin kunnskap. Noen foretrekker gjerne å få lest en sak og bruke litt tid på å tenke før de velger å si noe om sitt syn på saken. De kan

oppleve det stressende å ikke få anledning til å tenke først, og det kan påvirke introvertes evne til å bidra med sin kompetanse i ulike sammenhenger. Ekstroverte derimot foretrekker gjerne å tenke mens de snakker, og er ofte de første til å ta ordet i forsamlinger. Når man skal samarbeide i grupper eller team, så er det fort at ekstroverte får all plass dersom man ikke er klar over og tar hensyn til forskjellene. Det vil være et kollektivt ansvar at alle bidrar like mye i møter uavhengig av personlighet. Introverte må sørge for å ta ordet og fremlegge sitt syn så snart de er klare for det, og de må finne sine måter å bli effektive møtedeltakere på ut ifra kjennskapen de har til sine behov. Kunnskap om hverandres personlighetsprofil kan brukes til å sette sammen effektive arbeidsgrupper og team, ved at man utnytter hverandres ulike styrker til å fylle de ulike rollene.

Personlighetstesting kan også gi viktig informasjon og bevissthet rundt egen stresstoleranse og behovet for å eliminere det som er kildene til stress hos seg selv. Personer som skårer lavt på nevrotisisme (følelsesmessig stabilitet) vil sannsynligvis oppleve stress nærmest uansett hvilke tiltak som iverksettes, og for disse vil det være særdeles viktig å finne måter å mestre opplevelse av stress på (Saksvik mfl. 2004).

Å endre sin atferd eller tankemønstre er ingen lett oppgave. Det vil kreve en stor innsats, og man må være forberedt på å jobbe med dette over lang tid. Vi har ulike personlighetstrekk og både arv, miljø og livserfaring har formet oss til den vi er. Vi har dermed ulike områder som vi bør jobbe med og utvikle, slik at vi kan bli en best mulig utgave av oss selv både på jobb og privat.

#### *5.2.5 Finne hva som driver deg*

Hva er det som gjør at man velger å bli værende i en jobb som innebærer lange arbeidsdager, stort arbeidspress, krevende arbeidsoppgaver og ubehagelige situasjoner? Drivkreftene våre er knyttet til et fremtidsperspektiv, og noe man ønsker å oppnå. Det kan være et spesifikt mål man har satt seg, noe man har forpliktet seg til eller et behov som man ønsker å tilfredsstille. Målets betydning og beskaffenhet er ifølge målsettingsteorien den sentrale motivasjonsfaktoren, og har dermed stor betydning (Locke og Latham 1990). Ved å forplikte seg til et mål som er knyttet til en indre motivasjon og ansvarliggjøre seg selv øker sannsynligheten for at man leder seg selv mot målet. Mål og forpliktelser som er i

overensstemmelse med egne behov vil sannsynligvis styrke drivkraften. Det er derfor viktig å forstå hva som driver en, for at man skal kunne lede seg selv mot sine mål (Karp 2016). Økt bevissthet rundt dette kan bidra til at man klarer å stå i en krevende situasjon over tid, fordi man da kan finne måter å dekke behovene sine på.

Det å styre mot et mål er av mange ansett som essensen av ledelsesutøvelse og viktig for enhver organisasjon, men også for enkeltindivider (Karp 2016). Det å sette såkalte SMARTe mål er utbredt og innebærer at de er Spesifikke, Målbare, Aktuelle, Realistiske og Tidsbegrensede. Uten mål kan det være vanskelig å vite hva man skal prioritere å bruke tiden sin på. For at man skal være i stand til å jobbe mot et mål, så må det være lett å sjekke om man er på vei mot målet. Forskning viser at det ofte er sammenheng mellom uspesifikke mål og manglende forpliktelse og atferdsendring, og i tillegg risikerer man å få dårlig samvittighet med på kjøpet (Kraft 2014). Samtidig må målene være realistiske, og det kan være en fordel å sette seg delmål og «spise elefanten i mindre stykker». Det var også polfareren Børge Ouslands erfaring. Han valgte å fokusere kortsiktig og på rutiner når det røyntet på, og gjemte tanken på det endelige målet til dager hvor han evnet å tenke positivt og fremkalle glede (Ousland 1994).

Det å sette spesifikke mål nødvendigvis ikke en oppskrift som passer for alle. Forsker og professor Saras Sarasvathy (2001) hevder at ikke alle motiveres av mål, og at de dermed vil forholde seg til dem ulikt. Det kan i så fall bety at uansett om man som leder kommuniserer tydelige mål for organisasjonen, så vil det likevel være en fare for at enkelte ikke vil forholde seg til dem. Dette kan utgjøre en viss risiko for organisasjonen ved at enkelte vil jobbe mot sine egne mål og det som passer dem, og dermed ikke bidra til at virksomheten når sine mål. Dette kan få konsekvenser ved myndiggjøring av medarbeiderne eller innføring av selvstyrte team. Ifølge Karp (2016) kan det uansett metode være formålstjenlig å sette seg mål, fordi det kan gi retning og en følelse av å ha kontroll som mange har behov for. Dette er også min erfaring. Når jeg ikke kan rekke å gjøre alle oppgavene og tilfredsstille alles ønsker og behov, så er det viktig å ha et tydelig mål å forholde seg til. Da er det lettere å prioritere det som er viktigst for at målene skal nås, og det gir en trygghet for at det er akseptabelt å nedprioritere andre ting.

Motivasjonen er det som får oss i gang, og som påvirker våre handlinger, valg, intensitet og utholdenhet i det vi gjør. Motivasjon er ifølge Karp (2016) handlinger som søker å redusere ubehageligheter og øke det som gir glede eller nytelse, og er en egenskap som kan trenes opp. Både mål, forpliktelser, autonomi, naturlig belønnende oppgaver og mestring kan øke motivasjonen, men i tillegg er det mange som motiveres av å kunne bidra til noe utover seg selv, som for eksempel andre menneskers glede og vekst.

Mestring er ifølge Karp (2016) en følelse av å få til og beherske noe, og det gir oss en følelse av å være kompetent og at vi kan påvirke vår egen utvikling. Troen på at vi kan mestre noe er viktig for at vi skal kunne nå våre mål og klare å stå i vanskelige situasjoner (Bandura 1997). Mange ledere og medarbeidere jobber under svært krevende forhold har derfor behov for å oppleve mestring, og det kan være svært tilfredsstillende og gi en positiv følelse når man opplever å beherske en vanskelig oppgave eller situasjon. Ifølge Csikszentmihayli (2003) er arbeidsglede knyttet til balansen mellom det å mestre arbeidsoppgavene og samtidig ha noe som gir en tilstrekkelig utfordring, slik at arbeidet ikke oppleves som kjedelig. Å være i det han betegner som flyt-sonen innebærer at man er fullstendig opptatt av det man holder på med, og at man har en følelse av å beherske og skape noe som får en til å vokse.

De fleste vil fra tid til annen ha mulighet til å påta seg andre oppgaver eller gjøre noe som skiller seg fra det daglige arbeidet, men det er ikke alle som melder sin interesse når slike muligheter oppstår. Årsakene til det kan være mange. Enkelte liker å gjøre noe som de ikke har helt kontroll på, og ønsker å teste seg selv for å se hva de kan klare. Det ligger antakeligvis en positiv innstilling bak, en tro på at man vil mestre det, og opplevelsen av å mestre kan være en viktig drivkraft for disse. Andre tør ikke å ta sjansen på å gjøre noe de ikke allerede behersker. Det kan være fordi de ikke tror at de vil lykkes, og at tanken på at de kanskje ikke mestrer oppgaven gjør at de trekker seg. De vil da heller ikke få muligheten til å oppleve mestringsfølelsen det gir å lykkes.

Dersom man velger å prøve nye ting, så får man i tillegg muligheten til å lære noe nytt, og det er et behov som mange har. Dette er et valg som den enkelte tar selv, og dermed kan den enkelte gjøre mye selv for å oppnå større arbeidsglede. Prussia, Anderson og Manz (1998) fant støtte for at selvledelse fører til økt selvopplevd mestringsevne, som beskriver troen man

har til egne evner til å håndtere utfordringer på spesifikke områder. Det å utfordre seg selv og sin komfortsone kan være en måte å oppleve mestring på, det bidrar til læring og kunnskap om seg selv, og det kan bidra til at man blir et mer modig og trygt menneske.

Det å finne mening med det man gjør har også stor betydning for hvordan man presterer. I perioder med stort arbeidspress og man er sliten, har lite energi, stadige verdikonflikter og føler at jobben går på helsa løs, så kan man fort bli rammet av motløshet og tenke hva er egentlig meningen med det man holder på med. Dersom man ikke klarer å finne en mening med det arbeidet man gjør, så er det vanskelig å motivere seg selv til å få oppgavene gjort. Den østerrikske nevrologen og psykiateren Viktor Frankl (1997) skrev bok om sin tid i konsentrasjonsleir i Tyskland under 2. verdenskrig, og om hvordan hans evne til å finne mening i situasjonen gjorde at han overlevde. Han forsto at han måtte forholde seg til den situasjonen han var i, og brukte ikke tid og krefter på å tenke på hvor fælt han hadde det eller hvordan det kunne bli i fremtiden. Å klare å finne mening i en slik situasjon krever styrke, men Frankl er et eksempel på at det er mulig å finne mening i tilværelsen selv under de mest ekstreme forhold.

Økt kunnskap og selvinnsikt kan man bruke til å finne måter for å fremme motivasjonen hos seg selv på. I tillegg kan det være viktig informasjon å gi til sin leder. En leder kan ikke vite hva den enkelte tenker eller har behov for uten at de blir det fortalt, og medarbeideren må ta ansvar for at lederen forstår hva den enkelte trenger. Likevel kan det være vanskelig for en leder å ivareta alle medarbeidernes individuelle behov, og forskning viser at det er urealistiske forventninger til hva lederen i en hektisk hverdag skal klare å få til (Tengblad 2012). Hver og en bør derfor i størst mulig grad ta ansvar for seg selv, finne sine måter å få dekket behovene på, og ikke overlate egen motivasjon til andre. Ifølge Drucker (2005) er dette en viktig forutsetning for at kunnskapsarbeidere skal lykkes i dagens arbeidsliv.

Ifølge Karp (2016) bør man utvikle strategier for blant annet hvordan man skal få positive følelser, engasjement, finne mening, mestre og prestere og ha gode relasjoner til andre. Konsekvensene av å ikke få dekket sine behov tilstrekkelig kan bli store. Man risikerer både å bli demotivert, ineffektiv, prestere dårlig, og i verste fall kan man bli utbrent og syk. Det å

oppleve mestring kan kreve hardt arbeid med mye øvelse og praktisering over lang tid, og det er ikke gitt at alle vil mestre enhver jobb, situasjon eller oppgave. Det kan derfor være nyttig å ta stilling til hva man ønsker å oppnå, vurdere om man er i stand til å tilpasse seg situasjonen man er i eller om man bør finne seg noe annet å gjøre.

### **5.3 Oppsummering**

Selvinnsikt er en forutsetning for at både ledere og medarbeidere bedre skal kunne lede seg selv, og både det å observere seg selv, tøyne sine grenser, få tilbakemeldinger, bli kjent med sin personlighetsprofil og hvilke behov man har kan gjøre at selvinnsikten øker. God selvinnsikt er viktig for at man skal kunne forstå seg selv og vite hvordan både tanker, følelser, holdninger og atferd påvirker både egne og andres relasjoner og prestasjoner. På den måten kan man avdekke uhensiktsmessig atferd og tankemønstre som man kan velge å gjøre noe med. Dette er viktig både for en selv, men også for de man samhandler med på jobb. God selvinnsikt vil kunne bidra til at man finner måter å motivere seg selv på og oppleve mestring, slik at man klarer å stå i en krevende situasjon. Økt mestringstro kan bidra til at man tar mer ansvar og blir mere modig. Man kan etter hvert komme i en positiv spiral, hvor økende selvinnsikt kan gi økt motivasjon og mestringstro.

Vi mennesker motiveres av ulike ting, og det er derfor viktig å finne hva som driver en og lage sine egne strategier som passer for en selv, og ikke stille urealistiske forventninger til seg selv. Det å akseptere egne begrensninger og ikke sammenlikne seg for mye med andre vil være viktig for å unngå nedsiden som sterke drivkrefter, som for eksempel perfektjonisme kan medføre. Det er viktig at både ledere og medarbeidere viser omsorg og forståelse for hverandre, og aksepterer at alle har ulike behov, ståsted og forutsetninger for å kunne lede seg selv. Hvis ikke, så risikerer man at innføring av selvledelse i organisasjonen bidrar til å gjøre noen til vinnere og andre til tapere.

### **5.4 Hvordan påvirker tankemønstrene evnen til å lede seg selv?**

Professor i psykologi Carol Dweck har viet mye av sin tid til å forske på hvordan tanker og holdninger påvirker menneskets utvikling, og hvorfor noen takler motstand bedre enn andre. Hun konkluderte med at det er tankesettet som avgjør hvordan man lærer, takler motstand og vokser som menneske, og har dermed stor betydning for hvordan livet arter seg for den



enkelte. Det som hun betegner som aktører er personer som opplever seg som frie og handlekraftige, de ansvarliggjør seg selv for sine handlinger og hva de oppnår her i livet. De som inntar offerrollen opplever seg som brikker i et spill de ikke er herre over, og at det er andre som er ansvarlig for hvordan det går med dem og hva de klarer å oppnå. Det kan være riktig i enkelte sammenhenger at man ikke kan noe for situasjonen, og det vil ifølge Karp (2016) alltid være elementer av både offer- og aktørelementer i de fleste handlinger. Det er mønstre over tid som er avgjørende. Enkelte organisasjonskulturer kan være gjennomsyret av offerhistorier, som medfører at alle skylder på alle, at man sliter med å ta beslutninger og at handlekraften og gjennomføringsevnen blir dårligere. Over tid kan dette være en kultur som kan velte hele organisasjonen overende.

*Det er ikke hva jeg sier til andre, men hva jeg sier til meg selv. Og gjør med det. Det er hva sier til meg selv som gjør at jeg klarer oppdraget. Det er hva jeg sier til meg selv som gjør at jeg ikke trekker de andre med meg ned og får med meg resten av gruppa videre. Det er hva jeg sier til meg selv som gjør at jeg klarer meg gjennom det jeg står i nå (Karp 2016).*

Selvsnakk eller den indre stemmen er nok noe de fleste har et forhold til, og den indre dialogen vi har med oss selv er koblet til tankene våre. Vi kan ikke hindre at tankene kommer, men vi kan velge hvordan vi vil forholde oss til dem og hva vi gjør med dem. Alle har perioder med negative tanker, men enkelte er generelt mer negativt innstilt til seg selv og sine omgivelser, og har utviklet negative tankemønstre uten nødvendigvis å være klar over det selv. Ifølge Karp foregår den viktigste kampen når det gjelder selvledelse inne i oss selv. Vi kjemper mot våre *indre demoner*, og det handler om å beseire oss selv, våre tanker om ikke å være gode nok, redsel for noe eller vilje til å stå i motstand, tåle smerten undertrykte følelser kan gi, håndtere utilfredsstilte behov eller tanker som gnager.

Det er nok mange ledere som i perioder tviler på seg selv og sitt lederskap. Man kan oppleve at man ikke strekker til, at man tar feile beslutninger og kommuniserer dårlig. Enkelte sliter seg ut, fordi de stiller for høye krav til seg selv, og blir aldri fornøyd med egne prestasjoner. I en situasjon med knappe ressurser, stress og mas, så er det snart at man inntar offerrollen. Man kan være frustrert og irritert over både ledere og kollegaer, og tenke at oppgavene er både kjedelige og for mange. Dersom man dweler mye med slike tanker, så kan det føre til dårlig selvbilde og selvtillit, og det kan utløse både skyld og skamfølelse. Per Fugelli (2015)

sier det er viktig å godta seg selv som man er, og akseptere at vi alle har våre feil og mangler. Ifølge Karp (2010) så er både selvbilde, selvtillit, det å akseptere realitetene og ikke stille for høye krav til seg selv viktig for at man skal kunne takle motstand. Skal man bli bedre på å lede seg selv, så må man velge å være aktør.

Det er ikke alt man kan påvirke eller gjøre noe med selv, men måten man forholder seg til situasjonen vil være avgjørende for hvordan man har det med seg selv og med andre. Dersom man klarer å utvikle en positiv innstilling og holdning til både seg selv, oppgavene, menneskene man samhandler med og arbeidsplassen, så vil det kunne øke både egen og andres trivsel og arbeidsglede. Dette vil igjen kunne få positive ringvirkninger for effektiviteten og relasjonene på jobb. Bevissthet og økt selvinnsikt kan bidra til at man bestemmer seg for å gjøre noe med tankesettet sitt, slik at det blir mer hensiktsmessig.

Tom Karp forteller i sin bok «I sannhetens øyeblikk» om en norsk toppleder som slet med å være tydelig, prioritere og å stå for noe, fordi han ikke var bevisst på hvilke behov han hadde og hvilken indre dialog han førte. Etter ett år med hard jobbing og bruk av selvledelsesmetoder og -strategier klarte han etter hvert å prestere og fungere bedre som leder. Han hadde sine tilbakeslag, men han ble tryggere, roligere og fikk det bedre på jobb og med seg selv. Han hadde oppdaget at det var ikke det han sa til andre, men hva han sa til seg selv som var problemet, han sluttet derfor å si til seg selv at han ikke fortjente den jobben han hadde og at han ikke var god nok (Karp 2010).

Flere hevder at en viktig suksessfaktor for ledere er å bedre sine mentale ferdigheter (Karp 2017). Innen toppidretten handler det om å prestere best mulig når det gjelder, og resultatene er først om fremt et resultat av hardt og målrettet arbeid, viljestyrke og evne til å tåle utallige treningstimer. Ifølge flere studier innen idrettspsykologi er også mental styrke avgjørende for prestasjonene, og høye mål, mestringsopplevelser, indre motivasjon, tøying av grenser, evne til å takle motstand og stress, fokus og forpliktelse, positivt selvsnakk og selvinnsikt, samt fysisk og mentalt overskudd gjør at man presterer bedre (Karp 2016). Ledere kan nok lære mye av toppidretten, for enkelte ganger kan forventningene fra både omgivelsene og seg selv kreve prestasjoner på toppidrettsnivå. Ledere må på samme måte som toppidrettsutøvere

være gode til å lede seg selv, de må jobbe med sine mentale ferdigheter, være utholdende og i stand til å ta grep under sterkt press og i de rette øyeblikk.

En interessant studie gjort av psykologen Doug Newburg blant personer innen prestasjonsprofesjoner viste at disse personene evnet å komme seg i en ønsket tilstand ved å påvirke sine tanker og fysiologi (Karp 2016). Newburg hevder at man kan trene seg opp til å komme i en ønsket tilstand ved å spørre seg selv om hvordan man ønsker å føle seg. Han mener vi må selv ta ansvar for hvordan vi føler oss og ikke overlate det til andre. Et økende antall studier viser at positive følelser øker vår evne til å se muligheter og til å prosessere informasjon, og de gjør oss mer oppmerksomme og robuste (Karp 2016). Det er nyttige ferdigheter både for ledere og medarbeidere i en presset og ofte konkurranseutsatt situasjon.

Skal man bli bedre på å ta lederskap og mer ansvar som medarbeider, må man utvikle et vekstorientert tankesett som reduserer sløsing av energi, og fjerner egne barrierer og det som holder en tilbake. Det er hva du sier til seg selv som bekrefter og utvikler din identitet og personlighet, som gir deg mening, påvirker din virkelighetsforståelse og kommunikasjon og som igjen danner rammene for din atferd. For å utvikle og lede deg selv må du i mindre grad la deg påvirke og styres av ytre omstendigheter (Karp 2016).

### ***5.5 Hvordan kan man bedre takle motstand, usikkerhet, stress og press?***

De fleste ledere har nok i varierende grad og i ulike sammenhenger opplevd motstand, og som leder må man ta en del upopulære beslutninger. Hyppige endringer og store omstillingsprosesser, ulike interesser og syn, kamp om knappe ressurser, makt og posisjon skal håndteres på veien mot krevende resultatmål. Følelse av trygghet og stabilitet er viktig for oss mennesker, og derfor er det ofte sterke følelser i sving og mye motstand mot foreslåtte endringer.

Stadige endringer krever at både ledere og medarbeidere er fleksible og tilpassningsdyktige, og forstår hvordan egne tanker, følelser og holdninger påvirker atferd og prestasjoner. Det viser seg at ca. 70 % av alle endringer ikke gir ønsket effekt, og at den største utfordringen er de menneskelige faktorene. Det seg være motstand til endringene eller ledere som ikke har

nødvendig kompetanse til å skape gode endringsprosesser. De vanligste årsakene til motstand er manglende forståelse for hvorfor endringen er nødvendig, manglende tillit til at lederen vil være i stand til å styre prosessen og oppnå et godt resultat, personlig tap av makt, arbeidsoppgaver og lønn eller usikkerhet rundt egen evne til å mestre de endringene som kommer (Martinsen 2015).

Ledere må være forberedt på ulike typer motstand. Enkelte vil generelt motsette seg all endring, og andre er skeptiske til selve innholdet i påvirkningsforsøket. I tillegg er det enkelte som ikke vil la seg påvirke av endringsforsøk i det hele tatt. En slik psykologisk motreaksjon kan utløses av eventuelle teknikker som lederen bruker for å få gjennomslag. Studier viser at de som lykkes med å motsette seg andres påvirkningsforsøk får styrket sin motstandskraft, fordi de blir enda sikrere på at de hadde rett. Dette viser viktigheten av å overvinne motstand når man skal gjennomføre endringer (Martinsen 2015). Det viser samtidig hvor krevende det er å lykkes, og kan kanskje forklare hvorfor en såpass liten andel av endringsinitiativ gir ønsket effekt. Det som kompliserer bildet ytterligere er at det ser ut til at tendensen til å yte motstand henger sammen med flere individuelle trekk. Både selvfølelse, intelligens, behovet for å tenke og vurdere og komme frem til en konklusjon, kranglevorenhet og kjønn ser ut til å påvirke (Sagarin og Wood 2007).

Det er ikke bare ytre motstand som må håndteres, men også den indre motstanden som mange ganger kan være like vanskelig å takle. Det å gå inn i situasjoner preget av usikkerhet og manglende kontroll, hvor fallhøyden er stor både for virksomheten og seg selv krever mot, og det er i slike situasjoner med mye motstand at man virkelig får testet seg selv som leder. For å stå i en såpass krevende situasjon over tid, så må man ha tilstrekkelig kraft og vilje til å takle motstand. Sosiologen Aaron Antonovsky (1987) utviklet en teori for hvordan mennesker takler motstand som ofte omtales som resiliens. Ifølge teorien er evnen til å forstå hva som skjer med en, skape mening og lede seg selv viktige egenskaper for å takle motstand. Dagens psykologer fremhever evnen til å tenke positivt i vanskelige situasjoner, sette seg mål, takle usikkerhet og ta vare på seg selv som viktig for utvikling av resiliens. Bedre forståelse og kjennskap til seg selv gjør det lettere å finne frem til motivasjonsfaktorene som får oss i gang og driver oss fremover.

Det å takle motstand, vanskeligheter og utfordringer er en sentral del av livet. Derfor vil evnen til å lede seg selv ha betydning for hele vår livssituasjon, og bidra til økt livskvalitet. Å takle alle vanskelighetene man kommer opp i både på jobb og privat kan være svært krevende, og det kan derfor være viktig å finne strategier som gjør at man ikke gir for fort opp, men i stedet står i ting og gjennomfører det som er vanskelig. Det er metoder og ressurser de fleste kan lære seg å mobilisere (Karp 2016).

Følgende faktorer er trukket frem som viktig for å kunne takle motstand, og som Karp (2010) mener de fleste til en viss grad kan gjøre noe med selv:

- Selvbilde og selvtillit
- Evne til å se positivt på ting og lære av vanskeligheter
- Kunne håndtere følelser
- Akseptere realiteter som de er
- Evne til å legge realistiske planer
- Ikke ha for høye forventninger

I tillegg er god energibalanse, balanse mellom jobb og privatliv, krav fra en selv og andre, samt relasjonelle forhold som det å bli oppmuntret, få hjelp og støtte, ha nettverk rundt seg, få tillit og oppleve kjærlighet viktig. Karp fremhever også stress og sosiokulturelle forhold som faktorer som påvirker vår evne til å takle motstand (Karp 2010).

Mot er viktig for å overvinne frykt og usikkerhet som gjerne oppstår under hyppig skiftende omgivelser, noe som dagens arbeidsliv er mye preget av. Mot er også viktig for å kunne oppleve mestring, og dermed må man i utgangspunktet være modig nok, slik at man tør å tøyne egne grenser.

### *5.5.1 Mobilisere viljestyrken*

Viljestyrke består av viljen til å ville noe og evnen til å gjennomføre det du vil når du møter motstand (Karp 2016). Viljestyrken er sentral for å kunne stå i motstanden man møter som leder i endringsprosesser, men også den motstanden man møter i seg selv når man prøver å endre sine vaner, og den har avgjørende betydning for at man skal oppleve mestring.

Viljestyrken blir sterkere ved hyppig bruk, og bidrar til utvikling av personlighetstrekk og karakterstyrke som selvkontroll, utholdenhet, selvdisiplin og målrettethet. Forskning viser at både det å endre atferdsmønstre som er styrt av vaner gir en generell forbedring av viljestyrken. I tillegg viser forskning at det å trene opp viljestyrken på ett område vil ha positiv effekt på alle livets områder (Karp 2016).

Karp kommer i sin bok «Til meg selv. Om selvledelse» med følgende råd for hvordan trene og bedre mobilisere viljestyrken:

- Velg dine kamper for å unngå beslutningstrøtthet. Siden viljestyrke er en begrenset ressurs er det viktig å prioritere og kjenne sine begrensninger.
- Sett kort- og langsiktige mål og ikke utsett å gjøre ting du har bestemt deg for. Lag handlingsplaner og etabler daglige rutiner som gjør det mindre energikrevende å jobbe mot fastsatte mål og som skaper vaner som over tid mer eller mindre automatiseres. Overvåk egen atferd for å korrigere deg selv om nødvendig.
- Jobb aktivt med regulering av tankemønstre, positiv forsterkning og følelsesmessige tilstander, og da særlig i vanskelige situasjoner.
- Bruk belønning både underveis og når målet er nådd.
- Sørg for god energibalanse gjennom riktig kosthold, trening og nok hvile.

Dette er råd som jeg selv har hatt god nytte av. Tilstrekkelig viljestyrke har vært nødvendig for at jeg har klart å takle hverdagen og prestere i en krevende jobb over tid. Det er mange oppgaver og problemer som skal løses, beslutninger som skal tas, planer som skal legges og behov som skal dekkes. Det å prioritere og velge ut de viktigste områdene er ikke lett, men en nødvendighet for at man skal kunne gjennomføre og oppnå resultater. Hvis man ikke klarer å bestemme seg og prøver å rekke over alt som dukker opp, så risikerer man å bare gjøre en halvgod jobb. Dette finner jeg støtte i hos Karp (2010), som mener det viktigste for å utnytte viljestyrken full ut er at man bestemmer seg for hva man vil. Man kan også risikere å bli handlingslammet, fordi man ikke helt vet hvilken ende man skal begynne i. Det å lage seg en plan, sette seg mål og i størst mulig grad holde seg til planen vil kunne bedre gjennomføringsevnen på de viktige områdene. Det dukker gjerne opp uforutsette ting som må løses og som skyver på planene, men det er viktig å ikke slippe taket på det man har bestemt

seg for. Det kan man klare dersom det er viktig nok og dersom man jobber målrettet og strukturert.

Hva man sier til seg selv underveis vil kunne påvirke motivasjonen og viljen til å stå på videre dersom ting ikke går helt som planlagt. Både det å strukturere, lage seg en plan og påvirke egne tankemønstre fremheves som viktig av mange (Burns 2005, Karp 2016, Dweck 2005). Er presset stort og man er stresset, sliten og har lite energi, så svekkes viljestyrken og det er fort at man gir opp. Dersom man da har klart å skape seg gode vaner som gjør at enkelte ting går på automatikk, så vil man kunne klare å gjennomføre likevel. Positiv innstilling, selvsnakk og belønning er også nyttige virkemidler for å opprettholde motivasjonen når presset er stort. En absolutt nødvendighet for både meg selv og mange andre har vært å opprettholde en god energibalanse, og det er stadig vekk artikler og TV-program om hvor viktig kosthold, trening og søvn er for både prestasjoner og generell livskvalitet.

Det er ikke gitt at alle vil kunne mobilisere tilstrekkelig viljestyrke i enhver sammenheng. Dersom noe ikke er viktig nok, så vil man ifølge Karp (2015) ikke klare å mobilisere nok viljestyrke til at man vil nå sine mål. I tillegg påvirker både arv og personlighet evnen til selvregulering, og dermed har enkelte et dårligere utgangspunkt enn andre når det gjelder å prestere og gjennomføre. Selv om viljestyrken kan trenes opp, så kan det være at krav og forventninger til seg selv blir for store.

### *5.5.2 Stress*

Cartwright og Cooper (1997) har definert stress som en kraft som ødelegger psykisk eller fysisk stabilitet og skaper reaksjoner i form av kroppslig slitasje eller psykiske påkjenninger, og studier viser at mange ansatte opplever alvorlige stressplager (LeBlanc, Jonge & Schaufeli 2000). Kronisk stress kan blant annet føre til hjertesykdom, diabetes, depresjon, høyt blodtrykk og svekket immunforsvar (Kraft 2014). Dette viser tydelig viktigheten av å være i stand til å håndtere eller redusere stress.

Psykolog og partner i konsultentselskapet Solid Utvikling Per Andre Nørbech (2016) skriver i en artikkel i ledernytt at over 40 % av ledere og medarbeidere opplever i perioder

stressrelaterte plager på jobb, og det kan synes at stressmestring er en sentral ferdighet for å takle dagens arbeidsliv. Ikke alt stress er negativt, og et visst stressnivå bidrar til å øke våre prestasjoner. Blir derimot presset for høyt, så står man i fare for å bli både handlingslammet og syk. Ifølge Nørbech kan faktorer som uklare krav og forventninger, egne rollekonflikter og det generelle konfliktnivået i organisasjonen, manglende informasjon og tilbakemeldinger og manglende sosial støtte bidra til utvikling av negativt stress. Faktorer som gjør at du tåler stress bedre er blant annet opplevelse av kontroll og innflytelse over egen arbeidshverdag, jobbtilfredshet og gode utviklingsmuligheter.

Nørbech mener det er viktig at arbeidsplassene sørger for å redusere de tradisjonelle stressfaktorene gjennom tydelig og involverende lederskap, tydelige mål og forventninger som er tuftet på organisasjonens visjon, mål og verdier og utvikle en kultur for konstruktive tilbakemeldinger. Mange har et stort ansvar, og tanken på dette ansvaret kan i seg selv utløse stress. Dersom man ikke opplever å ha tilstrekkelig tid og ressurser til å løse alle oppgavene og tenker på alt man burde ha gjort så kan også dette utløse mye stress. Dette er en av mange tankefeller som Burns (2005) mener det er viktig at den enkelte tar tak i og kvitter seg med.

Ifølge Nørbech viser det seg at optimister tåler større stressbelastninger enn pessimister, fordi de forventer at ting skal ordne seg til slutt, og at de har tro på egne evner og at de selv er ansvarlige og kan påvirke det som skjer. Ifølge Seligman (2006) kan optimisme læres, og man kan dermed ved hjelp av selvledelse lære seg å takle stress bedre. Nørbech mener videre at den enkelte må sørge for en sunn livsstil med tilstrekkelig søvn, trening og sunt kosthold, og at hver og en må ta ansvar for sitt eget liv. Jeg finner støtte for sistnevnte både hos Schwartz og McCarthy (2007) og Karp (2010, 2015, 2016). Dette er også min erfaring. I perioder har jeg fått erfare hvordan stress kan påvirke både fysisk og mental helse, men også mine prestasjoner. Jeg vil ikke kunne klare å stå i jobben og prestere godt over tid dersom jeg ikke klarte å håndtere stress, og jeg er derfor opptatt av å ta ansvar for min egen helse. Jeg har hatt god nytte av å jobbe med mine tankemønstre og sørge for sunt kosthold, regelmessig trening, nok søvn og hvile.



I stressede, konfliktfylte og turbulente omgivelser er det ikke alltid like lett å ta veloverveide og rasjonelle beslutninger. Under slike forhold får gjerne følelser og behov større plass, og det automatiserte, raske og ressursgjerrige tankesystemet (system 1) overtar styringen utenfor vår bevissthet. Vi kan tro at vi er frittenkende og veloverveide i vår tenkning, men det er viktig å forstå hvordan system 1 og stress preger våre tanker og evne til å ta gode beslutninger.

For bedre å kunne lede seg selv og ta gode beslutninger blir det viktig i størst mulig grad å beholde roen og lære seg å koble inn system 2 i stressede og pressede situasjoner (Karp 2016). Siden ledelse i stor grad handler om å påvirke relasjoner, så må man også være mentalt tilstede i møtet med andre mennesker. Det handler om å kunne rette sin bevissthet på den konkrete situasjonen man står i der og da, og ikke tillate tankene å vandre rundt. Det kan være krevende å beholde roen og ikke la seg stresse av tanken på alt man skal gjøre i løpet av dagen, men stress vil gi seg utslag på kroppsspråket, og kan gjøre at man oppleves som både avvisende, uinteressert og irritert. Gjennom å bli mer bevisst egen atferd i ulike situasjoner, så vil man raskt kunne avdekke både uhensiktsmessig atferd og tankemønstre som man kan ta tak i. Ved å øve seg på og gjenkjenne situasjoner som utløser følelse av stress eller press vil man ifølge Karp (2016) kunne bedre sine evner til å koble inn system 2, slik at man kan håndtere slike situasjoner bedre. Dette er ingen enkel affære, men målrettet trening over lang tid vil kunne gjøre at man etter hvert klarer å håndtere situasjonen uten for store anstrengelser. Det er likevel viktig å være klar over at hjernen i utgangspunktet vil gjøre det som bruker minst mulig energi, og at system 1 fort kan overta styringen helt utenfor vår bevissthet (Kahneman 2011). Det finnes ulike teknikker som kan brukes til å øke egen bevissthet, og Mindfulness er et anerkjent verktøy som brukes av mange for å bedre konsentrasjonen og evnen til å fokusere og være helt tilstede i nuet.

Et velkjent ordtak sier at «Livet er ikke hvordan man har det, men hvordan man tar det». I dette ligger det en antakelse om at den enkelte selv kan påvirke hvordan man opplever og reagerer på det man utsettes for. Det kan være svært nyttig å tenke gjennom hva som utløser emosjoner og sterke følelser, og også vurdere om reaksjonene er rasjonelle i forhold til situasjonen. Enkelte kan ha en tendens til å krisemaksimere og lage storm i et vannglass. Hvilken innstilling og holdning man har også betydning for hvordan man opplever og reagerer på ulike ting. Ved hjelp av selvledelse kan man avdekke destruktive tanker og

uhensiktsmessig atferd, og finne måter å håndtere sine følelser og emosjoner på. Selvledelse kan som tidligere nevnt bidra til økt mestringfølelse og dermed større grad av kontroll og innflytelse på, slik at man oppnår større grad av jobbtilfredshet. De fleste arbeidstakere i Norge har gode muligheter til å påvirke egen arbeidssituasjon, og det gir ifølge Karp (2017) mye rom for selvledelse. Da gjelder det å tenke positivt og å se etter mulighetene, for de finnes stort sett i en eller annen form.

Det er mye en leder kan gjøre for å redusere opplevelse av stress. Blant annet vil tydelighet og involvering, rolle- og forventningsavklaringer, tilstrekkelig informasjon, konstruktive tilbakemeldinger og konflikthåndtering kunne redusere stressnivået. For at noe skal skje, så må lederen bestemme seg og sørge for å handle. Forskning viser at dette er noe mange ledere sliter med å gjøre, så det er nok til alles fordel at medarbeiderne i større grad tar et medansvar for at dette skjer. Folk har gjerne ulike behov og opplevelse av blant annet hva som er tydelighet, tilstrekkelig involvering og informasjon, og det vil være nyttig for lederen dersom den enkelte medarbeider gir uttrykk for sine ønsker og behov.

### *5.5.3 Energibalansens betydning*

De fleste har nok opplevd i perioder å være sliten og lei. Det kan være vanskelig å motivere seg og komme i gang, og humøret er ikke på topp. Kanskje har belastningen vært stor over lengre tid, slik at lange arbeidsdager og stress har satt seg i kroppen i form av muskelsmerter, hodepine, magetrøbbel og søvnløshet. Schwartz og McCarthy (2007) hevder at stadig økende krav til å prestere fører til at mange presser seg for hardt og risikerer å bli utslitte og syke. De hevder at løsningen ikke er å jobbe lengre dager, men å styre energien sin fordi den påvirker effektiviteten. Alle må ta ansvar for sin egen energibalanse, fordi både kosthold, søvn, hvile, fysisk aktivitet og en rekke andre forhold er avgjørende for om du unngår stress, utbrenthet, motløshet manglende initiativ, og om du klarer å påvirke dine tanker, følelser og handlinger (Schwartz og McCarthy 2007). Dette støttes av Karp (2016), som fremhever betydningen av å lage seg gode vaner og finne avspenningsteknikker og måter å koble av på som passer for seg selv.

Ifølge Schwartz og McCarthy (2007) kan den enkelte, men også hele organisasjonen øke sin kapasitet for å få ting gjort ved å satse på revitalisering av energien. Ledelsen bør gjøre det

kulturelt akseptert og iverksette revitaliserende tiltak som kan øke energien, som for eksempel støtte til treningsmedlemsskap, pausegym, avkoblingsrom, oppfordre til at folk slutter å sjekke e-poster i møter, og ikke minst investere i sine medarbeiderne for å opprettholde motivasjonen. Mer energi vil medføre at mer blir gjort på kortere tid, med større motivasjon og varige bedre resultater.

Dagens arbeidssituasjon med høyt tempo og lange arbeidsdager krever utholdenhet, disiplin og viljestyrke for at man skal prestere godt, og ingenting tyder på at kravene blir noe mindre i tiden fremover. Energibalansen blir derfor en avgjørende faktor for mobilisering av tilstrekkelig viljestyrke, slik at man klarer å stå i en krevende situasjon over tid.

## ***5.6 Hvordan ta lederskap i krevende situasjoner og betydningen av gode relasjoner***

### *5.6.1 Konflikter*

De fleste har en jobb hvor man inngår i et arbeidsmiljø sammen med mange ulike personligheter, og alle går nødvendigvis ikke like godt overens. Likevel må man forholde seg til hverandre og samarbeide med hverandre i det daglige. Det går ikke like smertefritt bestandig, og mange organisasjoner bruker mye tid og krefter på å håndtere personkonflikter og samarbeidsproblemer. Konflikter utløser ofte sterke følelser, og de fleste vil nok foretrekke å være i omgivelser som i er preget av harmoni. Uløste konflikter kan over tid eskalere og få uheldige konsekvenser for hele arbeidsplassen, og det er derfor viktig at både ledere og medarbeidere tar ansvar for at konfliktene håndteres så raskt som mulig.

Det er mange ulike typer konflikter. Verdikonflikter handler ofte om personlige eller kulturelle forskjeller, hva som er riktig og galt, og hva som anses som akseptabelt. Personlige konflikter er gjerne koblet til følelser, usikkerhet og sårbarhet, og kan handle om identitet, selvrespekt, lojalitet, tillitsbrudd og avvising. Erfaringer og opplevelser gjennom livet påvirker vår personlighet. Det gjør at vi ser og tolker omgivelsene ulikt og at vi reagerer ulikt på et problem eller en situasjon. Noen er mer følelsesstyrte, og observerer og tolker i større grad kroppsspråk og stemningene i miljøet. Siden mennesket har tendens til å tillegge andre meninger de ikke har, så kan man gjøre mange feile slutninger dersom man ikke snakker med de det gjelder om det man tenker og observerer. Hvilken innstilling man har blir viktig for

hvordan man resonnerer. Forståelse og respekt for ulikheter, sosial og emosjonell kompetanse og en positiv innstilling til sine kollegaer og deres intensjoner vil være viktig for unngå uheldige konflikter i et arbeidsmiljø.

Konflikter oppleves av mange som noe ubehagelig som man prøver å unngå, men konflikter kan dersom de håndteres på riktig måte være en kilde til læring, utvikling og tettere relasjoner. Tillit, trygghet og respekt for hverandre er et nødvendig fundament for at man skal kunne håndtere konfliktsituasjoner på en god måte, og gi oss tilstrekkelig mot til å ta tak i det som er vanskelig. I tillegg vil følelse av ansvar og forpliktelse til arbeidsplassen være viktig for at konflikter skal oppleves som en naturlig del av beslutningsprosessene.

Det er mye energi i konflikter, og denne energien kan være avgjørende for å få til endring og utvikling i en organisasjon. Det er derfor ikke et mål i seg selv å unngå at konflikter oppstår. Ifølge Karp (2010) er lederskap noe ledere tar når de blir testet i vanskelige situasjoner, og at de i større grad enn tidligere må gjøre seg fortjent til å lede. Økende resultatpress og endringstakt fører gjerne til mer usikkerhet og omstillingsbehov, og det kan oppstå konfrontasjoner og følelsesladde situasjoner som må håndteres som en konsekvens av dette. Ledere som ikke tar lederskap i slike situasjoner risikerer å miste tillit og autoritet, og dermed også retten til å lede andre inn i en utrygg fremtid.

#### 5.6.2 Betydningen av gode relasjoner

De fleste har nok merket at de samarbeider bedre med enkelte personer, og man snakker gjerne om at man har god personkjemi. Ifølge Velten mfl. (2008) så er det å ha en god relasjon til sine medarbeidere og sørge for involvering grunnleggende for å oppnå godt medarbeiderskap og gode resultater for virksomheten. Jan Spurkeland, som er anerkjent for sin litteratur om relasjonsledelse sier i en artikkel på nettstedet Lederne at noe av det viktigste en leder utvikler i sitt lederskap er evnen til å ta opp noe som er vanskelig med et annet menneske (Spurkeland 2017). Dette kaller han *relasjonelt mot*, i motsetning til *relasjonell feighet*, som handler om å feie ting under teppet, unngå direkte kommunikasjon og å la andre håndtere interne konflikter. Han mener ledere må utvikle sin emosjonelle intelligens og modenhet, og at empatiske ledere vil over tid bygge sterke relasjoner til sine medarbeidere. Spurkeland fremhever dialog, likeverd og tillit som bærebjelkene i relasjonsledelse. Gjennom

nær dialog og kjennskap til medarbeidernes personlighet, så vil man som leder lettere kunne møte den enkeltes behov.

Har man utviklet gode relasjoner, er kjent med medarbeidernes ulike behov og hvordan man skal kommunisere for å få frem budskapet, så vil det være lettere å skape forståelse og redusere usikkerheten når endringer skal gjennomføres. I tillegg vil det være viktig å vite hva som er medarbeidernes styrker, slik at man kan bruke dem bevisst i prosessen. Noen er iderike, nytenkende og kreative, mens andre er bedre på kvalitetssikring og praktisk gjennomføring. Noen er flinke til å observere og ivareta de menneskelige relasjonene og vise forståelse og omsorg, og andre er resultatorienterte, sørger for å holde fokus og for at man kommer i mål. Forankring, godt samspill og samarbeid mellom ledere og medarbeidere i organisasjonen er avgjørende for at endringen skal bli vellykket. Dårlige prosesser fører ofte til at folk mister motivasjonen, og man risikerer at ansatte slutter og tar kompetansen sin med seg, eller at de ikke yter annet enn motstand.

Særlig i endringsprosesser er det viktig å involvere og informere medarbeiderne, men det er svært tidkrevende å gjøre det i tilstrekkelig grad. Mange medarbeidere har såpass stort arbeidspress med mange oppgaver og tidsfrister de må forholde seg til at de ikke har mye tid på deltakelse i møter og til å oppdatere seg på skriftlig informasjon. Siden trenden er at det blir færre folk som skal løse flere oppgaver, så har man i utgangspunktet et problem. Ideelt sett burde organisasjoner som er i omstilling sørge for å tilføre ressurser i prosessen, for å sikre bred involvering og forankring hos medarbeiderne. Det er dessuten viktig å involvere, slik at man som leder får et godt beslutningsgrunnlag. Tallenes tale er klar. Vi er ikke i stand til å gjennomføre endringene godt nok til at de blir vellykket.

Selvledelse vil kunne bidra til bedre endringsprosesser ved at både ledere og medarbeidere tar ansvar for å lede seg selv bedre og sørge for å få dekket sine behov. Økt bevissthet om egen atferd og på hvordan man påvirkes av sine tanker og følelser, kan gjøre at man fungerer bedre i samspillet med andre, og det kan redusere konfliktnivået i organisasjonen. Dersom man tør å dele sine feil og mangler, så vil man kunne oppnå økt forståelse og tillit, og man vil kunne utvikle en åpenhetskultur som gjør det trygt og naturlig å snakke om ting som kan være

vanskelig. Dette kan igjen bidra til at man blir bedre til å observere og forstå andres reaksjoner også.

*Alle vil endre verden, men ingen vil endre seg selv* skrev den russiske forfatteren Leo Tolstoj en gang. De fleste vil ha god nytte av å bli mer bevisst på egen atferd og hvordan egne tanker og følelser påvirker relasjonen til andre. På den måten kan man bedre sin forståelse av hvorfor konflikter og dårlig samarbeidsklime oppstår, og hvordan hver og en kan ta sin del av ansvaret for å få til bedre endringsprosesser. Dette er noe av kjernen i både selvledelse, godt lederskap og medarbeiderskap, og av avgjørende betydning for å bygge utvikle relasjoner og et godt arbeidsmiljø.

Tom Karp (2010) forteller i sin bok «Ledelse i sannhetens øyeblikk» om ulike leders erfaringer og hvordan usikkerhet, dårlig selvbilde, perfeksjonisme, sviktende mot og nedturer har preget deres evne til å ta lederskap. Han mener at i den virkelighet vi nå lever i bør ledere i mindre grad bruke tid på å kontrollere strategiske forhold, organisatoriske rammebetingelser, situasjoner og medarbeidere siden disse er ustabile og usikre. I stedet anbefaler han at ledere bruker mer tid på å lede og utvikle seg selv og sine relasjonelle ferdigheter, fordi ledelse handler om å lede en påvirkningsrelasjon. En leder må velge sine kamper og ta lederskap i de rette øyeblikkene, og det er lederens dyder og karakterstyrker som gjør at lederen tar lederskap, blir sett opp til som rollemodell og skaffer seg den nødvendige maktbasen (Karp 2010).

### ***5.7 Hvorfor er myndiggjørende ledelse og medarbeiderskap viktig, og hva er forutsetningene?***

På en arbeidsplass vil det i de fleste saker og sammenhenger være flere personer som jobber sammen for å løse oppdraget. Ofte setter man sammen team eller grupper av personer som har ulike kompetanser, perspektiver, interesser, verdier, personligheter og preferanser, og som skal komme frem til noe i fellesskap. Et nødvendig utgangspunkt da er at målet eller oppdraget er tydelig kommunisert, slik at alle vet hvor man skal og hva man skal oppnå. Kommunikasjon er vanskelig, fordi alle har sine personlige, erfaringer, perspektiver og virkelighetsoppfatninger som danner grunnlaget for deres tenkning, handling og forståelse av hva som kommuniseres. Derfor er viktig å diskutere prinsipielle problemstillinger, bli enige

om hvilket verdigrunnlag man skal ha som utgangspunkt for beslutninger og samhandling, og gjøre nødvendige avklaringer underveis, fordi dette er med på forme organisasjonskulturen. Myndiggjøring av medarbeidere og medarbeiderskap kan ikke fullt ut erstatte ledelse, men lederen kan fungere mer effektivt på viktige områder gjennom å gi sine medarbeidere et medansvar.

Medarbeiderskap og lederskap utvikles best sammen gjennom å bygge en felles plattform både på individ- og på gruppenivå (Velten mfl. 2008). Effektive ledere vet hvilke ressurser som er nødvendig for å gjøre jobben, de klargjør ansvarsfordelingen, oppmuntrer og anerkjenner medarbeidernes innsats, sikrer at medarbeiderne har tilstrekkelig kompetanse og forståelse av arbeidsoppgavene, de involverer seg og legger til rette for medarbeidernes utvikling, kommunisere en klar visjon og er nytenkende og fremtidsrettet, og følge med på utviklingen i arbeidslivet (Ekval og Arvonen 1991). En leder som ikke fungerer i sin rolle vil kunne påvirke omgivelsene sine negativt, og det samme gjelder for medarbeidere. De aller fleste jobber i et fellesskap og er gjensidig avhengige av hverandre for å lykkes. Har man en god relasjon mellom ledere og medarbeidere, så er det lettere å ha en god dialog og finne løsninger på det som oppleves vanskelig. Det må ligge en tillit i bunnen og en innstilling til hverandre som fremmer dette.

Ledere har ofte stor møteaktivitet, og de informeres og involveres i mange ulike saker. Ledere kan fort bli en flaskehals dersom de skal være informert og ta beslutninger i svært mange saker. Derfor bør ledere være mer kritiske til hva de er med på, og der det er mulig overlate ansvaret og beslutningene til sine medarbeidere. Det forutsetter at medarbeiderne er i stand til å ta dette ansvaret og at de handler i tråd med virksomhetens mål. Godt medarbeiderskap innebærer at de har den rette holdningen og innstillingen til arbeidsplassen, arbeidsoppgavene og sine kollegaer, noe som er viktig for at medarbeiderne skal kunne gis et større ansvar. Dersom man lykkes med dette, så vil man kunne få frigjort noe av lederens tid, man kan oppnå større engasjement, arbeids glede og eierforhold til beslutninger blant medarbeiderne, og man kan oppnå økt effektivitet totalt sett.

Ifølge Martinsen (2015) kan det være vanskelig å påvirke medarbeiderens prestasjoner, og for i større grad å kunne være sikker på at innføring av selvledelse bidrar til økt effektivitet, så er det en del forutsetninger som må være tilstede. For det første må medarbeideren ha nødvendig og gjerne høyere kompetanse i forhold til arbeidsoppgavene enn sin leder, og være i stand til å planlegge, gjennomføre og evaluere eget arbeid på en effektiv måte. En annen viktig forutsetning er at medarbeideren har en normativ, vedvarende og følelsesmessig forpliktelse til arbeidsplassen, arbeidsgiveren og arbeidsoppgavene som er knyttet til medarbeiderens samvittighet og moral, kost-nyttevurdering og jobbtilfredshet og arbeidsglede. En slik forpliktelse gjør det mer sannsynlig at medarbeideren bruker tiden sin på arbeidsoppgavene istedenfor andre ting, og vil nok være avgjørende når lederen skal vurdere å innføre selvledelse. En siste forutsetning er at medarbeideren er selvstendig i tilstrekkelig grad og på en måte som gjør dem i stand til å lede seg selv og samarbeide og koordinere med andre (Martinsen 2015).

Organisasjoner som har lyktes med medarbeiderskap har en kultur som er preget av dette (Velten mfl. 2008). Kultur endres ikke over natten, og det vil derfor ta tid å utvikle godt lederskap og medarbeiderskap. Det handler om holdninger og innstillinger man har til hverandre og aksept og verdsetting av hverandres rolle i organisasjonen. Kulturen må forankres på øverste nivå i organisasjonen, og strategiske valg må preges av den ønskede kulturen. Hvis ikke, risikerer man at medarbeiderskap bare blir et begrep uten praktisk verdi i organisasjonen. Handling er sterkere enn ord, og konsekvensen av manglende handling og brutte løfter kan bli at den psykologiske kontrakten brytes. Det vil kunne svekke tilliten, øke konfliktnivået og føre til dårligere samarbeidsklime som påvirker virksomhetens effektivitet.

Godt medarbeiderskap, flatere strukturer og teamorganisering gir mye rom for selvledelse, og ifølge Karp (2017) er trenden at den tradisjonelle lederrollen blir mer overflødig og erstattes av flatere strukturer og organisering i grupper og føre til et økt behov for å kunne lede seg selv. Det er nok mange som ikke ville taklet å jobbe så selvstendig som det ansatte i den Nederlandske hjemmehjelpsorganisasjonen Buurtzorg gjør. Ifølge Nicholson (1997) er det enkelte personlighetsprofiler som ikke helt passer inn i moderne organisasjoner, fordi arbeidslivet har blitt mer fjernt fra det naturlige miljøet som mennesker utvikler seg i. Han mener at organisasjoner må tilpasse seg menneskenes måte å fungere på, slik at alle blir i



stand til å fungere på arbeidsplassen. Dette støttes av Saksvik mfl. (2004), som viser til at Arbeidsmiljølovens bestemmelser om tilrettelegging er et godt og veletablert prinsipp i Norge. Dette vil nok være krevende å få til, og spørsmålet er om organisasjoner vil investere store ressurser for å tilpasse arbeidsplassen til enkeltpersoner før det oppstår en alvorlig krise på grunn av manglende arbeidskraft som tilsier at det vil være nødvendig. Usikkerhet rundt hva fremtiden vil bringe gjør nok at mange er avventende og ikke villige til å bruke tid og krefter på noe som man ikke vet utfallet av.

Forskningsdirektør ved Atferdssenteret Terje Ogden skriver i en artikkel i 2012 at en av de viktigste forklaringene til den kraftige økningen av antall unge uføre er økte krav til sosiale ferdigheter i arbeidslivet og flere, hyppigere og tidligere psykiatriske diagnoser. Undersøkelser viser at endringer i arbeidslivet har gjort det vanskeligere for unge med psykiske sykdommer å få og beholde en jobb, og at det er særlig mangel på kommunikative ferdigheter og sosial kompetanse som er kritisk. Dette støttes av psykiater og forfatter Finn Skårderud, som mener at de største utfordringene i arbeidslivet er av psykologisk karakter. Enkelte er ikke mentalt solide nok til å mestre den endrede arbeidssituasjonen. Andre takler det tilsynelatende, men mister seg selv på veien og ender med en følelse av tomhet og depresjon (Skårderud 1998). Omfattende og gjentatte studier viser at i land med stor velstand som Norge har det skjedd en verdiforskyvning i samfunnet, hvor de fysiske behov, materialisme og religion får redusert betydning, mens selvrealisering, innflytelse på egen arbeidssituasjon, likestilling og individuelle rettigheter tillegges stadig større verdi. Det er mye fokus på selvrealisering i dagens samfunn, at man er sin egen lykkes smed, at man kan bli og oppnå det man vil. For mange unge kan dette oppleves som en forventning og en betingelse for å bli ansett som vellykket. Det som ikke like tydelig uttalt er at selvrealisering krever hardt arbeid og innsats over tid, og at mange har urealistiske forventninger til hva de skal klare å få til. Det å forstå og akseptere seg selv, samt kunnskap om selvledelse kan kanskje bidra til at unge mennesker takler livene sine bedre og et arbeidsliv som krever mye av dem.

### **5.8 Avslutning**

Har man valgt en lederkarriere, så har man ifølge Karp (2016) også valgt å jobbe med og utvikle seg selv. Skal man få dette til, så må man selv se verdien i det. Formålet må være å få

det bedre med seg selv, og på den måten utøve bedre ledelse overfor andre. Ved å tøyegrenser og være modig vil man kunne bli mer bevisst sine sterke og svake sider og oppleve mestring i vanskelige situasjoner. Man må kjenne seg selv, vite hva man vil med livet og sitt lederskap, og jobbe mot sine mål. Det vil kreve selvinnsikt, evne til selvregulering, viljestyrke, energi og troen på at man kan klare å nå sine mål. Ledelse er først og fremst å ha et ansvar, og å stå til rette for dette ansvaret. Det er ingen konkurranse i popularitet, og som leder må du tåle å ta mange upopulære beslutninger. Det vil kreve både styrke, mot og personlig trygghet.

Selvledelse kan gi økt effektivitet ved å bidra til bedre energibalanse, redusert stress, bedre prioritering, mindre energilekkasje på grunn av dårlig samvittighet, perfektjonisme, konflikter og dårlig samarbeidsklime. Regelmessige pauser, nok søvn, fysisk aktivitet og annen aktivitet som man verdsetter kan bidra til å opprettholde en god energibalanse. Den psykiske energien blir bedre ved å rydde unna negative følelser, irritasjon, utålmodighet, angst og usikkerhet. Gjennom å styre atferden sin blir man mer effektiv og fornøyd med egen innsats, og det gir en god følelse.

Hjerneforskningen viser at det fins store muligheter for å påvirke egen atferd og tankemønstre. Den viser samtidig at dette er en krevende øvelse, fordi mye av det vi gjør er vaner som har blitt automatiserte. Det krever hardt og målrettet innsats, motivasjon og viljestyrke. Alle leder seg selv hele tiden, men selvledelse som fagdisiplin handler om å ta bevisste, konstruktive og gode valg og grep i livet. Selvledelse kan gjøre at vi takler både hverdager og utfordringer bedre, at vi klarer å realisere det vi setter oss av mål, og at vi bedre utnytter våre muligheter.

Myndiggjørende ledelse kan bidra til økt arbeidsglede blant medarbeiderne, og bidra til å øke virksomhetens effektivitet. Samtidig er det mange forutsetninger som må være tilstede for at man skal lykkes med både selvledelse og myndiggjørende ledelse.

Det er langt fra gitt at selvledelse vil være løsningen på utfordringene i arbeidslivet, at det passer for alle eller at nytteverdien vil være like stor. Det er noe den enkelte må finne ut av selv, men gevinsten av å prøve kan være stor.

## **6.0 Konklusjon**

Det finnes enorme mengder med litteratur om ledelse, og det har siden tidenes morgen vært stor interesse for ledelse som fag og fenomen. Synet på hva som er den riktige måten å drive ledelse på har endret seg i takt med tiden, og det har vært til dels motstridende syn på hva som virker og ikke virker. Etter flere år som leder og etter å ha lest en god del om ledelse, så har jeg ikke funnet noen absolutt fasit på hva som er godt og effektivt lederskap, ei heller en generell oppskrift på hvordan bli den ideelle leder. Det er ennå mye man ikke vet om hvordan ledere og medarbeidere påvirker hverandre, og hvordan kultur og ulike situasjonelle forhold påvirker effektiviteten. Det er likevel mye som tyder på at selvledelse kan bidra til at ledere blir mer effektive i lederrollen, både i forhold til arbeidsoppgavene og relasjonen til sine medarbeidere. Medarbeidere som er gode på å lede seg selv og tar ansvar vil kunne oppnå økt selvstendighet, autonomi og større arbeidsglede. Godt medarbeiderskap kan gjøre lederen mer effektiv ved at lederen får mer tid til blant annet tilrettelegging for sine medarbeidere, planlegging og strategisk arbeid. Ledere vil kunne øke effektiviteten i organisasjonen gjennom å utvikle en kultur som bygger på selvledelse, medarbeiderskap og myndiggjørende ledelse.

Ledere er mennesker med sine styrker, svakheter, ulike personlighetstrekk og kompetanser, og det må man respektere både som leder og medarbeider. En leder kan lett sette urealistiske forventninger til seg selv, dersom det er skapt en forventning om at ledere skal kunne utrette mirakler og aldri gjøre feil. Det kan fort bli en gedigen nedtur, for ledere er ikke overmennesker. Psykiater Dag Lunde (2002) tror at mange ville hatt en bedre livskvalitet dersom de samtidig som de utviklet evnene sine aksepterte egne begrensninger. Mange jobber mot urealistiske mål, og ender opp med muskel-/skjelettsykdommer, utbrenthet, stress og angst. Man kan ha mange gode egenskaper, høy intelligens og lang utdanning, men uten selvinnsikt blir det problematisk i en arbeidssituasjon hvor du skal forholde deg til andre mennesker. Det gjelder både ledere og medarbeidere. Uten å kjenne seg selv og hvordan man virker på andre, hva man motiveres av, hva som gir og hva som tapper en for energi, og hva

man ønsker seg ut av livet og jobben, så vil det være vanskelig å få utnyttet sitt potensiale fullt ut.

Nåtidens ledere og medarbeidere må ta ansvar for seg selv og sine oppgaver, klare å motivere seg selv, utvikle gode relasjoner, ta vare på sin egen helse, bestemme seg for hva man vil ut av livet sitt, og finne mening. Forskning viser at selvledelse kan bidra til at man i større grad når sine mål, og at man gjennom det også oppnår en bedret livskvalitet. Selvtilliten og selvbildet øker når man opplever mestring, man får større tro på seg selv og ser mer positivt på sin egen situasjon. Det vil smitte over på omgivelsene, og man kommer inn i en positiv spiral med en selvforsterkende effekt. Ved å kjenne og forstå seg selv og akseptere den man er, så vil man kunne påvirke egen atferd og tankemønstre, slik at man fungerer bedre sammen med andre mennesker. Praktisering av selvledelse kan gjøre at du får mer selvvinnsikt, blir bevisst deg selv og hvordan du fremstår og fungerer, og trening i bruk av metoder og strategier for kan hjelpe deg på veien til å bli en bedre utgave av deg selv, og dermed fungere bedre i relasjonen til andre.

Ifølge Karp 2016 innebærer ledelse livslang læring og hardt arbeid. Å utvikle seg som leder for å kunne lede seg selv og andre krever både selvvinnsikt, brutal ærlighet med seg selv og vilje nok til å jobbe med sine egne mønstre over tid. Selvledelse er neppe løsningen på alt og ikke noe quick-fix, men sannsynligheten er stor for at både ledere og medarbeidere vil kunne ha en viss nytte av selvledelse på sine egne utvalgte områder ved hjelp av egne strategier og metoder.

### ***6.1 Er selvledelse løsningen for alle?***

Hvor stor er sannsynligheten for at alle som ønsker og velger å starte sitt eget selvledelsesprosjekt vil lykkes tilstrekkelig? Dette vil være et langsiktig prosjekt som vil kreve en stor innsats over lang tid. I tillegg er det mange forutsetninger som må være til stede. Vil de som i utgangspunktet er dårlig på selvregulering og selvkontroll i det hele tatt klare å komme i gang, og vil de være i stand til å systematisk overvåke seg selv og regulere egen atferd? Og vil de som i utgangspunktet er god på selvledelse klare å motivere seg selv nok til at de vil bruke mye tid og krefter for bare å kunne prestere litt bedre? Hvis man i utgangspunktet er lykkelig og har det bra med seg selv, så er det kanskje andre ting som blir

viktigere å bruke tid og energi på enn hele tiden å skulle prestere og være best mulig. Den danske psykologen Svend Brinchmann (2015) skriver i sin bok «Stå imot - si nei til selvutviklingen» at prestasjonsjaget og fokuset på selvrealisering har tatt helt overhånd. Han stiller spørsmål ved om man heller bør avfinne seg med seg selv istedenfor å være opptatt av å finne seg selv, og om et veldig sterkt fokus på seg selv kan gjøre at man blir selvopptatt og selvgod hvis man lykkes.

Martinsen (2015) stiller spørsmålsteget ved om folk makter å være så selvregulerende som teorien anbefaler. Han spør seg også om belønning som man gir seg selv vil ha like stor effekt som om belønningen ble gitt av andre, og at selvadministrerte belønninger vil kunne oppleves kunstige. Han viser også til studier som antyder at for høy motivasjon ikke nødvendigvis er gunstig når man må tenke nytt og finne nye løsninger.

Karp (2016) mener det er for lite uttalt at selvledelse krever en stor innsats, og at man må være villig til å prøve og feile, være tålmodig og trene mye, og være forberedt på at det ikke finnes noe snarvei for å oppnå resultater. Han mener selvledelse kan fremme egosentritet og metodene er for introspektive. For noen vil selvledelse være mer krevende enn for andre, og det er ikke sikkert at de foreslåtte verktøyene, metodene og strategiene vil passe for alle. I tillegg foreslås det for mange lettvinde løsninger og normative råd som ikke er basert på forskning. Karp mener selvledelse ikke handler om selvrealisering, men om å finne måter å fungere sammen med andre og tilpasse seg de muligheter og begrensninger som samfunnet gir.

Selv om det etter hvert er gjort en god del forskning på selvledelse så er det fortsatt områder som enten mangler eller det er gjort få empiriske studier. Det gjelder blant annet betydningen ulike personlighetstrekk og –karakteristika, ulike typer arbeidsoppgaver, organisasjonsformer og samspillet mellom individer har for evnen til selvledelse. Jeg har heller ikke funnet studier som konkret ser på sammenhengen mellom selvledelse og godt lederskap og medarbeiderskap, og det er derfor mange usikkerhetsmomenter knyttet til konklusjonen.

### **6.2 Hva er nytteverdien av studien?**

Mine funn kan være nyttig for andre ledere som vurderer å satse på selvledelse i egen organisasjon. Det er tidkrevende å få tilstrekkelig oversikt over litteraturen som er skrevet om selvledelse, og gjennom å lese oppgaven, så vil man relativt enkelt kunne danne seg et bilde av hva selvledelse innebærer, hva det kan brukes til, og noen av forutsetningene som må være tilstede for at man skal kunne lykkes. Nytteverdien av selvledelse kan være stor for alle mennesker, og av den grunn kan deler av masteroppgaven være av generell interesse. Selv kommer jeg til å bruke funnene til å jobbe med å bli mer effektiv i lederrollen, ta vare på helse og generelt øke min totale livskvalitet. I tillegg håper jeg at funnene vil bidra til å skape interesse for dette på egen arbeidsplass, og at det vil kunne hjelpe andre til en bedre hverdag.

### **6.3 Anbefaling om videre forskning.**

Jeg har hovedsakelig sett på hvordan selvledelse kan benyttes for å utvikle bedre lederskap og medarbeiderskap, hva som hemmer og fremmer selvledelse, og ulike strategier som kan benyttes. Det hadde vært interessant å sett nærmere på hvordan organisasjonsstruktur og særlig kultur påvirker lederskap og medarbeiderskap, og hvilken betydning dette har for selvledelse. Både lederskap og medarbeiderskap påvirkes av enkeltindividenes holdninger og innstillinger til arbeidsplassen, oppgavene og hverandre, og organisasjonens kultur vil antakeligvis ha stor betydning for om man vil lykkes med å utvikle et godt lederskap og medarbeiderskap.

Et annet spørsmål er hvordan det økte fokuset på at man selv er ansvarlig for den man er og det man oppnår i livet påvirker oss. Hvilken betydning har dette hatt for økningen av psykiske lidelser og frafall fra skole og arbeidsliv? Vil de som lykkes med selvledelse bli mer egoistiske, fordømmende og selvgode? Kan det føre til perfeksjonisme, dårlig selvbilde og selvtillit, depresjon og andre psykiske lidelser dersom man mislykkes? Kan økt selvinnsett føre til at man går fra å være fornøyd med seg selv og lykkelig uvitende om hvordan man fremstår for andre, til å bli utrygg, skamfull, og føle seg mislykket? I samme tidsperiode som litteraturen om selvledelse er skrevet, så har samfunnet og oppvekstvilkårene endret seg radikalt. Forskning viser at barn har ulik evne til selvregulering, og at den påvirkes av både arv og miljø (Kraft 2014). Kan kunnskap og fokus på selvledelse i skolen gjøre den oppvoksende generasjon bedre rustet til å takle livets utfordringer og fremtidens arbeidsliv?

## 7.0 Litteraturliste

Allen D. (2003). Getting things done: The art of stress-free productivity. Penguin USA C/O Putham Inc.
Antonovsky, A. (1987). Unravelling the Mystery of Health. San Francisco: Jossey-Bass.
Bandura, A. (1986). <i>Social foundation of thought and action</i> . New Jersey: Pearson Prentice-Hall.
Bandura (1997). Social Learning Theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall
Bass, B.M., (1990). Bass & Stodgills Handbook of Leadership. New York: Free Press
Baumeister, R. F., Heatherton, T. og Tice, T. M. (1994). Losing control: How and why people fail at self-regulation. London: Academic Press.
Breiby, E. K. (2015). Daglig leder i bedriftsrådgivningsselskapet Dale Carnegie Training. Artikkel i ledernytt.no. Lesedato: 28.01.16. <a href="https://www.ledernytt.no/vellykkede-endoringer-krever-god-ledelse.5802664-311239.html">https://www.ledernytt.no/vellykkede-endoringer-krever-god-ledelse.5802664-311239.html</a>
Brinchmann, S. (2015). Stå imot. Si nei til selvutviklingen. Oversatt av John Erik Frydenlund. Forlaget Press.
Burns, D. (2005). Tenk deg glad håndbok. Oversatt av T. Bøhler, S. Høy og D. Nordberg. Arendal: DANOR Forlag.
Cartwright, S. & Cooper C. L. (1997). Managing workplace stress. London: SAGE.
Cohen, S.G., Ledford, G.E., & Spreitzer, G.M. (1996). A predicitive model of self-managing work team effectiveness. Human relations, 49: 643-676.
Coyle-Shapiro, J. & Conway, N. (2004) The employment relationship through the lens of social exchange. Oxford University Press.
Csikszentmihalyi, M. (2003). Good Business: leadership, flow, and the making of meaning. New York. Penguin group.
Cummings, A. & Oldham, G.R. (1997), Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee, California Management Review, 40(1), 22-38.
Deci, E. L. & Ryan, E. M. (1985). Intrinsic motivation and self determination in human behavior. New York: Plenum Press.
Deci, E. L. & Ryan, E. M. (1991). A motivational approach to self: Integration in personality, Lincoln, Nebraska: University of Nebraska Press
Driskell, J. E., Copper, C. & Moran, A. (1994). Does mental practice enhance performance? Journal of Applied of management Journal, Vol. 79, 481-492.

Drucker, P. F. (2005). <i>Managing Oneself</i> . Harvard Business Review, 83(1):100-109.
Dweck, C.S. (2006) <i>Mindset. The new psychology of success. How we can learn to fulfill our potential</i> . New York: Ballantine Books.
Ekvall, G., & Arvonen, J. (1994). Leadership profiles, situation and effectiveness. <i>Creativity and Innovation Management</i> , 3(3), 139-161.
Frankl, V. (1997). <i>Man's search for meaning</i> . New York: Simon & Schuster.
Frayne, C. A., & Geringer, J. M. (2000). Self-management training for improving job performance: A field experiment involving salespeople. <i>Journal of Applied psychology</i> , 85: 361-372
Fugelli, P. (2015). Jeg er forelsket i det vanlige mennesket. Derfor er jeg imot prestasjonskulturen. <i>Aftenposten</i> 23. september 2015.
George, B., Sims, P., McLean, A. N., og Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. <i>Harvard Business Review</i> , 85(2), 129–138.
Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). <i>Behaviour in Organisations</i> , eighth (international) edition.
Hersey, P. og Blanchard, K.H. (1977). <i>Management of organizational behavior</i> . Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey
Houghton, J. D. & Yoho, S. K. (2005). Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: When should self-leadership be encouraged? <i>Journal of Leadership and Organizational Studies</i> . Vol. 11 No 4, 64-84
Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: a meta-analysis.
Jacobsen, D.I. og Thorsvik J. (2013). <i>Hvordan organisasjoner fungerer</i> . Bergen: Bokforlaget
Johannessen, J-A. & Olsen, B. (2008). <i>Positivt lederskap: Jakten på de positive kreftene</i> . Bokforlaget, Bergen.
Johannessen, A., Tufte P. A. og Christoffersen, L. (2010). <i>Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode</i> . Abstrakt forlag.
Karp, T. (2010). <i>Ledelse i sannhetens øyeblikk</i> . 1. utg. Oslo: Cappelen Akademisk.
Karp, T. (2015). <i>Det beste i deg. Tren din viljestyrke</i> . Oslo: Kagge Forlag.
Karp, T. (2016). <i>Til meg selv: Det er ikke hva jeg sier til andre, men hva jeg sier til meg selv</i> . 1. utgave. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
Karp, T. (2017). <i>Selvledelse er hva du sier til deg selv</i> . <a href="http://Psykologisk.no/2017/01">Psykologisk.no/2017/01</a> .



Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009). <i>Psykologi i organisasjon og ledelse</i> . Bergen: Fagbokforlaget.
Kerr, S. og Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. <i>Organizational Behavior and Human Performance</i> 22:375-403.
Kraft, P. (2014). <i>Selvregulering: Om endring av vaner og atferd i det moderne samfunnet</i> . Oslo: Universitetsforlaget.
Le Blanc, P. de Jonge J., & Schaufeli, W. (2000). Job stress and health. I N. Chimel (Ed.), <i>Introduction to work and organizational psychology: A European perspective</i> (ss. 148–165). UK: Blackwell Publishers.
Locke, E.A. and Latham, G.P. (1990), <i>A Theory of Goal Setting and Task Performance</i> , Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
Lunde, D. (2002). <i>Utbrent. Krevende jobber – gode liv?</i> Bergen: Fagbokforlaget.
Mahoney, M.J. and Arnkoff, D.B. (1978), “Cognitive and self-control therapies”, in Garfield, S.L. and Borgin, A.E. (Eds), <i>Handbook of Psychotherapy and Therapy Change</i> , Wiley, New York, NY, pp. 689-722.
Mahoney, M.J. and Arnkoff, D.B. (1979), “Self-management: theory, research, and application”, in Brady, J.P. and Pomerleau, D. (Eds), <i>Behavioral Medicine: Theory and Practice</i> , Williams and Williams, Baltimore, MD, pp. 75-96.
Manz, C.C. and Neck, C.P. (2004), <i>Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence</i> , 3rd ed., Pearson Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
Manz, C. C. & Neck, C. P. (2013). <i>Mastering Self-Leadership. Empowering Yourself for Personal Excellence</i> . 6. utgave. New Jersey: Pearson.
Manz, C. C. og Sims H. P. Jr. (1980). Self-management as a substitute for leadership: A social learning perspective. <i>Academy of Management Review</i> , 5: 361-367
Manz, C.C. and Sims, H.P. Jr (1991), “Superleadership: beyond the myth of heroic leadership”, <i>Organizational dynamics</i> , Vol. 19, pp. 18-35.
Manz, C.C. and Sims, H.P. Jr (2001), <i>New Superleadership: Leading Others to Lead Themselves</i> , Berrett-Koehler, San Francisco, CA.
Martinsen, Ø. L. (2009). Self-leadership. Paper presented at the. 14th annual meeting for the European Association of work and organizational psychology. Santiago de Compostella, Spain.

Martinsen, Ø. L. & Amundsen, S. (2015). Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity: The role of self-leadership and psychological empowerment. <i>Journal of Leadership &amp; Organizational Studies</i> , 22(3), 304-323.
Martinsen, Ø. L. (2015). Selvfølelse. I Ø. L. Martinsen (red.), <i>Perspektiver på ledelse</i> . 4. utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk.
Mischel, W., Ayduk, O., Berman, M. G., Casey, B. J., Gotlib, I. H., Jonides, J. & Shoda, Y. (2011). 'Willpower' over the life span: decomposing self-regulation. <i>Social cognitive and affective neuroscience</i> , 6(2), 252-256.
Moffitt, T. E., Arseneault, L., Belsky, D., Dickson, N., Hancox, R. J., Harrington, H. L., Houts, R., Poulton, R. Roberts, B. W., Ross, S. Sears, M. R., Thompson, W. M. og Caspi, A. (2011). A gradient of childhood self-control predicts health, wealth, and public safety. <i>Proceedings of the National Academy of Sciences</i> . 108(7), 2693–2698.
Nasjonalt senter for psykiske lidelser (NAPHA). <i>Arbeid og psykisk helse</i> (2015). Lesedato 30.04.17.
Neck, C.P., & J.D. Houghton (2006). Two decades of self-leadership research. Past developments, present trends, and future possibilities. <i>Journal of Managerial Psychology</i> , 21, 270-295.
Neck, C.P. (1996), "Thought self-leadership: a self-regulatory approach to overcoming resistance to organizational change", <i>International Journal of Organizational Analysis</i> , Vol. 4, pp. 202-16.
Neisser, U. (1994). Self-perception and self-knowledge. <i>Psyke &amp; Logos</i> , 15, 392-407.
Nicholson, N. (1997). Evolutionary psychology: Toward a new view of human nature and organizational society. <i>Human Relations</i> , 50(9), 1053-1078.
Nørbech, P. (2016). Positivt og negativt stress. <i>Ledernytt.no</i> . Lesedato: 10.05.17 <a href="https://www.ledernytt.no/positivt-og-negativt-stress.5507156-112372.html">https://www.ledernytt.no/positivt-og-negativt-stress.5507156-112372.html</a>
Ogden, T. (2012). Sosial kompetanse og sosial læring hos barn og unge. <i>Forebygging.no</i> . Lesedato 01.04.17. <a href="http://www.forebygging.no/Artikler/2014-2012/Sosial-kompetanse-og-sosial-laring-hos-barn-og-unge/">http://www.forebygging.no/Artikler/2014-2012/Sosial-kompetanse-og-sosial-laring-hos-barn-og-unge/</a>
Pearce, C. L., & Manz, C. C. (2005). The new silver bullets of leadership: The importance of self-and shared leadership in knowledge work.

Prussia, G.E., Anderson, J.S. and Manz, C.C. (1998), "Self-leadership and performance outcomes: the mediating influence of self-efficacy", Journal of Organizational Behavior, Vol. 19, pp. 523-38.
Repål, A. Kort innføring i kognitiv terapi. Selvhjelpshefte. Kognitiv.no. Lesedato 02.05.17 <a href="http://www.kognitiv.no/wp-content/uploads/2014/11/Kort-innforing-i-kognitiv-terapi.pdf">http://www.kognitiv.no/wp-content/uploads/2014/11/Kort-innforing-i-kognitiv-terapi.pdf</a>
Sagarin, B. J., & Wood, S. E. (2007). Resistance to influence. The science of social influence: Advances and future progress, 1, 321-340.
Saksvik, I. B., Saksvik, P. Ø., & Nordvik, H. (2004). Personlighetens rolle for hvordan stress oppleves i arbeidslivet. Tidsskrift for Norsk Psykologforening. Vol 41, nr 8, 612-619.
Schindler, P.L. og Thomas, C.C. (1993). The Structure of Interpersonal Trust in the Workplace. Psychological Reports, 73: 563-573.
Scott, S.G. & Bruce, R.A. (1994), Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. Academy of Management Journal, 37(3), 580-607.
Schwartz, T. og McCarthy (2007). Manage your energy, not your time. Harvard Business Review 85(10): 63-73.
Seligman, M. E., & Csikszentmihayli, M. (2000). Special issue on happiness, excellence, and optimal human functioning. American Psychologist, 55(1), 5-183.
Seligman, M. E. (2006). Learned optimism: How to change your mind and your life (1st Vintage Books ed.).
Seligman, M. E. P. (2013). Flourish. A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being. New York: Atria.
Sims Jr, H. P., & Lorenzi, P. (1992). The new leadership paradigm: Social learning and cognition in organizations. Sage Publications, Inc.
Stewart, G. L., & Barrick, M. R. (2000). Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type. Academy of management Journal, 43(2), 135-148.
Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2011). Self-leadership: A multilevel review. Journal of Management, 37(1), 185-222.
St. melding nr. 14 (2012-2013). Kompetanse for en ny tid. Regjeringen.no. Lesedato: 13.04.17.
Tengblad, S. (2003). Medarbeiderskap i det nya arbetslivet: en kraft för utveckling och förnyelse? Bidrag till GötaPriset 2003. Lesedato: 15.01.17. <a href="http://www.stefantengblad.se/files/2513/6083/6368/Mskapochnyttarbli.pdf">http://www.stefantengblad.se/files/2513/6083/6368/Mskapochnyttarbli.pdf</a> .

Tengblad, S. (2013). The Work of Managers. Towards a practice theory of management. Oxford University Press.
Velten, J. Medarbeiderskap styrker arbeidsgleden. Idebanken.org. Lesedato: 15.01.2017. <a href="http://www.idebanken.org/innsikt/artikler/medarbeiderskap">http://www.idebanken.org/innsikt/artikler/medarbeiderskap</a>
Velten, J., Ackerman, C., Hällsten, F., og Tengblad, S. (2008). Medarbeiderskap- fra ord til handling. Oslo: Universitetsforlaget.
Wadel, C.C. (2006). Om å lede seg selv sammen med andre. Selvledelse i medarbeidersamhandling. Sosiologi i dag 36 (1), 59-77.
Weiseth, L. (2002). Arv, Miljø og psykiske lidelser. Intervjuet av Gudrun Vinsrygg. Sinnets helse.no. Lesedato: 13.04.17. <a href="http://www.sinnetshelse.no/artikler/psyk_arv.htm">http://www.sinnetshelse.no/artikler/psyk_arv.htm</a> :
Yukl, G. A. (2010). Leadership in organizations. 7. Utgave. Upper Saddle River: Prentice Hall.