

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E – MBA i ledelse Navn på kandidat: Razieh Mohajer

Hvordan håndterer ledere i byggebransjen  
motstand?

How do leaders in the construction  
business handle adversity?

---

Dato: 25.05.18

Totalt antall sider: 101

## **Forord**

Denne masteroppgaven skrives som et avslutningskapittel på den treårige erfaringsbaserte Master of Business Administration (MBA) med spesialisering i ledelse ved Nord universitet, Handelshøgskolen i Bodø. Det har vært en lærerik utfordring med nyttig faglig påfyll som jeg kommer til å ta med meg videre.

Med denne oppgaven ønsker jeg å finne ut av hvordan ledere i byggebransjen håndterer motstand og utvikler sin motstandsdyktighet. Motivasjonen for dette er at jeg selv jobber i denne bransjen, er nysgjerrig på hvorfor noen takler motbakker bedre enn andre og hvordan man kan bli bedre til å takle motgang.

Takk til alle som har tatt seg tid til å stille opp på intervjuene med åpenhet og tillit, og delt erfaringer, meninger og tanker. Til tross for at det til tider har det vært utfordrende å balansere tiden mellom full jobb og masteroppgaveskriving, har prosessen vært lærerikt og inspirerende. Jeg ønsker å rette en stor takk til min veileder Frode Solberg som har vært en motivator og støtte gjennom hele prosessen. Med din veiledning har jeg klart å starte på et nytt tema og fullføre oppgaven. Jeg vil også takke Tom Karp som har bidratt med faglig veiledning i forbindelse med denne oppgaven. Tilslutt ønsker jeg å takke mine nære og kjære som har hjulpet og oppmuntret meg gjennom hele denne prosessen.

*Razieh*

*Oslo, 25.04.2018*

## **Abstract**

This dissertation terminates my degree Master of Business Administration (MBA) at Nord University. As a part of the compulsory course BE323E – Master’s Thesis completed during spring semester 2018, aims to find the relationship between self-leadership and the ability to handle adversity. More specific the purpose is to identify: «*How do leaders in the construction business handle adversity?*». This dissertation will also try to explain the following secondary research questions:

1. «*How does adversity affect leaders in the construction business?*»
2. «*How do these leaders develop their resilience through self-leadership?*»

This dissertation is limited to a project and construction management company located in Oslo, Norway, namely ÅF Advansia.

Considering the subject of interest, the theoretical foundation for this dissertation is obtained from literature about self-leadership. Within the theory, I have focused on the central personal strategies from self-leadership that can help to resist adversity and develop resilience.

The methodological approach is a qualitative method whereas the reaserch design is inspired by case studies. Applying inductive reasoning also referred to as «bottom up» approach, I intent to generate meanings from the empirical data set in order to reach conclusions and build a theory. For data collection, I have conducted in-depth interviews based on a semi-structured interview guide. Due to the inductive reasoning, I have used the qualitative analysis method of grounded theory.

My empirical results and theoretical literature are consistent. Personal strategies from self-leadership affect the ability to handle adversity and develops resilience among leaders in the construction business. I found that being a leader, adversity is a natural part of business. The key element is how leaders react to and handle difficult situations. Use of personal strategies from self-leadership are crucial for how managers deal with adversity.

These strategies are the ability to influence self-image and your own mindset, understand yourself and knowing your own driving forces. Other important strategies seems to be accepting realities, having real expectation of situations, being able to handle emotions, as well as taking care of the physical and psychological health. By developing and improving

these strategies, leaders can manage to handle adversity by taking the lead in difficult situations.

## Sammendrag

Denne oppgaven er en obligatorisk arbeidskrav i emnet BE323E – Masteroppgave MBA som inngår i studiet MBA i ledelse ved Nord universitet våren 2018. I denne oppgaven er hensikten å se på sammenhengen mellom selvledelse og evnen til å håndtere motstand. Derfor har problemstillingen i oppgaven handlet om: «*Hvordan håndterer ledere i byggebransjen motstand?*». I tillegg ønsket jeg å finne svar på disse forskningsspørsmålene:

1. «*Hvordan påvirker motstand ledere i byggebransjen?*»
2. «*Hvordan utvikler disse lederne sin motstandsdyktighet gjennom selvledelse?*»

Oppgaven ble avgrenset til prosjekt- og byggeledelsesselskapet, ÅF Advansia.

Med hensyn til problemstillingene i oppgaven, var det naturlig at teorigrunnet for oppgaven ble hentet fra selvledelsesfaget. Jeg har innenfor teorien fokusert på de sentrale personlige strategiene fra selvledelse som kan bidra til å håndtere motstand og utvikle motstandsdyktighet.

Den metodiske tilnærmingen for oppgaven er kvalitativ metode, med utgangspunkt i et beskrivende design som er best egnet for å belyse oppgavens problemstilling. Valg av forskningsdesign for denne oppgaven er inspirert av case-studier. Dette henger sammen med at jeg har valgt induktiv tilnærming som strategi for datainnsamling ved å gå fra empiri til teori. For datainnsamling har jeg gjennomført åpne, individuelle intervju basert på en semistrukturert intervjuguide. Deretter har jeg brukt den kvalitative analysemetoden grounded theory som er nærliggende induktiv tilnærming for å bevege meg fra empiri til teori slik at det er rom for å komme frem til alternative teorier og hypoteser ut fra observasjoner og analysen.

Både mine empiriske funn og teoretisk litteratur viser at personlige strategier fra selvledelse påvirker evnen til å håndtere motstand og evnen til å utvikle motstandsdyktighet hos ledere i byggebransjen. Personlige strategier fra selvledelse kan bidra til å utvikle motstandsdyktighet, og er avgjørende for hvordan ledere håndterer motstand. Disse strategiene er evnen til å påvirke selvbilde og eget tankesett, få økt selvinnsett, håndtere følelser, kjenne hva som driver deg, akseptere realiteter og ha reelle forventninger til situasjoner, fysisk og mentalt overskudd. Ved å utvikle disse strategiene, kan man gjennom å lede seg selv ta lederskap i situasjoner som mennesker opplever som vanskelige.

## Innhold

Forord .....	1
Abstract .....	2
Sammendrag .....	4
1.0 Innledning .....	6
1.1 Hva er ledelse? .....	7
1.2 Utvikling av ledelse i samfunnet .....	7
1.3 Selvledelse .....	8
1.4 Aktualisering .....	9
1.5 Problemstilling .....	9
1.6 Avgrensning og struktur .....	10
2.0 Teori .....	12
2.1 Motstand .....	12
2.2 Selvledelse .....	13
2.2.1 Selvbilde .....	14
2.2.2 Selvinnsikt .....	16
2.2.3 Drivkrefter .....	17
2.2.4 Tankesett – evnen til å se det positive .....	22
2.2.5 Følelser .....	25
2.2.6 Fysisk og mentalt overskudd .....	26
3.0 Metode .....	27
3.1 Strategi for datainnsamling .....	27
3.2 Forskningsdesign .....	28
3.3 Metodiske tilnærminger .....	29
3.4 Datainnsamlingsmetode .....	30
3.5 Analysemetode .....	32
3.6 Validitet og reliabilitet .....	32
3.7 Etske problemstillinger .....	34
4.0 Resultater og analyse .....	35
4.1 Motstand .....	35
4.1.1 Oppsummering - Motstand .....	39
4.2 Selvledelse og selvbilde .....	40
4.2.1 Oppsummering – Selvledelse og selvbilde .....	46
4.3 Selvinnsikt .....	47
4.3.1 Oppsummering - Selvinnsikt .....	51
4.4 Drivkrefter .....	51
4.4.1 Oppsummering - Drivkrefter .....	60
4.5 Tankesett; evnen til å se det positive .....	62
4.5.1 Oppsummering - Tankesett .....	65
4.6 Følelser .....	66
4.6.1 Oppsummering - Følelser .....	69
4.7 Fysisk og mentalt overskudd .....	69
5.0 Diskusjon .....	71
6.0 Konklusjon .....	79
Litteraturliste .....	85
Vedlegg 1: Intervjuguide .....	87
Vedlegg 2: Samtykkeerklæring for intervju i MOPP – BE323E .....	89
Vedlegg 3: Demografisk beskrivelse av informantene .....	91
Vedlegg 4: Transkribert intervju med informant nummer én .....	92

## 1.0 Innledning

En vandrehistorie fra 200 år siden går som følger:

En fremmed sivil mann red forbi en liten gruppe slitne soldater som så ut til å grave en viktig forsvarsposisjon. Gruppens leder gjorde ingen innsats for å hjelpe. Han ropte bare ordrer og truet med å straffe gruppen hvis arbeidet ikke ble fullført innen en time.

*«Hvorfor hjelper du ikke?»* Spurte fremmede på hesteryggen.  
*«Jeg har kommandoen! Mennene gjør som jeg forteller dem, hjelp dem selv hvis du føler deg så sterkt om det,»* sa lederen.

Til den overordnede lederens overraskelse gikk den fremmede av hesten sin, hjalp mennene til jobben var fullført og gratulerte soldatene med arbeidet de hadde gjort. Før han forlot de, nærmet han seg den forvirrede lederen og sa: *«Du bør varsle toppkommandoen din neste gang rangen din forhindrer deg i å støtte dine menn - og jeg vil komme med en mer permanent løsning.»* På nært hold fikk den nå ydmyke og anerkjente lederen General George Washington lært en leksjon han aldri ville glemme!

Denne historien viser hvor viktig det er at lederen evner å «grave sammen med sine soldater i krig» og ta lederskap når vanskelige situasjoner oppstår. Den kan også si noe om hvorvidt en leder gjør seg fortjent til sitt lederskap når han eller hun møter motstand. En del av å være leder handler om å bli testet i situasjoner hvor man møter motstand. Slike situasjoner utfordrer ledere på hvem de er, hva de står for, hva de gjør, og om de gjør noe i de hele tatt. Denne fremstillingen handler om hvordan ledere håndterer motstand og hvordan motstand påvirker ledere. Jeg vil i denne fremstillingen se på hva det er som gjør at ledere håndterer motstand forskjellig.

## 1.1 Hva er ledelse?

Innen ledelsesfaget skilles det mellom lederskap og administrasjon. I denne oppgaven tar jeg for meg ledelse som omhandler direkte, relasjonell påvirkning av andre mennesker for å nå mål i organisasjoner. Det vil si påvirkningsprosesser som har til hensikt å bevege andre mennesker (Karp, 2010).

Jacobsen og Thorsvik (2013) definerer ledelse som en spesiell atferd man utviser for å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd. Deres definisjon av ledelse er delt opp i tre sentrale faktorer:

- 1) Ledelse er et sett handlinger, som kan utøves både av de som formelt sett kan benevnes som leder, men også andre personer uten samme stillingstittel.
- 2) Ledelses formål er å få andre mennesker til å handle, gjør at ledelse er knyttet til påvirkning og lederes måte å skape ønsket atferd hos sine medarbeidere.
- 3) Ledelses hensikt er å påvirke mennesker til å oppnå organisasjonens målsettinger gjennom påvirkning fra lederens atferd.

## 1.2 Utvikling av ledelse i samfunnet

Opprinnelig kommer ledelsesmodeller fra andre halvdel av 1700-tallet og helt fram til 1990-tallet, også kjent som industrikapitalismen eller industrisamfunnet. I denne epoken var rettferdighetsbegrepet sterkt tilknyttet industriarbeiderne med kollektive holdninger og nedtoning av individuelle og private løsninger. Ledelsesteorier som *transformasjonsledelse*, *transaksjonsledelse* og *la det skure-ledelse* er forbundet med denne epoken. I industrisamfunnet ble kontroll og styring oppnådd gjennom byråkrati og klare funksjonsområder, hierarkiske strukturer og regler (Johannessen og Olsen, 2008).

I løpet av 1990-tallet utvikler industrisamfunnet seg blant annet på grunn av globalisering til å bli et kunnskapssamfunn. Denne overgangen til kunnskapssamfunnet har gitt nye ledelsesutfordringer. Kunnskapssamfunnet med kunnskap som virksomhetens viktigste ressurs, betydde også fremvekst av kunnskapsarbeidere. Verdier som individualisme, autonomi og egalitære strukturer har erstattet kollektive holdninger fra industrisamfunnet (Johannessen og Olsen, 2008). I kunnskapsintensive organisasjoner er det store forventninger til både ledere og ansatte. Samtidig som det forventes at ansatte skal være selvgående og ha



god samhandlingskompetanse, er det blitt en selvfølge at ledere skal håndtere stress, usikkerhet, endringspress, omstillingskrav, lange og intense dager og mange ulike vanskelige situasjoner (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

### 1.3 Selvledelse

Selv om det er først i løpet av de siste 30 årene selvledelse har fått større oppmerksomhet som fagfelt, har fenomenet relativt lenge vært velkjent både innen vestlige og østlige tradisjoner. Til alle tider har mennesket søkt råd om hvordan vi skal leve. Forskjellen er at gamle tiders filosofer, sjamaner og religiøse ledere er blitt byttet ut med de som i vår samtid kalles coacher, livsstilsveiledere og mentaltrenere. Selvhjelpsbevegelsen er praksisorientert i sin natur. Derfor er mange av metodene som finnes innen selvhjelpsmarkedet i hovedsak basert på personlige strategier, noe som har ført til at hovedkritikken mot dette fagområdet er mangel på forskning eller vitenskapelige funn (Karp, 2016).

Noen hevder at den viktigste ledelsesoppgaven for ledere i dagens kunnskapssamfunn er å få medarbeidere til å lede seg selv. Charles Manz og Henry Sims (Karp, 2016) kaller denne ledelsesstilen for *superledelse*, også kjent som myndiggjørende ledelse på fagspråket. Dette er en ledelsesteori innenfor selvledelse hvor lederens oppgave er å få andre til å lede seg selv. En grunnleggende forutsetning er at man har tillit til andre, og at de er i stand til å ta ansvar for egne arbeidsoppgaver og videre utvikling. Tilliten betyr frihet under ansvar og en myndiggjøring hvor medarbeiderne får hjelp til å håndtere egen situasjon. For å lede andre til å lede seg selv, er det en forutsetning at lederen er i stand til å lede seg selv.

Ifølge Johannessen og Olsen (2008) befinner vi oss i en situasjon som grenser til ledelse av kaos. Dette krever selvforståelse. Ledelsesprofessoren og forfatteren Tom Karp (2010) hevder at ledere i større grad enn før må gjøre seg fortjent til å få lederskap, overfor både andre og seg selv, samt forsvare sitt lederskap i vanskelige situasjoner. Han understreker at lederskap er noe ledere tar når de blir satt på prøve.

Mange, inkludert lederne selv, har ofte for høye forventninger til deres påvirkningsevne og hva de kan utrette på kort tid. Ledere som frivillig har tatt en lederjobb bør likevel minimum ha som mål at de ikke lar det skure og gå, ikke demotiverer medarbeiderne, eller bidrar til å

skape mistriivsel og et dårlig arbeidsmiljø. Dette selv om man reduserer forventningene og kravene til hva ledere kan utrette (Karp, 2016).

#### **1.4 Aktualisering**

Min oppfatning er at det å ta lederskap under motgang er en grunnleggende forutsetning for å lykkes med ledelse. Som leder blir man testet i ulike vanskelige situasjoner, og noen kommer bedre ut av det enn andre. Derfor ønsker jeg å undersøke hvordan ledere takler prøvelser de havner i, og hvordan de håndterer motstand. Jeg har valgt å ta for meg prosjekt- og byggeledelsesselskapet ÅF Advansia, som jeg selv jobber i. Ledelse av byggeprosjekter medfører normalt sett ulike former for motstand som endringspress, omstillingskrav, uenigheter mellom parter og andre vanskelige situasjoner som innebærer at lederskap må tas. Bakgrunnen for dette valget er at jeg selv jobber i prosjekt- og byggeledelsesselskapet ÅF Advansia og vil lære mer om hvordan ledere i byggebransjen håndterer motstand.

Litteraturen hevder at personlige strategier fra selvledelse er essensielt for å lykkes med ledelse i utfordrende perioder. Som følge av dette ser jeg på temaet selvledelse, samt undersøker hvordan ledere kan utvikle sin motstandsdyktighet gjennom selvledelse. Diskusjonen om type motstand har jeg valgt å la ligge, men bruker begrepet motstand om situasjoner som mennesker opplever som vanskelige i sin organisasjon. Hensikten er å finne ut av hvordan ledere takler situasjonen i motstandens øyeblikk.

#### **1.5 Problemstilling**

I denne oppgaven skal jeg belyse følgende overordnet problemstilling:

*«Hvordan håndterer ledere i byggebransjen motstand?»*

For å besvare problemstillingen har jeg satt opp følgende forskningsspørsmål:

3. *«Hvordan påvirker motstand ledere i byggebransjen?»*
4. *«Hvordan utvikler disse lederne sin motstandsdyktighet gjennom selvledelse?»*

Webster Dictionary (1987) definerer motstand som en «katastrofal opplevelse» og en «tilstand av lidelse eller ødeleggelse». Motstand er en tilstand av alvorlig eller vedvarende uønsket hendelse som kan være enten selve hendelsen eller sammensetningen av hendelser

som fører til en ulykkelig forandring eller en nødssituasjon (Dohrenwend, B.P., 1998). Organisasjoner er arenaer for interessegruppers kamp om ressurser og interesser. Derfor foregår det maktspill, forhandlinger og alliansebygging for å fremme forskjellige behov, verdier og perspektiver i organisasjoner. Dette medfører økt usikkerhet, hurtige endringer, resultatpress, krysspress og andre vanskelige situasjoner (Karp, 2010). Innenfor endringsledelse, er det velkjent at organisatorisk endringer ofte byr på motstand (Karp, 2014). Situasjonsbestemt ledelse, utviklet av Hersey og Blanchard (1977), kan også være en relevant teori i ulike motstandssituasjoner. Når jeg bruker begrepet motstand i denne oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål, mener jeg situasjoner som mennesker opplever som vanskelige i sin organisasjon. Begrepet «håndtere» står for møte, bearbeide og mestre (motstand) i denne sammenheng. Dermed ønsker jeg finne ut av hvordan ledere i byggebransjen møter, bearbeider og mestrer situasjoner de opplever som vanskelige i sin organisasjon. Med «disse lederne» i forskningsspørsmål nr. 2, menes ledere i byggebransjen.

Motstandsdyktighet defineres som evnen til å takle motstand. Psykologien bruker ofte begrepet *resiliens* for slike evner, mens begrepet motstandskraft er mest dekkende i norsk dagligtale. I denne oppgaven refererer jeg til motstandsdyktighet som evnen til å håndtere motstand. En sentral del av selvledelse handler om å takle motstand. Selvledelse defineres som evnen til å påvirke seg selv til å gjøre konstruktive og kvalitativt gode valg og grep for å bedre håndtere eget liv. Selvledelse handler om å ta i bruk personlige strategier for å vokse, men også å jobbe med egne begrensninger (Karp, 2016).

## **1.6 Avgrensning og struktur**

Ledelsesutøvelse er så mangt. Det er et omfattende og fasinende fagfelt som inneholder mange forskjellige momenter. I denne oppgaven skal jeg finne ut av sammenhengen mellom selvledelse og evnen til å håndtere motstand. Jeg har valgt å fokusere på prosjekt- og byggeledelsesselskapet ÅF Advansia. Denne avgrensingen er med hensyn til egen interesse for hvordan ulike former for motstand håndteres i valgt organisasjon. Med utgangspunkt i problemstillingen har jeg valgt å fokusere på teori og litteratur fra selvledelse som omhandler motstand og motstandsdyktighet.

Oppgaven er bygget opp som følgende:

1.0 Innledningen

2.0 Teori

3.0 Metode

4.0 Resultater og analyse

5.0 Diskusjon

6.0 Konklusjon

## 2.0 Teori

Med utgangspunkt i oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål presenteres det teoretiske grunnlaget i dette kapitlet. Problemstillingen i denne oppgaven er: «*Hvordan håndterer ledere i byggebransjen motstand?*». Av problemstillingen følger forskningsspørsmålene:

1. «*Hvordan påvirker motstand ledere i byggebransjen?*»
2. «*Hvordan utvikler disse lederne sin motstandsdyktighet gjennom selvledelse?*»

Derfor omhandler teorien motstand og selvledelse. Hensikten er ikke å gjennomføre en fullverdig teoretisk utlegning eller litteraturstudie, men å skissere kort sentrale teoretiske momenter. Dette teorikapitlet vil sammen med empiriske funn, bli grunnlaget for analysen og tolkningen gjennom valgt metodisk tilnærming.

## 2.1 Motstand

Psykologien tolker det tyske (og norske) ordet *krig* som motstand, strid og kamp. For over 200 år siden hevdet den prøyssiske generalen og strategen Carl von Clausewitz at det å utvikle teorier om krig, medfører prinsipielle problemer. For det første er kamp alltid preget av psykologiske krefter som fiendtlige følelser og deres effekter. For det andre er krig en gjensidig interaksjon som gjør hendelsene uforutsigbare. Det som forstyrres av partikulære hendelser kan bare mestres av praksisorienterte ledere. Intuisjon har en sentral rolle fremfor teoretiske direktiver. For det tredje er det usikkerhet i alt, som ofte fører til at hendelser virker mer groteske eller større enn de egentlig er. Clausewitz konkluderer med at det er umulig å konstruere en modell for krigskunst som vil være gjeldende til enhver tid. Teorien vil være i konflikt med praksis samme hvor allsidig den er. Clausewitz kritiserer tidlige krigsteoretikere for å kun ha rettet oppmerksomhet mot fysiske kvantiteter og ikke ha tatt noe hensyn til krigens psykologiske faktorer (Hansen og Magnussen, 2009).

Økt kompleksitet og usikkerhet som hyppige endringer, resultatpress, krysspress og andre vanskelige situasjoner som må håndteres er vanlig i dagens kunnskapsintensive organisasjoner. Det er likevel ikke noe nytt for de fleste ledere. Organisasjoner er arenaer for interessegruppers kamp om ressurser og interesser, noe som skaper motstand. Det hevdes at

ledere må evne å møte motstand for å bli nettopp det- ledere. Vanskelige situasjoner med mye usikkerhet og risiko setter ledere på prøve. Da blir du som leder testet på om du har det som skal til for å konfrontere situasjonen og skape bevegelse gjennom å ta valg til tross for usikkerhet og risiko. «Når ledere blir testet i avgjørende situasjoner, er det motstand, ofte mye motstand. Det ligger i situasjonens premisser. Essensen av det å ta lederskap er derfor å håndtere motstand.» (Karp, 2010:183).

Ledere som ikke har forutsett potensiell motstand på forhånd, merker fort at ting ikke går som ventet. Reaksjonen på motstand kan være frustrasjon og sinne. Motstand selv fra et organisatorisk perspektiv kan forklares med fysikkens logikk. Det er ingen bevegelse uten motstand og friksjon. Dersom arbeid for å oppnå organisasjonens mål er energi, er arbeid for å motvirke organisasjonens mål også energi. Dermed er ikke motstand noe spesielt, slik at de organisatoriske kreftene vi opplever som drivkrefter og de vi opplever som motkrefter er de samme. Motstand er dermed definert som energi. Energi driver organisasjoner (Hennestad m.fl. 2012).

Den psykoanalytiske metaforen motstand som Freud har hentet fra varmelæren har en påfallende likhet med Clausewitz' metafor friksjon, hentet fra mekanikken. Kraften er uforutsigbar, ofte utenfor rasjonell kontroll, og hemmer målrettet atferd. Samtidig er det en kraft som den erfarne kreative militære leder kan bruke til å starte endringsprosesser (Hansen og Magnussen, 2009).

## **2.2 Selvledelse**

Som nevnt i kapittel 1.3 (s. 9), må en leder være i stand til å lede seg selv for å kunne lede andre. For at en leder skal kunne lykkes med å lede andre til å lede seg selv må han eller hun være en god rollemodell. I prinsippet handler dette om å handle som man sier, samt vise hva som er akseptabelt atferd, holdninger, verdier og tankegods i en organisasjon. Medarbeidere følger med på lederens praktisering av selvledelse og lærer av det. Derfor må ledere avklare for seg selv – og andre – hvem de ønsker å være i lederrollen, hvilke verdier de har og hvordan de skal lede seg selv (Karp, 2016).

En stor del av lederjobben går ut på å håndtere motstand og ta lederskap i motgangstider. For å takle lederjobben bedre hevder selvledelsesfaget at det er klokt å ha personlige strategier. Strategi handler om å ta valg, velge bort, sette grenser for det man prøver å oppnå og stå for sine valg. Begrepet strategi stammer fra det greske *strategos* som igjen er sammensatt av begrepene *stratos* og *agein*. *Stratos* handler om hvordan militære seksjoner grupperer seg i terrenget, men *agein* betyr å lede. Strategi handler derfor om å disponere ressurser i forhold til det sosiale og fysiske terrenget man handler i. Strategi-begrepet forbindes også med kynisme og egen vinning. Videre i dette kapitlet vil jeg presenterer noen av de mest sentrale strategiene man kan utvikle for å bedre håndtere motstand (Karp, 2016).

### **2.2.1 Selvbilde**

Å lede seg selv ved å utnytte egne ressurser for å ta personlig kontroll over en situasjon avhenger av eget selvbildet. Hva man mener man kan og ikke kan oppnå, hva som oppfattes enkelt, og hva som oppfattes vanskelig, er kontrollert av selvbildet. I tillegg styrer det hvordan andre reagerer på oss. Et positivt selvbilde kan gi personlig mestring, men ifølge Seligman: *«må vi være oss bevisste at et omnipotent selvbilde kan føre til depresjon og voldelig utagering hvis realitetene ikke stemmer overens med forventningene»* (Johannesen og Olsen 2008: 44).

Ifølge Neck og Manz (Karp, 2016) kan vår psykologiske verden også betraktes basert på hvordan vi tenker. Menneskets indre natur kan derfor sammenliknes med en indre kamp eller dialog mellom motstridende krefter hvor den ene forteller negative fortellinger og den andre positive. Dette er en indre dialog som alle har gående, men uhensiktsmessige tankemønstre oppstår først når denne dialogen blir for negativ. Uhensiktsmessige tanker er de tankene som fremkaller og kan assosieres med de vonde følelsene. Disse kalles tankefeller og kan påvirkes av tidligere erfaringer og omgivelser rundt oss. Det er hvordan vi velger å oppfatte disse erfaringene som avgjør våre handlinger og følelser. Noen av de vanligste tankefeller er:

1. Ekstrem tenkning: svart-hvitt tenking
2. Overgeneralisering
3. Mentalt filter
4. Diskvalifisere positivitet

5. Mind reading
6. Spåing
7. Minimalisering og maksimalisering
8. Emosjonell resonnering
9. Burde uttalelser
10. Sette merkelapper
11. Personliggjøring

Konsekvensen av slike tilfeldige og ubevisste tankefeller er at man kan forhåndsdømme seg selv og få et dårlig selvbilde gjennom å snakke seg selv ned. I situasjoner der ubevisstheden styrer oss i negativ retning, har vi likevel muligheten til å gjøre gode valg gjennom bevisstheden. Individuasjon, prosessen der individet utvikler og erkjenner sitt eget jeg, gjør at man kommer under sin egen overflate og løsriver seg fra sine egne og andres forventninger, og muligens får satt ord på det indre. Begrepet *indre demoner* er et folkelig uttrykk for uproduktive tanker, innestengte følelser og utilfredsstilte behov som på et vis resulterer i dårlig selvtillit, usunn selvfølelse eller uhensiktsmessig atferd (Karp, 2016).

Kognitiv atferdsterapi er en metode for å forstå og bearbeide tanker som holder deg tilbake. Her er det tanker som er det sentrale. Den amerikanske psykiateren Aaron Beck, oppdaget på 1960-tallet gjennom observasjon av sine klienter at årsaken til deres problemer var antagelser av en hendelse, og ikke selve hendelsen. Beck oppdaget at han kunne lære sine klienter å bli bevisst sine følelser. Dette gjennom å observere egne antagelser og tilknyttede følelser. Deretter lærte han dem å bearbeide og forandre antagelsene. Dermed ble den kognitive atferdsterapien født (Dweck, 2007). Ved å endre hvordan man tenker om seg selv, kan man endre sitt eget selvbilde.

Ifølge David Burns, som har popularisert metoden kan det for mange være frigjørende å akseptere sine følelser ved å bli bevisst på hva som gjør vondt. Dersom noen ønsker å gå videre, anbefaler han å bearbeide de tankefellene som forårsaker de vonde følelsene (Karp, 2016). Man må lage nye positive veier i hjernen og komme seg ut av gamle etablerte tankemønstre. Ifølge Karp (2016) er *positiv forsterkning* en teknikk som handler om å gi seg selv positive opplevelser, tanker og følelser når en gjør noe vanskelig. Hensikten er å finne motivasjon til videre innsats. Dette gjør at man aktiviserer bryterne i hjernen som stimulerer



belønning. Forskning og studier indikerer at det å si positive ord eller setninger vil direkte påvirke følelsene (Karp, 2016).

Nå ledere møter motstand er det avgjørende å visualisere det som er vanskelig. Det å kun forestille seg suksess og positive ting, kan føre til stor skuffelse. Derfor er visualisering av utfordringer og hvordan man jobber seg gjennom motstanden, avgjørende for hvordan man håndterer motstanden. Lisa Vivoll Straume, forsker på positiv psykologi, mener at: *«hjernen ikke skiller mellom tenkte og ekte situasjoner. Når du trener mentalt, bruker du mange av de samme nerveforbindelsene som i ekte situasjoner»* (Karp 2016:103).

### **2.2.2 Selvinnsikt**

Psykologien definerer selvinnsikt som en tilstand hvor en gjennom å gi seg selv oppmerksomhet, blir klar over egne tanker, følelser, vilje og atferd. Selvinnsikt er en av forutsetningene for å lede andre og seg selv. Mangel på selvinnsikt fører til utrygghet og manglende utvikling fordi man i mindre grad er i kontakt med sine egne følelser, tanker og atferd (Karp, 2016).

En strategi er å akseptere seg selv fra eget utgangspunkt når man forstår sine indre demoner, samtidig som man jobber med demonene som holder en tilbake. For å få økt selvinnsikt i forbindelse med lederutvikling er metoder som blant annet personlighetstesting, tilbakemeldinger og coaching hyppig brukt i arbeidslivet der disse kan utføres gjennom ulike verktøy. I tillegg bruker noen refleksjonsnotater, meditative øvelser, biologisk informasjon eller utsetter seg selv for prøvelser og nye øvelser (Karp, 2016).

Personlighetstesting kommer fra personlighetspsykologi og brukes for å analysere personlige hovedtrekk, særlig for å måle lederegenskaper. Det finnes ulike type personlighetstester som Big Five, jungiansk typeindeks, Myers Briggs typeindikator og enneagrammet. Selv om personlighetstester igangsetter en refleksjon og kan bidra til økt selvinnsikt hos den enkelte, kritiseres slike tester fordi de skaper statiske og begrensede beskrivelser av det som egentlig

er dynamisk og komplisert. Menneskers personlighet påvirkes av situasjoner og systemer, og er heller å forstå som prosess fremfor struktur (Karp, 2016).

Tilbakemeldinger som brukes mye i arbeidslivet kan foregå på forskjellige måter. Selv om mange organisasjoner benytter seg av tilbakemeldinger via formelle rangeringssystemer som måler lederes og medarbeideres personlige egenskaper og resultater, kan det virke mot sin hensikt. Når tilbakemeldinger kommer fra en troverdig kilde som knytter dem til kunnskaper, ferdigheter og det man gjør etterfulgt av konkrete forbedringsforslag, vil det derimot fungere. «*I essens er tilbakemeldinger den gode samtalen mellom mennesker, hvor det er tillit, mot og trygghet nok til å snakke om den andres atferd, kunnskap og prestasjoner*» (Karp 2016:38). 360 graders evaluering er et strukturert tilbakemeldingssystem som brukes mye i forbindelse med evaluering av ledere. Denne metoden går ut på at lederen evaluerer seg selv, samtidig som han eller hun blir evaluert av både overordnede, sideordnede og underordnede (Karp, 2016).

I *Managing Oneself* (1999) foreslår Peter F. Drucker at tilbakemeldingsanalyse kan benyttes for å identifisere dine styrker. Dette er fremgangsmåten han foreslår:

Skriv ned resultatet du forventer hver gang du tar en viktig avgjørelse, sammenlign de faktiske resultatene med dine forventede resultater flere måneder senere. Se etter mønstre i det du ser: Hvilke resultater er du dyktig på å generere? Hvilke evner må du forbedre for å få de resultatene du vil ha? Hvilke uproduktive vaner hindrer deg i å skape utfallene du ønsker? Ikke kast bort tid på å dyrke ferdighetsområder der du har liten kompetanse. Konsentrer deg heller om å utvikle deg innenfor dine styrker.

### **2.2.3 Drivkrefter**

Mål er et begrep innenfor kognitiv motivasjonsteori, nærmere bestemt målsettingsteori. Målsettingsteori er et eksempel på hvordan en grunnleggende teori kan omsettes til praktisk anvendbare prinsipper. Ifølge den amerikanske psykologen Edwin A. Locke (Haukedal, 2005) som markerte seg med denne teorien i 1968, er målsetting motiverende gjennom fire mekanismer:

- *Mål styrer oppmerksomheten*: når mål oppfattes som meningsfylte, rettes oppmerksomheten mot det som virker viktig og aktuelt for situasjonen.
- *Mål aktiverer innsats*: mål påvirker vår handling ved at vi prioriterer frister eller forespørsler og nedprioriterer andre ting.
- *Mål øker utholdenheten*: Når mål er langsiktige vil utholdende mennesker oppfatte vanskeligheter som utfordringer fremfor å gi opp.
- *Mål stimulerer utvikling av strategier og handlingsplaner*: Mål som ikke er innfridd krever planlegging og strategier for å komme dit man ønsker enten gjennom enkle grep en gjør for seg selv eller ta i bruk prosjektplaner ut fra kompleksiteten på målet.

En velkjent metode for målsetting er SMART-mål hvor målene skal være: *Specific*, *Measurable*, *Attainable*, *Realistic* og *Timely*. Denne metoden ble brukt for første gang av Doran i 1981, men gjenkjennes vanligvis i forbindelse med målstyringskonseptet «management by objectives» til Drucker (Karp, 2016). Drucker hevder også at det å ha en handlingsplan er et viktig hjelpemiddel for å gjennomføre, kontrollere og eventuelt korrigere tiltak og handlinger for å nå målet. Ved hjelp av en handlingsplan planlegger man hvilke delmål man skal jobbe mot for å oppnå det overordnede målet, hvem som er ansvarlig, når delmålene skal gjennomføres og hvordan man skal koordinere aktiviteter. En handlingsplan må være fleksibel og revideres kontinuerlig både med hensyn til hva som fungerer godt og hva som ikke fungerer fullt så godt, men også fordi enhver endring kan åpne for nye muligheter, enten om det er seier eller nederlag (Drucker, 2004).

Ifølge Karp (2016) kan man skille mellom resultatmål, prestasjonsmål og prosessmål som metoder for målsetting. Med resultatmål er man opptatt av å vinne, slå konkurrenter og få målbare resultater. Gjennom prestasjonsmål har man egne resultater i fokus og er opptatt av å hele tiden forbedre egne resultater, uavhengig av andre. Prosessmål gjør at man fokuserer på deloppgaver som skal gjøres for å få til gode prestasjoner. Dersom man kun fokuserer på resultatmål, kan det virke mot sin hensikt fordi man har lite kontroll på sluttresultater. Resultatmål kan likevel være motiverende. Det er ikke uvanlig at resultatmål danner grunnlaget for prestasjons- og prosessmål der man styrer prosessen selv.

Willy Haukedal (2005) peker på flere studier som viser at målsetting er et uunnværlig redskap for ledere som ønsker å stimulere til resultatorientering blant medarbeiderne i sin

organisasjon. Motargumentet er at uansett type mål, kan de gi en forestilling av kontroll. Det er et psykologisk fenomen at mange trenger å tro at de selv eller andre har oversikt i vanskelige, kaotiske og usikre situasjoner. Det hevdes at organisasjonslivet er rammet av et målhysteri som gjør mange forskere skeptiske til utstrakt målbruk. Blant kritikerne er professoren Lisa Ordonez som hevder at mål ikke alltid tjener hensikten og at klare mål gjør det enklere for juksing og snarveier. Forskeren Saras Sarasvathy (Karp, 2016) som mener at ikke alle motiveres like mye av mål, deler mennesker i to grupper:

- Causally minded
- Effectually minded

Mens de som er causally minded, velger seg et mål og bruker tilgjengelige midler for å nå målet, har de som er effectually minded en tendens til å undersøke muligheter og tilgjengelige ressurser til enhver tid. Disse motiveres ikke like mye av spesifikke og konkrete mål.

Forskning viser også at forpliktelse er en drivkraft som bidrar til å gjennomføre det man bestemmer seg for. Med forpliktelse menes det en psykologisk kontrakt mellom deg selv og det du vil oppnå. Derfor er forpliktelsen viktigere enn målet, og utfordrende mål i seg selv er ikke nok for å sikre høy ytelse. Man forplikter seg best ved å gi seg selv et løfte. Deretter kan man forsterke løftet ved å knytte det til noe konkret som for eksempel et ansvar, et mål, en ambisjon, et prosjekt eller et behov. I tillegg blir løftet sterkere hvis det er et resultat av indre motivasjon fremfor ytre kilder (Karp, 2016).

Vår atferd er basert på ulike behov. Samtidig som våre fysiologiske behov og trygghetsbehov gjør at vi sørger for å få vann, mat og søvn, varme og sikkerhet, har vi også psykologiske og selvrealiserende behov som vil motivere til handlinger for å tilfredsstille de type behovene. Etter at Abraham Maslow utviklet sin teori om menneskers behovspyramide i 1943, har andre forskere kommet med ytterligere bidrag. Det er gjort funn om at behov som autonomi, kompetanse og relasjoner er basale behov på tvers av kulturer, så vel som at behov ikke er et enten/eller-fenomen – mennesker har en sammensatt behovsprofil som danner grunnlaget for deres personlighet. I boken *Living Leadership* har forfatterne sett på hva ledere blir drevet av og hvordan deres behov påvirker deres atferd. Resultatet er at mange ledere blir drevet av behov for å bevise noe, få aksept når de er redd for å bli avvist, ta risiko, har høye krav til seg selv, og de rundt seg og er derfor selvkritiske. For å kunne lede andre og seg selv, er det

derfor essensielt å forstå sin egen behovsprofil og det som driver en fremover. Dersom ledere forstår og verdsetter sine indre demoner, vil de også være tryggere i ulike situasjoner. Det handler om å være bevisst egne drivkrefter og deres innvirkning på andre (Binney m.fl. 2012).

*Motivasjon* som kommer fra det latinske begrepet *movere* betyr å bevege, og er det som får oss til å handle og driver oss fremover. Det er motivasjon som bestemmer hvorfor vi foretrekker noe over noe annet. Derfor kan det påvirke intensiteten og utholdenheten i det vi gjør. Motivasjon er knyttet til våre tanker, behov og impulser: delvis genetiske forhold og delvis miljøbetingede forhold som kan påvirke vår atferd. Det skilles mellom ytre og indre motivasjon. Ytre motivasjon er et resultat av ytre stimuli som lønn, karriere, konkurranse, makt, status og prestisje. Indre motivasjon derimot er en effekt av det man gjør, og at behov som autonomi, kompetanse og tilhørighet blir tilfredsstilt. Autonomi og mestring, samt mål og forpliktelse kan være kilder til motivasjon. I tillegg kan noen motiveres av å bidra til noe større, å hjelpe andre, av at det er et formål ved det man gjør eller av jakten på mestringsfølelse (Karp, 2016).

Som tidligere nevnt, anvendes begrepet mestring ofte i to ulike sammenhenger i norsk dagligtale: «Å få en godfølelse når man utfører visse oppgaver, eller at man takler utfordringer, det vil si at man klarer seg gjennom vansker og utholder problemer uten å la seg påvirke negativt. Mestring gjør at du føler deg mer kompetent og får følelsen av å påvirke egen utvikling» (Karp 2016:56). Den kanadiske psykologen, Albert Bandura hevder at menneskers evne til å holde ut når de løser vanskelige oppgaver, og å nå sine mål, er knyttet til deres subjektive mestringstro. Mestring er med på å utvikle en sunn selvfølelse, forbedre selvtillit, gi gode følelser og erfaring som vil komme til nytte ved nye utfordringer. Ifølge sosialpsykologen Mihaly Csikszentmihaly (Karp, 2016) drives mange av jakten på mestringsfølelser man opplever på vei til målet. Denne følelsen kaller han *flyt*. Når man er så fokusert, oppslukt og engasjert i oppgaven man jobber med at man glemmer tiden, har man en følelse av flyt. Det er også et tegn på at det er en balanse mellom utfordringer og ferdigheter man anvender for å løse oppgaven. Man kan oppleve en indre motivasjon når aktiviteten i seg selv blir belønningen og målet. Derfor drives mange også av jakten på flyt.

Det å sette seg mål er viktig for å håndtere motstand. Som innledningsvis nevnt i dette kapitlet (s.18-19), bidrar mål til å øke utholdenhet. Det som i senere tid har fått større oppmerksomhet i forbindelse med mål er begrepet *grit*. Grit forbindes med å være målrettet med fokus på langsiktige mål som man brenner for. Den amerikanske psykologen og professoren Angela Lee Duckworth, av hovedforskerne på dette området, hevder at grit bidrar til utholdenhet i form av positiv atferd i vanskelige situasjoner. «*Grit får deg til å holde ut, arbeide hardt og være tro mot dine drømmer når du møter motstand*» (Karp 2016:103).

I forbindelse med utholdenhet nevnes også en annen viktig faktor for å takle motstand: nemlig *mot*. Som leder må man oppsøke motstand og stå i denne med de risikoene det innebærer. Man må være villig til å betale en pris fordi man tror på det man gjør, det man står for og er som person. Dette kalles *mot* eller *courage* på engelsk, som kommer fra det latinske ordet *cor*, som betyr hjerte. Det er hjertekraft og en emosjonell kapasitet som handler om din vilje til å oppnå noe når du møter motstand (Karp, 2010).

Det å mobilisere viljestyrke kan være effektivt for å håndtere motstand til tross for at det kan være en ressurskrevende strategi. Karp (2016) definerer vilje som en mental egenskap som i stor grad kan kontrolleres, og som kan overstyre våre impulser. Definisjonen på viljestyrken er dermed styrken på denne viljen. Viljestyrken er med andre ord å bygge bro over gapet mellom det vi vil og våre handlinger. Viljestyrke mobiliseres i situasjoner med motstand, og når vi har lyst til å gi opp eller gi etter for våre lyster. Forutsetningen for bedre å kunne mobilisere viljestyrke, er å bli bedre kjent med seg selv og øke selvinnsikt.

Tidligere har vi vært inne på begrepet friksjon. Dersom friksjon er psykologiske faktorer som er virksomme i hver og en av oss og motkreftene vi møter, er psykisk energi sentral for å bekjempe friksjon. Man kan ved hjelp av viljestyrke overvinne friksjon til en viss grad og transformere det upredikerbare til en kapital (Hansen og Magnussen, 2009). I tillegg foreslår Karp (2016) konkrete strategier kombinert med teknikker som følger av tabellen under:

<b>Strategi</b>	<b>Konkret grep</b>
Forplikte	Gi et løfte til deg selv eller andre. Koble løftet til noe som virkelig betyr noe for deg, som et behov, en følelse, et mål, en hensikt.
Beslutte	Skap en følelsesmessig kobling til forpliktelsen. Visualiser utfordringen som ligger foran deg. Kort ned på tiden fra tanke til handling.
Stå gjennom	Forsterk positive tanker og følelser. Fokuser på å kontrollere det du kan kontrollere, ikke bruk energi på å bekymre deg for forhold du ikke kan gjøre noe med.
Belønne og lære	Feir små seire underveis så vel som når du når et mål. Lær gjennom å skape et «følelsesbibliotek» ved at du en gang til kjenner på vonde følelser du hadde før og underveis.
Rutiner og vaner	Lag gode rutiner og vaner av det du har erfart. Tenk gjennom hva du nettopp gjorde som kan automatiseres hos deg, og som gjør at du neste gang ikke bruker så mye energi på å gjøre nettopp det.

*Tabell:* Verktøy for å mobilisere viljestyrke (Karp, 2016, s. 112-13).

#### **2.2.4 Tankesett – evnen til å se det positive**

I følge ledelsesprofessoren og forfatteren Tom Karp (2010), er motstandsdyktighet et resultat av arv og miljø. Det vil si at barndom, oppvekst, foreldre, skolegang og formative livserfaringer er avgjørende faktorer for motstandsdyktigheten. Til tross for at vår motstandsdyktighet delvis skyldes arv, er det fremdeles flere evner og egenskaper man kan jobbe med til en viss grad.

Vanskelige situasjoner med motstand kan være krevende og i noen tilfeller kan det sette oss helt ut av spill. Noen hevder at det ikke finnes fiaskoer, bare muligheter for læring. Så enkelt er det ikke, men slike situasjoner er likevel en del av livet. Hvis vi velger å ta lærdom av våre erfaringer kan situasjoner med motstand forme oss. Det er spesielt i etterkant av erfaringen at vanskelige hendelser kan være en kilde til utvikling (Karp, 2010).

Ifølge den amerikanske psykologi professoren Carol S. Dweck (2007) finnes det to typer tankesett hos mennesker; fastlåst- og vekstorientert tankesett. Mennesker med fastlåst tankesett tror deres resultater er basert på deres medfødte evner og talenter. Et fastlåst tankesett gjør at man frykter utfordringer og er redd for å ikke være smarte «nok», noe som gjør at man ikke søker læring og trives best i sin komfort sone. Mennesker med vekstorientert tankesett derimot tror deres resultater er basert på hardt arbeid, læring og jevn forbedring av egne kvaliteter og egenskaper.

Det å ha et fastlåst- eller vekstorientert tankesett henger også sammen med det å gå i en offer- eller aktørrolle. Mens noen oppfatter seg selv som frie, handlende aktører, ser andre på seg selv som ofre for omgivelser (Karp, 2016). Dermed ser disse to tankesettene motstand og undergang på to forskjellige måter. Mens motstand for en med fastlåst tankesett oppleves som tap eller avvisning, handler det for en med vekstorientert tankesett om at man ikke klarer å vokse og snu utfordringen til sin egen fordel. Personer med et vekstorientert tankesett vil derfor strekke seg i takt med utfordringen. Desto større utfordringen, desto mer strekker de seg etter. Det er ikke nok for de å søke utfordringer, de ønsker å vende utfordringer til sin egen fordel. Derfor vil en som har et vekstorientert tankesett tørre å ta flere sjanser og risiko, prøve nye ting og ikke være redd for å feile eller ikke være smart «nok» (Dweck, 2007).

Alle mennesker har medfødte evner som har betydning for deres utvikling, men dette er heller et utgangspunkt og en såkalt «grunnpakke». De fleste har elementer av begge tankesett hvorav forskjellige tankesett dominerer i ulike situasjoner. Det som ofte virker å være avgjørende for hvor langt vi utvikler oss som ledere, er hvordan vi lærer å mestre tilbakeslag, nederlag og motgang i vanskelige situasjoner. Når vi havner i vanskelige situasjoner med motstand, utvikles stressfølelser. Stressfølelser kan oppleves positivt eller negativt avhengig av om vi har trent på motgang i det virkelige liv (Karp, 2016). Dweck (2007) konkluderer med at personer med et fastlåst tankesett kan gjennom den kognitive atferdsterapien lære seg et vekstorientert tankesett. Dette kan også føre til store forbedringer i hvordan man oppfatter seg selv og sitt eget selvilde.



I følge Tom Karp (2010, 2016) er det å bli testet en del av det å være leder så vel som det er en del av livet. Man må kunne leve med usikkerhet og tvil, uten hele tiden å måtte støtte seg til fakta og forståelse. Som leder kan man havne i uforutsigbare situasjoner som man må forsøke å navigere seg ut av på best mulig måte. I slike situasjoner kan man bli utsatt for en todelt kamp; en ytre som du må kjempe med dine omgivelser og en indre kamp med deg selv. Friksjonsbegrepet til Clausewitz har tatt tak i noe viktig innenfor selvledelse, man må velge sine indre kamper, møte friksjonen og bekjempe den. Den amerikanske legen, psykologen og filosofen William James (Karp, 2010) hevdet at livsmestring henger sammen med vår evne til å håndtere motstand. Han delte mennesker i to personlighetstyper:

- *once-born*
- *twice-born*

Mennesker med personlighetstype *once-born* var de som hadde et relativt enkel og uproblematisk liv. De var lykkelige med sin skjebne, hadde et stabilt miljø, utviklet seg innenfor det kjente og stilte ikke kritiske spørsmål underveis. Mennesker med personlighetstype *twice-born* var de som måtte kjempe for å få orden på livet. De ble «født på ny» gjennom livserfaringer og situasjoner som satte preg på deres liv. Denne gruppen lærte å håndtere motstand gjennom mestring. Selv om James' forenklete kategorisering får lite bekreftelse fra psykologer i nyere tid, støtter en del av forskningslitteraturen ideen om at du skal ha det vondt som barn for å bli noe stort som voksen. Dette argumenteres med at vanskeligheter i barndommen tvinger frem mestringsstrategier (Karp, 2010).

Det å håndtere motstand handler også om forventninger. I vanskelige situasjoner er man nødt til å vurdere seg selv ut fra egne standarder og forventninger, og ikke andres. En av de få momentene man kan kontrollere under motgang er sin egen reaksjon på motstanden. Man står overfor et valg om hva man vil ta med seg fra situasjonen med motstand. Forskning viser at aksept av vanskelige situasjoner med motstand som sjokkerte hendelser, forandringer eller tap, forutsetter at man har gjennomgått faser med fornektelse, sinne og depresjon. Denne aksepten er da basert på at man klarer å finne en mening ved det som har skjedd og lære av det (Karp, 2016).

Den amerikanske sosiologen Aaron Antonovsky utviklet en teori for hvordan mennesker takler motstand etter å ha studert livskvaliteten til jødiske kvinner som hadde overlevd konsentrasjonsleirer under annen verdenskrig. Han hevdet at: *«særlig det å forstå hva som skjer med deg, skape mening, samt kunne lede seg selv, er viktige egenskaper for å takle motstand»* (Karp 2016:101). Den østeriske nevrologen og psykiateren Viktor Frankl støtter denne påstanden og hevdet at så lenge det er mening, finnes det en vei fremover. Det kreves styrke for å finne mening under motgang, men en måte å gjøre dette på er å fokusere på her og nå (Karp, 2016). Spørsmålet om meningen med livet stilles sjelden fordi det er så truende stort, men Tom Karp foreslår et bedre spørsmål *«Hva er meningen i livet? Og svaret kan være: å finne mening i forhold til hva vi opplever og hva vi skal gjøre med det. Og så gjøre noe med det»* (Karp 2016:109).

### **2.2.5 Følelser**

Som tidligere nevnt, vil man gjennom å gi seg selv oppmerksomhet, være i kontakt med egne behov, følelser, tanker og dermed handling og atferd. Neck og Manz (Karp, 2016) hevder følelser er noe vi opplever både fysisk og mentalt som reaksjon på noe vi gjør eller blir utsatt for. Med andre ord påvirker det ikke bare våre tanker, men også hvordan kroppen har det. Derfor er det å være bevisst over egne følelser, samt forholde seg til sine følelser et viktig element for å kunne prestere, fungere i grupper, analysere og ta avgjørelser (Karp, 2016).

Tidligere har vi sett på kognitiv atferdsterapi som har til hensikt å påvirke følelser ved å endre de tankene som fremkaller de vonde følelsene. Metoden affektsbevissthet fra selvpsykologi er derimot en motpol til kognitive psykologers tro på tankens kraft. Den amerikanske psykologen Silvan Tomkins som står bak denne metoden, tar utgangspunkt i at følelser er et medfødt signal- og motivasjonssystem, og ikke ene og alene et produkt av kognitiv fortolkning eller drifter. Evolusjonen har utstyrt mennesker med følelsessentre i hjernen for at de skulle påvirke oss, ikke for at vi skulle påvirke dem. De er til for å la det som er potensielt negativt for genene medføre ubehag, og det som er bra for genene medfører et tilsvarende behag. Følelser som ulike situasjoner medbringer inneholder også erfaringer. Mange unngår derfor situasjoner, mennesker eller utfordringer for ikke å vekke vonde følelser de forbinder med tidligere vonde opplevelser. Når vi tar beslutninger, prøver vi ubevisst å maksimere positive følelser og minimalisere negative følelser. Hensikten med smerte, frykt og andre

vanskelige følelser er å hjelpe oss med å håndtere farer. Metoden affektsbevissthet handler i essens om å bli bevisst og forholde seg til sine følelser. Dermed vil man oppnå robust personlighet og god mental helse, som igjen bidrar til å prestere, fungere i grupper, analysere og ta beslutninger. For å ha gode følelser, må man akseptere de negative. Dette forutsetter at man aksepterer at ikke noe er galt med en selv og egne følelser, samt akseptere at andre kan reagere når en agerer ut følelser, og akseptere at uansett hvor mye en bearbeider sine følelser kan en til tider ende opp med en uønsket atferd (Karp, 2016).

### ***2.2.6 Fysisk og mentalt overskudd***

Å ha et bevisst forhold til egen fysisk og mental helse er ifølge Manz en viktig forutsetning for å kunne bedre lede seg selv. Jo mer fysisk og mentalt overskudd man har, desto større er sannsynligheten for at man kan påvirke sine tanker, følelser og handlinger. Kosthold, fysisk aktivitet, og hvile er blant forholdene som påvirker vår fysisk og mentalt overskudd. Studier viser at kosthold påvirker ansattes effektivitet på jobben, og konkluderer med at store svingninger i blodsukkeret over lang tid, kan føre til dårlig konsentrasjon, dårlig prestasjon, lite energi og generelt dårlig helse. Når det gjelder fysisk aktivitet påvirker det menneskers kapasitet til å takle motstand i tillegg til å gi store helsegevenister (Karp, 2016).

I en arbeidshverdag hvor ting alltid haster er det viktig å kunne styre sin energi hevder Tony Schwartz. Der tid er en begrenset ressurs, og energi defineres som arbeidskapasitet, må organisasjoner og enkeltindivider ta ansvar for sin energi balanse. Et utgangspunkt er å kartlegge hvordan man bruker sine krefter. Det å bli bevisst sine energityper og gjenkjenne handlingsmønstre, er et utgangspunkt for å sette grenser og si nei. I tillegg til mennesker rundt oss, kan energityper også være situasjoner, aktiviteter, sammenhenger eller andre forhold som du havner i med jevne mellomrom, og som tapper deg for energi. Ved å lage seg gode vaner og/eller kvitte seg med uvaner, kan man gjøre frigjøre rom til andre gjøremål og oppnå effektivitet og produktivitet (Karp, 2016).

### **3.0 Metode**

For å samle inn, analysere og tolke data fra virkeligheten, kjent som empiri slik det kalles innen forskning, anvendes metode. Derfor er metode en sentral del av empirisk forskning som bidrar til å beskrive virkeligheten fra forskerens ståsted, samt hvordan man kan tilegne kunnskap om virkeligheten eller finne sannheten. Det som igangsetter en empirisk undersøkelse er oftest spørsmål man ønsker å finne svar på. Dette forutsetter en forskningsbar problemstilling som kan overføres fra det teoretiske til det operative nivået. Derfor er det nødvendig å avgrense, samt konkretisere problemstillingen slik at det blir mulig å gjennomføre undersøkelsen (Jacobsen, 2005). I denne oppgaven er problemstillingen jeg skal besvare som følgende: «*Hvordan håndterer ledere i byggebransjen motstand?*». Av problemstillingen følger forskningsspørsmålene:

1. «*Hvordan påvirker motstand ledere i byggebransjen?*»
2. «*Hvordan utvikler disse lederne sin motstandsdyktighet gjennom selvledelse?*»

Dersom man finner svar på problemstillingen uten å undersøke de faktiske forholdene, vil svarene på en problemstilling være spekulasjoner om hvordan vi forestiller oss at virkeligheten er. Med riktig metodekunnskap kan man fra et kritisk perspektiv skille resultater som skyldes metoden fra resultater som skyldes «virkeligheten» (Jacobsen, 2005).

Videre i dette metodekapitlet vil jeg redegjøre for, og begrunne valg av strategi for datainnsamling, forskningsdesign, metodiske tilnærminger og metode for analyse av innsamlet data. Avslutningsvis vil jeg, fra et kritisk perspektiv, beskrive etiske problemstillinger tilknyttet valgt metode og forskningsdesign.

### **3.1 Strategi for datainnsamling**

For denne oppgaven har jeg valgt induktiv tilnærming, å gå fra empiri til teori. Jeg har ikke nok forkunnskaper om problemstillingen og forskningsspørsmålene til å danne en hypotese og se om den stemmer overens med virkeligheten. Jeg har derfor valgt induktiv tilnærming ved å gå fra «empiri til teori» og går inn med et åpent sinn, og mener det gir meg større mulighet for å få økt forståelse for forskningsspørsmålene og problemstillingen under innsamling, analyse

og tolkning av data. I tillegg gir denne strategien rom for teoriutvikling og hypotesegenerering underveis (Jacobsen, 2005). En metode som er nærliggende induktiv tilnærming, er den kvalitative forskningsmetoden *grounded theory*. Glaser and Strauss (2006) som står bak *grounded theory*, hevder at denne metoden tillater å bevege seg fra empiri til teori (induksjon) samt skaper rom for å komme frem til alternative teorier og hypoteser ut fra observasjoner. I analysekapitlet vil jeg gå nærmere inn på *grounded theory* i forbindelse med analyse av innsamlede data.

### 3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesignet gir et overordnet pekepinn på hvordan arbeidet med studien skal planlegges for å besvare problemstillingen, og er avgjørende for undersøkelsens *validitet* og *reliabilitet*. Mens validitet handler om gyldigheten, handler reliabilitet om innsamlet data. Med utgangspunkt i oppgavens konkrete problemstilling, er neste viktige steg å velge design for undersøkelsen. For denne oppgaven er beskrivende design best egnet da hensikten er å finne svar på *hvordan* ledere håndterer motstand. Med andre ord ønsker jeg å beskrive, samt finne sammenhengen mellom flere variabler i denne oppgaven.

Vurderingen om studien som skal gå i bredden (ekstensiv) eller i dybden (intensiv) er avhengig av type problemstilling. Med utgangspunkt i min problemstilling har jeg valgt et intensivt undersøkelsesopplegg for å ha muligheten til å gå i dybden. I dette tilfellet med et intensivt undersøkelsesopplegg, er undersøkelsesenheterne ledere i prosjekt- og byggeledelsesselskapet ÅF Advansia. Valget av denne organisasjonen har vært naturlig fordi jeg selv jobber der. Selv om det beste ville vært å gå både i bredden i tillegg til dybden, ville det vært ekstremt kostnad- og tidskrevende både å innsamle og analysere alle data fra dybdeundersøkelsene (intervjuer, observasjoner, osv.). Det ville også ha blitt svært utfordrende og komplekst å analysere all den detaljerte og nyanserte informasjonen. Generaliseringsproblematikken kan også oppstå som en konsekvens av det å gå i bredden da nyanser og forskjeller forsvinner (Jacobsen, 2005).

Innen intensive design er det to typer studier å velge mellom:

1. *case-studier*:
2. *små-N-studier*

Case-studier gir en dypere forståelse av samspillet mellom en kontekst og et fenomen, å beskrive noe spesifikt, samt teoriutvikling (Jacobsen, 2005). Etter min mening vil problemstillingen i denne oppgaven kreve en dypere forståelse, kunne lede til teori utvikling, samt beskrive noe spesifikt. Små-N-studier som forutsetter at det er få utvalgte enheter, synliggjør flest mulig nyanser og belyser flest mulig sider av et fenomen. Det hevdes at det i praksis kan være vanskelig å skille mellom case-studier og små N-studier (Jacobsen, 2005). Derfor ønsker jeg å kombinere disse to studiene i valget av mitt forskningsdesign for denne oppgaven.

### **3.3 Metodiske tilnærminger**

Metodisk tilnærming velges også med utgangspunkt i problemstillingen etter at man vet hva man ønsker å finne svar på, og har bestemt seg for en forskningsdesign. For denne oppgaven ser jeg kvantitativ metode som mindre hensiktsmessig. Jeg ønsker ikke en «overfladisk» undersøkelse slik at jeg verken vil kunne forstå kompleksiteten, forskjeller eller variasjoner mellom individer. I tillegg brukes kvantitativ metode best når en som har nok forkunnskaper ønsker å gå i bredden (ekstensivt forskningsdesign) for å teste sin problemstilling (Jacobsen, 2005). Det er ikke tilfellet i denne oppgaven.

Kvalitativ metode er godt egnet i denne oppgaven fordi jeg ønsker å greie ut nærmere det som ligger i et begrep eller fenomen. Med utgangspunkt i min problemstilling vil kvalitativ metode få fram en nyansert beskrivelse av temaet, samt avklare samspillet mellom individ og kontekst. I tillegg er denne tilnærmingen valgt grunnet begrensede forkunnskaper om problemstillingen før undersøkelsene er gjennomført, samt at det gir rom for åpenhet i forhold til både undersøkelsesopplegget og utvikling av nye teorier og hypoteser. Det er naturlig å velge en kvalitativ metode parallelt med intensiv forskningsdesign. Dette fordi intensive design passer til å belyse problemstillinger hvor man ønsker dybde, nyanser og å vise sammenhengen mellom individ og kontekst. I tillegg vil krav til ressurser og tid med hensyn til data-innsamling og analyse ofte gjøre kvalitative metoder intensive med en eller få enheter (Jacobsen, 2005).

### 3.4 Datainnsamlingsmetode

For datainnsamling har jeg valgt metoden individuelle, åpne intervjuer som en del av kvalitativ tilnærming. Med hensyn til validitet og reliabilitet som er avgjørende for resultatet av undersøkelsen, anser jeg denne metoden som egnet for å belyse problemstillingen. Ifølge Jacobsen (2005) kan man kombinere flere metoder for datainnsamling, og det kunne vært optimalt å kombinere åpne individuelle intervju med observasjon. Dette fordi jeg selv er og jobber i byggebransjen og har muligheten til å observere hva mennesker gjør og deres samhandling i ulike situasjoner. Likevel prioriterer jeg datainnsamlingsmetoden; åpne individuelle intervju fremfor observasjon grunnet ressursbegrensninger i forhold til både tid og analyseressurser.

Åpne individuelle intervjuer, den vanligste datainnsamlingsmetoden innenfor kvalitativ metode egner seg godt fordi jeg er interessert i hvert enkelt individ, individuelle synspunkter, fortolkninger og formeninger om fenomen og begrep relatert til problemstillingen. I tillegg er denne innsamlingsmetoden mest hensiktsmessig når det totalt er få enheter som undersøkes (Jacobsen, 2005).

De viktigste valgene i forbindelse med åpne individuelle intervju er ifølge Jacobsen (2005) valg av informanter, intervjuform (ansikt-til-ansikt, via internett eller telefon), intervjusted, struktureringsgrad av intervjuet, varighet av intervjuene, om det skal brukes båndopptak, om intervjuene skal gjentas og om hensikten skal holdes skjult eller åpent.

Med utgangspunkt i oppgavens problemstilling: «*Hvordan håndterer ledere i byggebransjen motstand?*», forskningsspørsmålene: «*Hvordan påvirker motstand ledere i byggebransjen?*» og «*Hvordan utvikler disse lederne sin motstandsdyktighet gjennom selvledelse?*» anser jeg det som hensiktsmessig å intervju personer som har ledelsesstillinger i byggebransjen. Dette for å finne ut av hva som skiller de ulike personene når de møter motstand, hvilke perspektiv og fortolkning de har av fenomenet motstand og selvledelse. Dermed valgte jeg å intervju ledere fra prosjekt- og byggeledelsesselskapet ÅF Advansia som også er et konsulentselskap. Informantene har forskjellige ansvarsområder i byggebransjen, eksempelvis personalleder, prosjektleder, byggeleder eller markedsdirektør. Etter min mening er et konsulentselskap godt egnet for denne oppgavens problemstilling da hverdagen i slike organisasjoner forutsetter stor

grad av selvstendighet. På det grunnlaget valgte jeg fire informanter som har blitt intervjuet i forbindelse med denne oppgaven.

De åpne individuelle intervjuene ble gjennomført basert på en semistrukturert intervjuguide, noe som gjorde at jeg kunne legge til egne oppfølgingsspørsmål når det var nødvendig og som varierte fra informant til informant. Intervjuene ble gjennomført på hovedkontoret til ÅF i Oslo og hadde en gjennomsnittlig varighet på en time. Jeg fulgte en intervjuguide ([Vedlegg 1: Intervjuguide](#)) med tema og fast rekkefølge av spørsmål, men med rom for åpne svar. Jeg valgte å gjennomføre ansikt-til-ansikt intervju for å oppnå personlig kontakt, samt minimalisere trusler mot undersøkelsens validitet og reliabilitet. Dette ville vært vanskeligere via telefon eller internett (Jacobsen, 2005).

Ifølge Jacobsen (2005) kan noen reagere negativt på å bli tatt opp på bånd, selv om dette hjelpemiddelet gir meg som intervjuer vil være mer rom for tilstedeværelse og mindre fokus på notatskriving. Derfor fikk informantene muligheten til å takke nei til bruk av båndopptak, men ingen av dem hadde noen innvendinger mot dette. Alle intervju ble dermed tatt opp. Jeg brukte en applikasjon for lydopptak på min iPhone som heter «Taleopptak» for å ta opp intervjuene. Samtidig som jeg ønsker en helhetlig forståelse av informantenes synspunkter, må jeg også skape et klima av fortrolighet. Informantene jeg valgte å intervju er mine kolleger og personer jeg kan relatere meg til da vi snakker samme «stammespråk». Dette kan også gjøre at jeg lettere forstår deres synspunkter, og kan se etter skjulte meninger i analysefasen.

Da jeg var ferdig med å gjennomføre intervjuene startet prosessen med å klargjøre datamaterialet ved å transkribere ([Vedlegg 4: Transkribert intervju med informant nummer én](#)) alle intervjuene. Det var en ganske tidskrevende prosess å fullføre ordrett transkribering som foregikk ved at lydopptakene ble spilt av og stoppet gjentatte ganger. Likevel var det nødvendig for å kunne reflektere og tenke gjennom svarene som hadde blitt gitt. Deretter ble transkriberte intervjuene tilsendt alle informanter for et oppfølgingsintervju via e-post slik at de fikk muligheten til å endre, fjerne eller tilføye svar dersom de ønsket det, samt komme med andre tilbakemeldinger. Hensikten med dette var å sikre at meningsinnholdet fra informantene var korrekt gjengitt og oppfattet.



### 3.5 Analysemetode

Etter at transkriberingen av alle intervjuene var gjennomført gjenstod arbeidet med å analysere intervjuene. Som nevnt i kapittel 3.1 (s.28-29) er målet med grounded theory å utvikle nye teorier med utgangspunkt i innsamlede data. Jeg har derfor valgt denne analysemetoden som er nærliggende valg av empirisk undersøkelse med induktiv forskningsstrategi. Ved hjelp av denne metoden vil jeg kunne nå frem til teorier i form av begreper og sammenheng som er mer generelle enn det som kommer fram i dataene. Disse begrepene og sammenhengene vil likevel ha sin basis i innsamlede data (Johannessen, m.fl. 2004).

Ved bruk av analysemetoden grounded theory gjennomførte jeg datainnsamling og analyse parallelt for å få en oppfatning av det mest sentrale i dataene. Målet var å snevre inn fokuset underveis. Det første jeg gjorde var å gjennomgå alle transkriberte intervju ved hjelp av *kodingen*. Koding som er det sentrale elementet i dataanalysen betyr å sette merkelapper eller navn på utsnitt av teksten. Det som navngis kan være enkeltord, setninger, avsnitt eller lengre utdrag. Etter å ha navngitt utsagn fra informantene plasserte jeg dem inn i ulike kategorier. Kategoriene i analysekapitlet har samme navn som teorikapitlene for å følge samme struktur. En stadig sammenligning av informantenes utsagn med tidligere data og teori "*constant comparative method*" er gjennomført for å utvikle kategorier, finne likheter, ulikheter og oppdage relasjonene mellom dem (Johannessen, m.fl. 2004). Dette er presentert i kapittel fire.

### 3.6 Validitet og reliabilitet

Tidligere i dette kapitlet, har jeg nevnt hvor avgjørende valg av forskningsdesign og metode er for undersøkelsens *validitet* og *reliabilitet*. Innenfor forskningsfaget brukes begrepet validitet om gyldigheten til innsamlet datamateriale. Med gyldighet menes det at vi måler det vi ønsker å måle. Her er forskningsdesign avgjørende for resultatene av undersøkelsens validitet. I følge Jacobsen (2005) finnes det to måter å drøfte validitet på:

- Intern validitet
- Ekstern validitet

Intern validitet forteller hvorvidt resultatene er i tråd med virkeligheten; altså om beskrivelsen av et fenomen er riktig. Gyldigheten kan testes ved å kontrollere at funn og resultater er noe informanter, andre teorier og empiriske funn kjenner seg igjen i (Jacobsen, 2005). Jeg har, i drøftingskapitlet, forankret mine funn og resultater i teoretiske momenter og litteratur. Mine funn og svar på spørsmålene i intervjuguiden som er vedlagt, er i tillegg basert på påstander fra ledere i byggebransjen. Derfor har mine funn og resultater intern validitet.

Ekstern validitet handler om hvorvidt mine funn fra undersøkelsen kan generaliseres eller være overførbare til annen forskning (Jacobsen, 2005). Problemstillingen i denne oppgaven handler om hvordan ledere takler motstand og hvordan de kan utvikle sin motstandsdyktighet gjennom selvledelse. I dette tilfellet har jeg sett på prosjekt- og byggeledelsesselskapet ÅF Advansia. Hvordan man utøver ledelse under motgang kan være bransje- og personavhengig. Derfor vil generaliseringsverdien i undersøkelsen være begrenset. Overførbarhetsverdien vil etter min mening være størst når det gjelder selvledelsesstrategier som ledere bruker for å utvikle sin motstandsdyktighet.

Innen forskningslitteratur brukes *reliabilitet* om pålitelighet til innsamlet datamateriale. Med pålitelighet menes det i hvor stor grad innsamlet datamateriale er til å stole på, eller kan etterprøves. Her er metodevalg avgjørende for resultatene av undersøkelsens validitet og man kan si at man har oppnådd høy reliabilitet dersom resultatene kan etterprøves (Jacobsen, 2005). Å etterprøve resultatene i denne oppgaven, basert på en kvalitativ metode med åpne individuelle intervju, kan bli utfordrende. Jeg intervjuet fire informanter. Intervjuenes forløp var basert på hver enkelt informant, relasjonen jeg hadde bygd på forhånd, min rolle som intervjuer, den tosidige kommunikasjonen vi fikk og andre dynamiske faktorer. Samtidig har jeg benyttet hjelpemiddelet lydopptak under intervjuene, noe som la grunnlaget for transkriberingen av intervjuene. Jeg har i metodekapitlet redegjort for mitt metodevalg i forbindelse med denne forskningen. I tillegg har informantene fått lest gjennom denne fremstillingen og bekreftet egne uttalelser, noe som bidrar til å øke reliabiliteten.

### 3.7 Ethiske problemstillinger

Ifølge Jacobsen (2005) finnes det tre viktige krav i forskningsetikken, som må oppfylles når det gjelder forholdet mellom forsker og forskningsobjektene:

- Informert samtykke
- Krav på privatliv
- Krav på å bli korrekt gjengitt

Selv om min oppgave er knyttet til organisasjoner, utførte jeg dybdeundersøkelse gjennom intervjuer med forskningsobjekt som er enkeltindivider, med andre ord enkeltmennesker. Derfor gjelder disse kravene, og jeg er dem bevisst.

*Informert samtykke* betyr at forskningsobjektet sier seg villig til å delta i studiet. Derfor har jeg som en del av planleggingen av intervjuene utarbeidet en samtykkeerklæring ([Vedlegg 2: Samtykkeerklæring for intervju i MOPP – BE323E](#)) som informantene har lest og signert. I samtykkeerklæringen har jeg oppgitt formålet med oppgaven og intervjuene, muligheten til å takke nei til lydopptak, samt hvordan jeg kommer til å behandle innsamlet data. Informantene har deltatt av fri vilje og har muligheten til å trekke seg dersom de ønsker dt selv.

*Krav på privatliv* innebærer at informantene kan kontrollere i hvor stor grad deres informasjon blir tilgjengelig for andre. Som forsker har jeg i forbindelse med denne oppgaven hatt fokus på å ivareta og anvende opplysningene på en konfidensiell måte etter avtale med informantene. Alle opplysninger i form av lydopptak og transkriberte intervju vil bli slettet ved innlevering av oppgaven. I tillegg har informantene fått muligheten til å endre, legge til eller fjerne svar som de har oppgitt.

*Krav til å bli korrekt gjengitt* - Jacobsen (2005) hevder at en 100% gjenspeiling av all data er et uoppnåelig ideal. Likevel må det jobbes mot idealet for å kunne presentere mest mulig korrekte data. For å oppnå dette fikk informantene tilsendt sine transkriberte intervju per e-post, slik at de fikk muligheten til å endre, legge til eller fjerne svar dersom ønskelig.

## 4.0 Resultater og analyse

I dette kapitlet presenteres mine empiriske funn, synspunkter og refleksjoner rundt informasjonen fra kildene jeg intervjuet. Dette danner grunnlag for analysen og drøfting opp mot eksisterende teori og litteratur. I denne oppgaven er hensikten å finne svar på følgende problemstilling:

«*Hvordan håndterer ledere i byggebransjen motstand?*»,

Herunder forskningsspørsmålene:

1. «*Hvordan påvirker motstand ledere i byggebransjen?*»
2. «*Hvordan utvikler disse lederne sin motstandsdyktighet gjennom selvledelse?*»

Jeg ønsker å beskrive fenomenet motstand, samt finne sammenhengen mellom selvledelse og evnen til å håndtere motstand. Jeg har valgt å avgrense oppgaven til prosjekt- og byggeledelsesselskapet ÅF Advansia, som jeg selv jobber i. I forbindelse med analysen har jeg, i tillegg sammenlignet mine empiriske funn både med teorien fra kapittel to og annen relevant litteratur. Derfor er alle funn diskutert møysommelig, og drøftet opp mot eksisterende teori og litteratur. For å sikre at jeg tolket informantenes svar og synspunkter i riktig kontekst startet jeg intervjuene med å avklare deres stilling, ledererfaring, bakgrunn og utdanning. Jeg har laget en liste med nummerering av informantene, samt en kort demografisk beskrivelse ([Vedlegg 3: Demografisk beskrivelse av informantene](#)).

## 4.1 Motstand

Det første forskningsspørsmålet lyder: «*Hvordan påvirker motstand ledere i byggebransjen?*». Derfor ble det stilt spørsmål til informantene om hvordan de opplever, og påvirkes, av motstand. Informantenes svar viser en konsensus om at motstand er en naturlig del av arbeidshverdagen deres. Informant nummer én, som sjonglerer ulike prosjektledelse roller samtidig som vedkommende er personalleder for en gruppe av ansatte, sa følgende om motstand:

*Det kan være frustrerende. Jeg blir frustrert iblant selv. I forrige uke ble jeg skikkelig frustrert. Det var et tilbud som skulle inn. Jeg måtte jobbe til og med på kveldstid og fikk null hjelp. Jeg merket på slutten av kvelden da jeg skulle legge meg at det var skikkelig dritt og ikke noe gøy. Dagen etter spurte jeg sjefen om bistand fordi jeg innså at jeg ikke ville komme i mål alene. Da fikk jeg hjelp og det gikk fint. Jeg prøver å tenke rasjonelt og tenke hvordan komme i mål. Når jeg skjønner at jeg ikke klarer det*

*alene, tar jeg det opp med sjefen. Jeg tenker at man kommer langt med å være ærlig og ha åpen dialog.*

Senere i intervjuet la informant nummer én til denne kommentaren om motstand:

*Det opplever jeg veldig ofte i den stillingen jeg har nå for ressurs koordineringer i forhold til nye prosjekter, eksisterende prosjekter, og andre seksjoner. Det er en evig kamp om ressurser. Det er bare å brøyte seg gjennom og finne den beste mulige veien. Man må bare ventilere litt når man blir litt lei av det og få det ut. Det er ikke noe vits å bære på det.*

Her sier informant nummer én at frustrasjon er en umiddelbar følelsesmessig reaksjon. Dette forbinder jeg med den teoretiske påstanden om at reaksjonen på motstand kan være frustrasjon og sinne (Hennestad m.fl. 2012). Samtidig viser informanten en løsningsorientert holdning, og aksept i møte med motstand og egne reaksjoner, gjenspeiles det at motstanden til tider kan være følelsesmessig belastende. Videre tolker jeg informantens utsagn dithen at motstand er en naturlig del av denne lederens arbeidshverdag, noe som kommer til uttrykk når vedkommende sier «*evig kamp*». Karp (2010) hevder at organisasjoner er arenaer for interessegruppers kamp om ressurser og interesser. Som leder blir man til tider innblandet i slike kamper, enten man vil det eller ikke. Spillet om knappe ressurser, tid, forståelse, oppmerksomhet, maktmidler og posisjon, samt høye forventninger og tøffe resultatkrav gjør at de fleste lederne i blant spør seg om det er verdt å ha en lederjobb.

Informant nummer to som er en erfaren byggeleder ga følgende kommentar i forbindelse med hvordan vedkommende opplever motstand og blir påvirket:

*Hvis jeg kommer i veldig vanskelige situasjoner hvor jeg kan føle meg veldig negativt ladet, merker jeg det på sinnet når jeg kjenner at noe var unødvendig og urettferdig eller at det bærer ut feil for prosjektets del. Så jeg reagerer med irritasjon, og så setter jeg meg ned og finner ut av hvordan jeg kan bidra med å nøste opp situasjonen. Jeg reflektere over den vanskelige situasjonen jeg er i, prøver å analysere hvorfor og hva jeg kan gjøre med det. Så prøver jeg å finne en løsning på hvordan jeg skal komme meg ut. Det skjer veldig ofte på byggeprosjekter hvor man stadig vekk havner i forskjellige situasjoner som en må prøve å takle med hensyn på det beste for prosjektets fellesskap. Så da kommer du i situasjoner som du må analysere og*

*analysere, prøve å komme ut av og finne ut av hvem du skal ha dialog med for å løfte det og få det bedre, få de rette medspillerne til å kunne rette opp i det.*

Her sier informant nummer to også at vanskelige situasjoner kan trigge følelsesmessige reaksjoner som irritasjon og frustrasjon (Hennestad m.fl. 2012). Kommentaren om urettferdighet tolker jeg som at informanten drives av behov for rettferdighet og at irritasjon som en følelse kommer frem når dette behovet ikke blir oppfylt. Videre sier informanten som informant nummer én at motstand er en naturlig del av sin arbeidshverdag, noe som understøtter påstanden til Karp (2010, 2016) som sier at det er vanlig at du testes som leder.

Informantens utsagn om å håndtere motstand handler om å sette seg en relativ riktig forståelse av situasjonen for så å løse situasjonen gjennom påvirkning av de riktige medarbeiderne. Dette forbinder jeg med definisjonen av ledelse som i prinsippet handler om påvirkningsprosesser som har til hensikt å bevege andre mennesker for å nå mål i organisasjoner (Karp, 2010). Jacobsen og Thorsvik (2013) understreker at en sentral faktor ved ledelse er å påvirke mennesker til å oppnå organisasjonens målsettinger gjennom påvirkning fra lederens atferd. Informantens utsagn om erfaring og intuisjon assosierer jeg med teorien til Clausewitz (Hansen og Magnussen, 2009) som påstår at de er sentrale faktorer for å løse situasjoner med mye uforutsigbarhet, samtidig som motstandssituasjoner er en blanding av fiendtlige følelser og intensjoner.

Informant nummer tre som har en koordineringsrolle innenfor sikkerhet, helse og arbeidsmiljø sa som følger:

*Jeg blir frustrert, lei meg, så blir jeg sint og så bestemmer jeg meg for at jeg skal rydde opp og ordne opp i ting.*

Som informant nummer én og to reagerer informant nummer tre umiddelbart med reaksjoner som sinne, frustrasjon og tristhet (Hennestad m.fl. 2012). Jeg tolker informantens utsagn dithen at disse følelsene som resultat av et udekket behov motiverer til handling. Ifølge Karp (2016) blir vi oppmerksomme på våre behov gjennom våre følelser. Dermed motiverer følelser til å tilfredsstille ulike behov. Samtidig som informanten viser en uredd innstilling, virker det som tanken på å igangsette en handling er mer krevende.

Informant nummer fire som er administrerende direktør for prosjekt- og byggeledelsesselskapet kommenterte dette:

*Saksmotstand trigger nesten mer kampvilje og ikke nødvendigvis negativ kampvilje, men bare en energi til å begynne forfra igjen med ny eksempel, ny innledning og ny konteksten. Så motstand på sak vil som regel ende opp med at jeg bare fortsetter å kjøre på med ny innpakning og en annen måte å formulere budskapet på.*

Her sier informant nummer fire at en vanskelig situasjon som handler om en sak og ikke om person, trigger kampvilje. Dette tolker jeg dithen at han drives av en energi som motvirker motstanden for å oppnå sine og organisasjonens mål. Hennestad, Revang og Strønen (2012) hevder at motstand ikke er noe spesielt hvis det betraktes som energi. Arbeid for å motvirke organisasjonens mål er energi på samme måte som arbeid for å oppnå organisasjonens mål er energi, noe som må til for å drive organisasjoner fremover. I forlengelsen av dette spør jeg informant nummer fire om det er annen type motstand som kan påvirke ham:

*Det kan være situasjoner der en føler at noen gjennom kroppsspråk eller atferd sender en kule. Hvis det går på person og det er ikke så ofte, kan det oppstå tillitsbrudd ut fra forventninger. Hvis du har forventninger om at vi i vår kultur har en åpen dialog; du sier det du mener om meg på en ryddig og fin måte, vi er uenig om sak og det er helt greit, så påvirker det meg ikke i det hele tatt annet enn at jeg ville bare fortsette. Er det derimot sånn at noen burde angripe inn og du forventer fremdeles at vi var innenfor det handlingsrommet vi egentlig hadde blitt enige om, så vil det trigge en negativ kamplyst i meg og litt fanden i sjelen. Det varierer fra gruppe til gruppe. Hvis jeg for eksempel er med en kranglete entreprenør, går det ikke inn på meg i det hele tatt. Det handler nok om forventninger man har til situasjonen og hvilke relasjoner som setter rammen for settingen. Jeg tenker at det ofte er en kamp som er rigget på denne måten. Så en tøff diskusjon med en kranglete prosjektleder ifra andre siden eller en kontraktspartner går ikke inn på meg i det hele tatt. Det er sannsynligvis fordi det alltid dreier seg om sak.*

Videre i intervjuet spesifiserte informant nummer fire hva han legger i begrepet kultur:

*Hva som ligger i det er definitivt måten vi samhandler på, måten vi oppfattes av omverden, hva den enkelte medarbeider kan forvente av naboen sin ved siden, av lederen eller den han eller hun leder og det vi står for.*

Her sier informant nummer fire at forventninger og relasjoner setter rammen for enhver situasjon. Utsagnet oppfatter jeg slik at aksepterte verdier, kultur og atferd er det som danner grunnlag for hva man forventer av hverandre i en gruppe (Karp, 2016). Samtidig kan det være skjulte meninger om informantens makt i ulike situasjoner og et konstruert handlingsrom. Aktørmakten og påvirkningsevnen vil være situasjonsbestemt. Posisjonsmakt og personmakt vil være forskjellig i møte med en entreprenør sammenlignet med møte med egne medarbeidere eller en ledergruppe. I følge Tom Karp (2016) er det å ha et handlingsrom en funksjon av strukturelle, økonomiske, politiske, kulturelle, sosiale, biologiske og teknologiske realiteter, samt maktforhold og andre reelle begrensninger for hva man kan få til. Videre sier Karp (2016) at man selv er med på å konstruere eget handlingsrom. Det å ha en følelse av at du har et handlingsrom, med dets begrensninger og rammevilkår, er en kombinasjon av ytre omstendigheter og hva du forteller deg selv.

#### ***4.1.1 Oppsummering - Motstand***

Informantenes svar bekrefter teorien til Karp (2016) om at motstand er en naturlig del av det å være leder. Man har sagt ja til å være leder med alle utfordringer rollen medfører. Ledere kan imidlertid støte på ulike problemstillinger ut fra hvilke ansvarsområde de har. Det kan være alt fra ressurskoordinering og hyppige endringer, prosjektbaserte konflikter med krysspress og resultatpress, til interessekonflikter mellom ulike ledd. Det viktigste ifølge mine resultater er hvordan ledere forholder seg til motstanden. Det å ta ansvar både for seg selv og felleskapet, og å møte motstanden når situasjonen er preget av usikkerhet er avgjørende for både situasjonen og ens egen rolle som leder. Karp (2010) bekrefter dette ved at essensen av å ta lederskap er å håndtere motstand når ledere blir testet i avgjørende situasjoner.

Ifølge en av informantene jeg intervjuet er reaksjoner i enhver fora knyttet til forventninger og relasjoner. I tilfellet hvor man opplever tillitsbrudd fra medarbeidere i organisasjonen er forventninger knyttet til kultur. Karp (2016) hevder det handler om hva som er akseptert av atferd, verdier og antagelser. Informanten mener et forhandlingsmøte med en entreprenør derimot er annerledes fordi relasjoner og forventninger som setter ramme for reaksjoner, er forskjellig. Dette kan også være i samsvar med teorien om makt og handlingsrom. Mens posisjonsmakt er den makten som følger i kraft av en stilling, er personmakten den makten du har i kraft av hvem du er, hva du står for og hva du kan. Samtidig kan det være et konstruert



handlingsrom som er følelser og en funksjon av egen indre dialog og ytre omstendigheter (Karp, 2016). Her er mine empiriske funn i samsvar med teorien om at motstand ikke er noe spesielt hvis det betraktes som energi. Forutsatt at arbeid for oppnå organisasjonens mål er energi, er arbeid for å motvirke organisasjonens mål også energi (Hennestad m.fl. 2012). Tre av informantene viser at de har forutsett potensiell motstand på grunn av deres tidligere erfaringer. Dette tolker jeg ut fra utsagn som: «*Det skjer veldig ofte på byggeprosjekter*» og «*Det opplever jeg veldig ofte i den stillingen jeg har nå*». Derfor er mine funn i samsvar med teorien til Clausewitz (Hansen og Magnussen, 2009) om at man kan støtte seg til tidligere erfaringer og intuisjon i motgangstider. Dette betyr dermed ikke at motstanden ikke er belastende. Tvert imot kan det trigge umiddelbare følelsesmessige reaksjoner som frustrasjon, sinne og tristhet (Hennestad m.fl. 2012). Slike situasjoner kan også fremkalle en kampvilje. Følelsene kan være individuelle og basert på tidligere erfaringer. Dermed klarer man stort sett å ha en rasjonell tilnærming i krevende situasjoner (Hansen og Magnussen, 2009).

Informantenes kommentarer bekrefter påstanden til Karp (2016) om at følelser motiverer til handling ved å gjøre oss oppmerksomme på våre udekkede behov. Vi prøver ubevisst å maksimere positive følelser, og minimalisere negative følelser når vi i ulike sammenhenger tar avgjørelser. At man opplever sinne og frustrasjon i motstandssituasjoner kan tolkes som at følelser gjør oss oppmerksomme på å tilfredsstille våre viktige behov. De som drives av behov for rettferdighet, merker at irritasjonen oppstår som et resultatet av et udekket behov. Et av informantens utsagn om å håndtere motstand handler om en relativt riktig situasjonsforståelse for å løse utfordringene gjennom påvirkning av de riktige medarbeiderne. Dette forbinder jeg med definisjonen av ledelse som handler om påvirkningsprosesser som har til hensikt å bevege andre mennesker for å nå mål i organisasjoner gjennom påvirkning fra lederens atferd (Karp 2010, Jacobsen og Thorsvik 2013).

#### **4.2 Selvledelse og selvbylde**

Det andre forskningsspørsmålet er: «*Hvordan utvikler disse lederne sin motstandsdyktighet gjennom selvledelse?*». Med «*disse lederne*» menes ledere i byggebransjen. Dette for å se om strategier fra selvledelse kan brukes for å utvikle motstandsdyktigheten. I forbindelse med selvledelse og det å være en god rollemodell sa informant nummer én følgende:

*Positiv og fremoverlent. Uansett om det blir litt vanskelig til tider i et prosjekt, prøver jeg å skape en positiv atmosfære i teamet. Det blir mye bedre om vi prøver å holde hode hevet og komme oss gjennom det. Jeg prøver å skape tilhørighet til det som skjer i selskapet. Vi har vekstmål og visse ambisjoner for en seksjon, men det vil ikke fungere så lenge folk ikke har forhold til disse målene. Derfor prøver jeg å inkludere de i businessen slik at de føler en direkte relasjon mellom arbeidet de gjør og målene selskapet har satt seg. Vi har fortsatt en god vei å gå på det området.*

At informant nummer én sier innledningsvis i sitatet over bruker ordene «*positiv og fremoverlent*», forbinder jeg med teknikken *positiv forsterkning* (Karp, 2016). Gjennom positiv forsterkning påvirker man den indre dialogen til å fremme positivt atferd ved å gi seg selv positive opplevelser, tanker og følelser når en gjør noe vanskelig. Videre er det tydelig at informantens strategi er å bygge en direkte kobling mellom ansattes arbeid og organisasjonens mål gjennom relasjonsbygging. Dette vil også føre til at medarbeidere føler en tilhørighet til organisasjonen. I tillegg til at dette oppfattes som noe uproblematisk enkelt gjennomført for informanten, tyder det på at en strategi er å tilfredsstille psykologiske behov som relasjoner og tilhørighet hos medarbeidere. Ifølge motivasjonsforskerne Edward Deci og Richard Ryan (Karp, 2016), er behov for relasjoner blant de mest basale behovene på tvers av kulturer.

Litt videre i intervjuet la informant nummer én til dette utsagnet:

*Positiv og fremoverlent er to av min sterkeste karakteristikkene som leder og som person. Jeg tar initiativ og prøver å få gruppen til å få gjort noe, så ikke alle sitter på gjerdet og venter på at ting skal bli gjort. Jeg tror det går litt på personlighet; det er ulike ledere ut fra ulike personligheter. Det er vanskelig å få til noe på jobb hvis ikke du er sånn på privaten. Jeg tror de andre også ville ha sagt positiv og fremoverlent. Noe mer negativt karakteristikk vil jeg tro er min utålmodighet. Ting henger ofte litt sammen; er man fremoverlent, så er man utålmodig. Utålmodighet kan også være negativt.*

Her understreker informant nummer én at personlighet er viktig for hvordan man som leder håndterer motstand i vanskelige situasjoner. Dette mener jeg er i tråd med teorien til James (Karp, 2010) om at livsmestring kan ha en sammenheng med vår evne til å håndtere motstand. Informanten minner om personlighetstypen – *twice-born* fordi informanten søker utfordringer,

og gjør en innsats for å bearbeide det som er vanskelig gjennom personlig mestring. I tillegg tolker jeg denne informantens utsagn: «*Uansett om det blir litt vanskelig til tider i et prosjekt, prøver jeg å skape en positiv atmosfære i teamet*» dithen at vedkommende har et vekstorientert tankesett fordi han velger å gå i aktørrollen når han opplever motstand. Dette er i tråd med teorien til Dweck (2007) om at det å gå i en aktørrolle kommer av et vekstorientert tankesett. Det innebærer at man oppfatter seg selv som en fri, handlende aktør som ikke bare søker utfordringer, men ønsker å snu utfordringer til sin egen fordel. Derfor vil en som har et vekstorientert tankesett tørre å ta flere sjanser og risiko. På en annen side kan man spørre om det å «*ta initiativ*» er et resultat av behovet for anerkjennelse eller for å bevise noe.

Det informanten sier avslutningsvis i sitatet over: «*...er man fremoverlent, så er man utålmodig. Utålmodighet kan også være negativt*» leser jeg som en bevissthet rundt sine egne drivkrefter og indre demoner, samt sammenhengen mellom de. Studier (Binney m.fl. 2012) viser at noen ledere drives av å ta risiko. For å være tryggere i ulike situasjoner, er det derfor essensielt å forstå sine indre demoner, drivkrefter og deres innvirkning på andre. Om sine behov sa informant nummer én: «*Jeg har også et behov for risiko, liker at det skjer mye og at det ikke er så forutsigbart*», noe som bekrefter teorien ytterligere. Samtidig kan informantens utsagn være i samsvar med teorien til Seligman (Johannessen og Olsen, 2008) om et realistisk selvbilde.

For å finne ut av hvor bevisst informantene er deres egne tankemønstre og i hvor stor grad de klarer å endre på sine antakelser, spurte jeg om hvordan de oppfatter sin indre selvsnakk. Informant nummer én som ga uttrykk for at vedkommende ikke har reflektert så grundig over dette tidligere, sa som følger:

*Jeg er mer bevisst enn det jeg har reflektert over fordi hvis jeg har en antydning til tankefelle, så er jeg relativ god til å ta tak i det. Da tenker jeg at jeg må slutte å synes synd på meg selv fordi det er noe som er håndterbart. Derfor har jeg en pragmatisk og løsningsorientert tilnærming. Hvis jeg henger meg opp i noe, tar det ikke veldig lang tid før det dukker opp noe positivt igjen.*

Det informant nummer én sier innledningsvis i sitatet over: «*...hvis jeg har en antydning til tankefelle, så er jeg relativ god til å ta tak i det*» viser til en indre dialog mellom motstridende krefter som et resultat av de tankene man tror på. Informantens utsagn om at han gjennom sin

egen positiv selvsnakk klarer å snu på sine uhensiktsmessige tanker i vanskelige situasjoner, assosierer jeg med tre ting. Det ene er at man i løpet av livet blir bevisst sine tankefeller og ønsker å skape andre tankemønstre som erstatning. Det andre er at man har en indre dialog mellom motstridende krefter fordi man ønsker å endre sine tankemønstre ved å «*slutte å synes synd på seg selv*». Det tredje er at tankefeller, til tross for deres eksistens, ikke er til hinder for å tenke, samt handle effektivt så lenge man klarer å snu sine uhensiktsmessige tanker. Dette bekrefter teorien til Neck og Manz (Karp, 2016) om tankemønstre.

Informant nummer tre sa dette om sin indre dialog:

*Jeg ser ofte for meg, meg selv i en voldsom sjø med masse bølger og tenker at jeg skal opp igjen, jeg skal klare meg og skal ri av stormen. Beste måten å gjøre det på, er å dra seg selv i nakken og være positiv.*

Her viser informant nummer tre at hun bruker positiv selvsnakk i vanskelige situasjoner. Dette kan forbindes med *positiv forsterkning* for å påvirke den indre dialogen der man ifølge Karp (2016) fremmer positiv atferd ved å gi seg selv positive opplevelser, tanker og følelser når en gjør noe vanskelig. Samtidig tolker jeg det informanten sier i sitatet over om at: «*Jeg ser ofte for meg, meg selv i en voldsom sjø med masse bølger og tenker at jeg skal opp igjen, jeg skal klare meg og skal ri av stormen*» som en måte å visualisere det som er vanskelig når hun møter motstand. Ved å påpeke «*sjø med masse bølger*» virker det for meg som om informanten ikke bare forestiller seg suksess og positive ting, men også utfordringer og vanskeligheter som hun skal bearbeide (Karp, 2016).

I forlengelsen av dette uttalte informant nummer tre seg slik:

*Jeg har nok hatt mye negative tanker når jeg synes ting er kjipt og leit, men jeg får ofte positive tanker når jeg kommer ut, jobber og møter andre som driver og jobber i en grøft eller murer på et stillas når det er kaldt. Da tenker jeg alltid at jeg har det egentlig ganske bra.*

Her sier informant nummer tre indirekte at hun blir mer bevisst sine tankemønstre og aktivering av positiv selvsnakk når vanskelige situasjoner inntreffer. Antonovsky og Frankl (Karp, 2016) er begge enige i at viktige egenskaper for å takle motstand er å få en forståelse av hva som skjer med deg, skape mening, samt kunne lede seg selv. Man kan derfor på sin

måte finne mening under motgang. Mens teorien (Karp, 2016) peker på det å være tilstede i øyeblikket som et verktøy her, oppnår informanten dette ved å snu fokus til de rundt seg som ikke har det like bra.

Om det å være en rollemodell svarte informant nummer fire som følgende:

*Setter vi oss mål, viser jeg lojalitet mot målene. Jeg tror på målene uansett om jeg har satt de selv eller noen andre har satt de. Det er det å være lojal mot mål og beslutninger, noe som er veldig viktig for meg. Så er det slik at når vi har vår måte å lede på, vår kultur eller våre verdier, så er det de som gjelder. Man kan være halvenig i om det er det beste, men vi kjører på med alle prinsipper man enes om. Så det å være rollemodell handler om alltid å gjøre som man sier.*

Videre i intervjuet sa samme informant, nummer fire, dette om sin bevissthet rundt egen kommunikasjon med organisasjonens medarbeidere:

*Jeg er veldig bevisst på hva jeg sier og måten jeg sier det på for å nå frem med kommunikasjonen. Jeg har en tanke med måten jeg sier det på og bygger opp et resonnement i tre deler med innledning, problematisering og en konklusjon i forhold til å ta folk med på en reise dit jeg vil sånn at jeg når frem med budskapet. Det er viktig. Aberet med det er at det kan ta for mye tid. Hvis du for eksempel er i et forum med mange taletrengte som stopper deg midt i, når du aldri frem med kommunikasjonen. Er du eneste taler, har du en stor effekt. Forskjellen på å agere på den måten er om du sitter i lederrolle som her hvor folk naturlig følger det du sier og gjør i større grad, eller om du er i en ledergruppe med andre sånn at du er del av et lag med andre ledere.*

Her sier informant nummer fire at for å være en god rollemodell er det viktig å være en kulturbærer ved å vise lojalitet til organisasjonens mål, og vise organisasjonens akseptable atferd og verdier. Det handler om å gjøre som man sier. Dette bekrefter påstanden til Karp (2016) om at forutsetningen for å lede andre til å lede seg selv er å avklare for seg selv – og andre – hvem de ønsker å være i lederrollen, hvilke verdier de har og hvordan de skal lede seg selv. Informantens innledende utsagn i sitatet over om at: «*setter vi oss mål, viser jeg lojalitet mot målene*» mener jeg er et tegn på at han drives av å sette mål. Det å være lojal mot målene kan tolkes som et ønske om å gjennomføre mål så vel som et behov for å bevise noe.

Informantens utsagn bekrefter også påstanden til Karp (2016) om at det er svært viktig å være bevisst lederrollen, hva du sier og gjør overfor ansatte naturligvis følger det du sier og gjør, sammenlignet med når du er del av en ledergruppe. Dette kan også relateres til den legitime makten i lederrollen og personmakten man har i kraft av hvem man er, hva man kan og hvilke verdier man har. Både person- og posisjonsmakt er *aktørmakt* som handler om kontrollen man har over noe eller noen og evnen til å få ting igjennom (Karp, 2016).

Videre beskrev informant nummer fire seg selv som målrettet person og understreket det med følgende utsagn:

*Jeg tror folk vil beskrive meg som målrettet, men med det menneskelige hensyn. Jeg viser respekt og anerkjennelse for det teamet jeg har med meg, viser behov for det teamet og bruker det.*

Her sier informant nummer fire at han oppfattes som en målrettet person av de rundt seg. Dette gjenspeiler informantens selvbilde og det kan derfor påvirke hans mestringsevne. Det å bli oppfattet av andre slik man oppfatter seg selv, bekrefter eget selvbilde som igjen påvirker mestringsevnen (Johannessen og Olsen, 2008).

Informant nummer fire uttalte slik om den indre dialogen:

*Det er knyttet til hvordan man har det med seg selv. Av min indre dialog, tenker jeg oftere at ting er bra og spør meg selv hvem andre kunne gjort det samme. Da forteller jeg meg selv at jeg ikke trenger å kjøre enda hardere. Når du ikke er veldig detaljorientert, er det godt nok i utgangspunktet. Samtidig er jeg ikke en som nesten skal nå målet når det gjelder resultatet, man skal nå målet. Den indre dialogen handler nok mye om at dette her er faktisk godt nok og over det de andre ville levert.*

Her kobler informant nummer fire sin indre dialog opp mot selvbilde og tankemønstre. Han påpeker at bevisstheten rundt egne tankemønstre øker når han møter negative evalueringer av seg selv eller situasjonen. Som tidligere nevnt drives informanten av å sette mål. Informantens utsagn i sitatet over om at: «*Da forteller jeg meg selv at jeg ikke trenger å kjøre enda hardere*» tolker jeg dithen at han setter høye krav til seg selv. Studier (Binney m.fl. 2012) viser at noen ledere har høye krav til seg selv og de rundt seg, og kan derfor være selvkritiske.

#### **4.2.1 Oppsummering – Selvledelse og selvbilde**

I forbindelse med selvledelse og det å være rollemodell viste informantene en bevissthet rundt hvordan de ønsker å lede andre og seg selv, og hvilke verdier de viser gjennom sine handlinger. Når det gjelder selvbilde er det derimot forskjellig hva informantene mener er enkelt å oppnå, hva de oppfatter som utfordrende og hvordan de blir oppfattet av de rundt seg. Dette bekrefter teorien til Johannessen og Olsen (2008) om at selvbilde kontrollerer hva man mener man kan, ikke kan, hva som oppleves enkelt, hva som oppleves vanskelig og hvordan andre reagerer på deg. Det som oppfattes som enkelt eller vanskelig for en person trenger ikke å være det samme for den andre, så vel som hvordan man blir oppfattet av de rundt seg. For informant nummer én som både av seg selv og andre oppfattes som ”*fremoverlent og positiv*”, oppfattes relasjonsbygging, og det å se behov hos andre mennesker i ulike situasjoner som enkelt, mens tålmodigheten oppfattes som vanskelig. En annen informant oppfatter seg selv, og blir oppfattet av andre, som «*målrettet*». I tillegg mener informanten at kommunikasjon er en styrke, mens det å senke kravene til seg selv kan være vanskelig.

Informantene jeg intervjuet hevder at lederen som en kulturbærer må ha avklart for seg selv og andre hvilken atferd og hvilke verdier som er akseptable. Dette innebærer at lederen må gjøre som han eller hun sier, og er forutsetningen for å være en god rollemodell. Når man innehar en lederrolle med en viss aktørmakt, vil medarbeidere lettere følge det man sier og gjør. Dette er i samsvar med påstanden til Karp (2016) om at for å lykkes med å lede andre til å lede seg selv, må du være en god rollemodell.

Teorien til Neck og Manz (Karp, 2016) bekrefter mine funn om at det er naturlig å ha en indre dialog mellom motstridende krefter hvor den ene forteller negative fortellinger og den andre positive. Det interessante er at ikke alle informantene er like bevisste på sine tankemønstre. Forholdet mellom de negative og positive fortellingene og bevisstheten rundt dette varierer naturligvis fra person til person og kan påvirkes av ytre omgivelser i tillegg til tidligere livserfaringer. Derfor har tankemønstre og den indre dialogen stor påvirkning på eget selvbilde slik informant nummer fire påpeker i en av sitatene over.

Det fremgår av mine resultater at man klarer å ta gode valg, ved å tenke og handle effektivt gjennom bevisstheten, selv når man har ubevisste uhensiktsmessige tankemønstre. Dette bekrefter påstanden til Karp (2016) om at evnen til å bruke metoder som positiv forsterkning

og visualisering er viktig for å påvirke den indre dialogen når man er i vanskelige situasjoner. Ifølge Karp (2016) vil man oppnå positiv atferd ved å oppsøke positive opplevelser, tanker og følelser. I tillegg er det viktig å visualisere utfordringer og vanskeligheter som man skal bearbeide. Dette bekrefter også teorien til Dweck (2007) fordi man klarer å påvirke eget tankesett gjennom teknikken positiv forsterkning i vanskelige situasjoner som igjen kan tyde på at man velger en aktørrolle. Samtidig kan det forbindes med teorien til James (Karp, 2010) om twice-born personlighetstyper fordi man ikke sier seg fornøyd med et stabilt og trygt miljø uten utfordringer. Som informant nummer én beskriver i kapittel 4.2 (s. 42) er det naturlig for ham å ta initiativ i situasjoner som er krevende for andre. Samme informant har gitt tydelig uttrykk for at han drives av å risiko. Dermed kan det tenkes at det er en sammenheng mellom teorien til Dweck og James (Karp, 2016). Mens mennesker med fastlåst tankesett og once-born personligheter har sine likheter, er det mange fellestrekk mellom mennesker med vekstorientert tankesett og twice-born personlighet.

### 4.3 Selvinnsikt

Med selvinnsikt som tema var informantenes svar på spørsmålet om hvordan man utvikler seg selv som leder ganske entydige. Det som tydelig kom frem og er en fellesstrategi for alle informantene for å øke deres selvinnsikt er at de aktivt søker tilbakemelding og korrigerer seg deretter for egen utvikling. Dette kommenterte informant nummer én som følgende:

*Ved å si ja til alle utfordringer jeg får og søke feedback. I ÅF Advansia har vi begynt med et lederutviklingsseminar som er ganske bra. Jeg har gått befalsskolen før, så jeg har hatt mye av det samme der før: Joharis vindu, feedback, å komme seg ut av rosener og gi faktiske tilbakemeldinger. Likevel er det greit å få terpa det litt og praktisert det.*

Her er informant nummer én tydelig på at han øker selvinnsikt ved å utsette seg selv for prøvelser i tillegg til å søke tilbakemeldinger. Det å utsette seg selv for prøvelse er ifølge Karp (2016) ingen direkte metode for å øke selvinnsikt, men har å gjøre med å utfordre sin komfortsone. Ved å utfordre sin komfortsone, tøyser man de eksisterende mentale begrensninger og blir bedre kjent med seg selv og sine grenser. Dette igjen er i tråd med teorien til James (Karp, 2010) om personlighetstyper twice-born som også håndterer motstand ved å gå utenfor sin egen komfort sone. Informantens strategi for å øke selvinnsikt ved å si ja



til alle utfordringer bekrefter både teorien til James og Dweck (Karp, 2016) om twice-born personlighetstype og vekstorientert tankesett.

I forlengelsen av temaet selvinnsikt spurte jeg informant nummer én om hvordan man gir hverandre tilbakemelding i praksis:

*Det har ikke vært så eksisterende til nå. Det er en prosess vi jobber med, men vi blir tvunget til å gi hverandre en feedback. I hvert fall vi i ledelsen, skal gi hverandre både ris og ros. Det skal helst være ros, men også konstruktive tilbakemeldinger. Det man merker er at medarbeidersamtalen er en fin fora for lederen til å komme med utviklingsområder og positiv feedback. Medarbeidersamtalen er en åpenbar arena, men vi prøver å få til det daglig også. Da går det ikke bare ut på å bare si: «klapp på skulderen, tommel opp; du har gjort en god jobb!», men mer konkret som for eksempel: «det var helt riktig vurdering da du stengte byggeplassen i den situasjonen. Veldig bra! Du turte å stå fram. I lignende situasjoner fremover må du gjøre det samme, for det er bra og du gjorde rollen din».*

Som følge av informantens svar spurte jeg om de bruker et såkalt 360 graders evaluering- og tilbakemeldingssystem:

*Feedbacken stopper nok i linjeledelsen tror jeg. Det er veldig få som vil gi feedback til lederen sin generelt. Helst skulle vi hatt mer av det, men det er da man må bygge de personlige relasjonene som gjør at man forstår at man tjener på feedback og at det er fint å få litt feedback. Også at det er en arena for det. Hvis ingen gjør det, så er det veldig rart å være den første som plutselig begynner med det. Så det er litt mer internt i linjeledelsen.*

Jeg tolker kommentaren til informant nummer én slik at det settes høyere krav til tilbakemelding ledere imellom, enn til/fra medarbeidere. Relasjonelle forhold virker å være en viktig faktor for å gi tilbakemeldinger som oftest er uformelle samtaler mellom kollegaer med gjensidig tillit som føler seg komfortable og trygge nok til å snakke om hverandres prestasjoner, atferd og kompetanse. Dette er essensen i metoden tilbakemeldinger slik Karp (2016) beskriver det. I tillegg understreker informanten viktigheten av å gi konstruktive tilbakemeldinger. Om dette sier Johannessen og Olsen (2008) at intensjonen med tilbakemelding er av stor betydning for utfallet av tilbakemeldingen. Intensjonen med

tilbakemeldingen må derfor bli oppfattet som konstruktiv. I tillegg er det viktig å vise engasjement dersom det er noe som skal prioriteres. Tilbakemeldingen bør alltid inneholde noe som virker oppmuntrende, samt være spesifikk om hva som skal forbedres. Informanten viser både bevissthet rundt dette og er spesifikk rundt tilbakemeldingene for å vise engasjement. Dette kommer tydelig frem i forbindelse med tilbakemeldinger til medarbeidere som foregår oftest i en medarbeidersamtale. Johannessen og Olsen (2008) understreker at tilbakemelding kan være den viktigste styringsmekanismen i kunnskapsvirksomheter. Det handler i prinsippet om å vise at man ser og forstår medarbeiderne. Dette har informant nummer én bekreftet i sitt intervju ved å si at: «*Det viktige er å belyse til medarbeiderne at ditt mål er også vårt mål, finne den felles plattformen og felles mål slik at det ikke blir noen interessekonflikter*».

Svarene fra informant nummer én ,to, tre var meget entydige, og informant nummer fire ga følgende kommentar:

*Samtaler som dette her eller hvis vi kjører tester, gruppeøvelser eller tar opp nye leder prinsipper legger jeg alltid til grunn for måten jeg leder på og ser om min plan er en god plan. Da er det slik at jeg ser det enten selv eller får innspill på forbedringer. Det kan også være at noe er bra, da gjør jeg mer av det som er bra og utvikler meg på det området. Så tenker jeg bevisst på alt ifra hvordan en kommer inn døren her om morgenen om du så har en dårlig dag med mye kø, så kan du ikke gå rundt her og uffe. Da vil noen tro at noe annet er galt. Det gjelder å fremstå som seg selv, men ta seg litt i det slik at en utstråler positivitet. Det er mange andre ting som jeg skulle vært bedre på og reflektert mer over, men det jobber jeg med hele tiden. Jeg er jo ganske nådeløs i forhold til meg selv på den måten at jeg alltid tenker at det er fint, men vi kan klare bedre. Så jeg legger alltid litt til.*

Her svarer informant nummer fire tydelig på at han bruker samtaler, tester og gruppeøvelser for å øke egen selvvinnsikt. Informanten refererer til metoden tilbakemeldinger som samtaler, noe som støtter opp mot teorien (Karp, 2016). Tester tolker jeg som personlighetstester, noe som brukes hyppig i forbindelse med lederutvelgelse. Gruppeøvelser kan være en kombinasjon av å utsette seg selv for prøvelser og coaching. Det å utsette seg selv for prøvelser er som tidligere nevnt ikke en metode, men handler i prinsippet om å si ja til utfordringer (Karp, 2016). Coaching som er en veilednings- og motivasjonsmetode, har blitt

kanalen for ledere og arbeidstakeres mentale og sosiale velvære. Det informanten sier i sitatet over om at: «*Da er det slik at jeg ser det enten selv eller får innspill på forbedringer*» peker til teorien fra Peter F. Drucker (2004) som hevder at ved å måle faktiske resultater opp mot forventede resultater og se etter mønstre, oppdager man sine styrker og forbedringsområder. Dette vil derfor danne grunnlag for å utvikle seg innenfor de identifiserte styrkene.

Videre uttrykker informant nummer fire viktigheten av å være egen atferd bevisst for å være en god rollemodell og lede andre til å lede seg selv. Det informanten sier avslutningsvis i sitatet over om at: «*Jeg er jo ganske nådeløs i forhold til meg selv på den måten at jeg alltid tenker at det er fint, men vi kan klare bedre. Så jeg legger alltid litt til*» er for meg et tegn på å ha høye krav til seg selv (Binney m.fl. 2012). Derfor spurte jeg informant nummer fire om han er for kritisk til seg selv:

*Ikke for kritisk. Jeg er kritisk og stiller en del kritiske spørsmål til meg selv og noen ganger er det for hardt. Når du har hatt 60 timers uke og ikke fått gjort ting, så tenker jeg at dette skulle jeg ha gjort. Så må du se ting i konteksten. Når vi har hatt ledelsesøvelser, innser jeg at jeg feirer sjelden suksess for meg selv. Da er heller neste målet inn i bildet. Det kan påvirke de som er rundt, så det må jeg jobbe med. Jeg må stoppe opp og være fornøyd, ikke legge ny plan samme dag eller dagen etter at du har nådd en milepæl med hele laget fremfor en middag på byen. Det kan ta litt for hardt på organisasjonen.*

Her sier informanten at han ikke er for kritisk til seg selv, men er tydelig på at lederøvelser som har økt egen selvinnstikt, har lært ham at han ikke har vært så flink til å belønne egen måloppnåelse underveis. Det informanten sier i sitatet over om at: «*Jeg må stoppe opp og være fornøyd, ikke legge ny plan samme dag eller dagen etter at du har nådd en milepæl*» kan tyde på at informanten blir drevet av å ha høye krav til seg selv og de rundt seg og er derfor selvkritisk slik studier viser (Binney m.fl. 2012). Ifølge Karp (2016) er det å vite hva som driver deg koblet med det å forstå seg selv. Dette er også forutsetningen for å ta bevisste valg om hvordan man ønsker å ha det videre. Man kan fokusere på de såkalte «naturlige» belønninger som går ut på å jobbe med utfordringer og målsettinger, som i seg selv vil være givende, samt finne måter å belønne seg selv.

### **4.3.1 Oppsummering - Selvinnsikt**

For å få økt selvinnsikt bruker informantene jeg intervjuet metoder som personlighetstesting, tilbakemeldinger, coaching i form av gruppeøvelser, og det å utsette seg for prøvelser og nye opplevelser. Det som virker å bli hyppig brukt er tilbakemeldinger og det å utsette seg selv for utfordringer og prøvelser. Metoden tilbakemeldinger er ifølge Karp (2016) den gode samtalen mellom mennesker, hvor relasjonelle forhold skaper tillit, mot og trygghet nok til å snakke om den andres atferd, kunnskap og prestasjoner. Tilbakemeldinger gjør at man reflekterer over egne tanker, følelser og atferd. Her finner jeg også støtte i teorien til Johannessen og Olsen (2008) om at konstruktivitet er avgjørende for effekten av tilbakemeldinger.

Karp (2016) hevder at det å utsette seg for utfordringer og prøvelser ikke er en metode, men handler om å bevege seg utenfor komfortsonen. Det å bryte ut av komfortsonen og erobre nytt territorium inneholder et element av kamp og overvinnelse. Som leder viser man ikke bare mot ved å oppsøke motstand og stå i denne med de risikoene det innebærer – man tør å gripe nye muligheter til å bli bedre kjent med seg selv, samt utvikle nye mestringsstrategier. Mine empiriske funn viser at det å utsette seg for prøvelser og utfordringer henger sammen med personlighetstypen twice-born slik James (Karp, 2010) beskriver. Hans teori er at livsmestring henger sammen med vår evne til å håndtere motstand. Derfor har mennesker med personlighetstypen twice-born gjennom mestring lært seg å håndtere motstand og bearbeide utfordringer.

Informantene påpekte at man kan forbedre det som fungerer bra, og det man bør utvikle gjennom tilbakemelding fra andre eller at man selv oppdager noe ved hjelp av andre metoder for å få økt selvinnsikt. Dette stemmer med påstanden til Drucker (1999) om at effektiv selvledelse er å prestere bedre det man er dyktig på, ikke forandre sin natur.

### **4.4 Drivkrefter**

For å finne ut av om informantene vet hva de drives av og hvordan de forholder seg til mål og målsetting, stilte jeg spørsmål rundt deres behovsprofil og bevisstheten rundt sine egne drivkrefter og indre demoner. Tre av informantene var tydelige på at de drives av å sette mål og av å se resultater. Informant nummer én som skilte seg ut i denne sammenheng uttalte seg som følger:

*Jeg må innrømme at jeg reviderer målene underveis i forhold til hvilke muligheter jeg har. Jeg tenker ikke så mye på det ærlig talt. Det å sette seg mål er veldig situasjonsbestemt for meg. Jeg gjør det når jeg merker at det er noe jeg ikke mestrer helt, men må få til. Jeg har ikke en sjekkliste hjemme som jeg sjekker av når jeg har gjennomført målene. Ingenting er predefinert. Man får sjanser av og til. Det lønner seg å ta de og sette målsettingene ut fra. Mine målsettinger er nok prestasjonsmål, har egentlig ikke tenkt så mye på å sette mål ut fra trivsel og sånt. Jeg tenker at det er et fundament, jeg må ha trivsel. Det er på en måte Maslows nederste steg.*

Her hevder informant nummer én at han ikke motiveres av å sette mål og at det i seg selv ikke driver han fremover, men at det er et hjelpemiddel til å mestre noe ved behov. Det informanten sier i sitatet over om at: «*Man får sjanser av og til. Det lønner seg å ta de og sette målsettingene ut fra*» står for meg som at informanten er effectually minded slik Sarasvathy (Karp, 2016) beskriver denne typen. Informanten gir et inntrykk av å undersøke hva han til enhver tid har av ressurser, muligheter og tenker på neste steg. I tillegg er han tydelig på at: «*Mine målsettinger er nok prestasjonsmål*». Dette innebærer at man har fokus på egne resultater uavhengig av hvordan konkurrenter presterer. Dermed kan det argumenteres for at informanten drives av å sette mål. Innledningsvis i sitatet over påpekes at det å sette mål er situasjonsbestemt for ham. Ifølge Haukedal (2005) er målsetting et uunnværlig redskap for ledere til å stimulere resultatorientering blant sine ansatte. Selv om man ikke motiveres i så stor grad av å sette spesifikke og klare mål som en effectually minded person, tolker jeg det slik at det likevel kan være nødvendig for å gripe mulighetene som dukker opp underveis, og for å nå neste steg. Da er prestasjonsmål kanskje den type mål hvor forpliktelsen virker som det viktigste. Det at man gir seg selv et løfte som knyttes til noe konkret og som er et resultat av en indre motivasjon (Karp, 2016).

Informant nummer én som kobler sitt løfte til ansvarsfølelsen ga følgende kommentar:

*Jeg liker at man ser en ende på ting. Jeg har ikke opplevd vanskelige situasjoner over veldig lang tid. Det er kanskje den tankegangen om at: «det er ikke så ille at det ikke er godt for noe». Man ser situasjonen, og må bare gjøre det beste ut av det. Det nytter ikke å gi opp; da kommer du ingen vei. Jeg har evnen til å hele tiden se noe positivt i en situasjon, samt ansvarsfølelsen som gjør at jeg tenker noen må gjøre det. Jeg har blitt dirigert til jobben. Da får jeg være pliktoppfyllende og gjøre det. Det er vel en del*

*av pakka med å være leder; å ta ansvaret. Til tider kan man være tøff og dirigere, men det er forskjell på militæret og konsulenter, alt med måte.*

Det informant nummer én sier innledningsvis i sitatet over om at: «Jeg liker at man ser en ende på ting» står for meg som at denne informanten også motiveres av å se resultater som jeg forbinder med behov for mestring. Dette fordi mestring ifølge teorien (Karp, 2016), er en følelse av å få til noe, av å beherske noe. Det er en godfølelse som forbindes med å utføre visse oppgaver eller at man takler utfordringer. Informanten snakker indirekte om sine forventninger i vanskelige situasjoner med motstand og bekrefter påstanden til Karp (2016) om at det er sin egen holdning og reaksjon han kan styre i slike tilfeller. Informanten påpeker at det er evnen til å tenke positivt som gir ham utholdenhet til å stå i vanskelig situasjoner. Deretter nevner han at ansvarsfølelsen er det som gjør at han forplikter seg til å gjennomføre den jobben han er dirigert til å gjøre. Dette er i samsvar med teorien (Karp, 2016) om at forpliktelsen er sterkere når den knyttes til et løfte man gir seg selv, som igjen forsterkes når det er forbundet med et konkret ansvar.

Om sin behovsprofil og drivkrefter kommenterte informant nummer én som følger:

*Jeg tror anerkjennelse er det viktigste behovet. Å bli sett hvis man gjør en god jobb, er muligens den største drivkraften. Det å føle at du jobber og gjør en god jobb, men ikke får noe feedback eller noe anerkjennelse, er veldig demotiverende. Jeg har også et behov for risiko, liker at det skjer mye og at det ikke er så forutsigbart. Så det er nok det som driver meg. Jeg merker at så fort jeg kommer i dø-perioder, kjeder jeg meg og det synes jeg er negativt.*

Videre i intervjuet la informant nummer én til følgende utsagn:

*Behov for oppmerksomhet, og det å alltid skulle ha et ord med i laget er indre demoner. Altså å bevise at man er med i en forsamling, følger med, vet hva man driver med og hva man snakker om. Jeg tror med mer trygghet og mer erfaring, vil jeg kunne sette meg litt tilbake og ikke være så frempå og hele tiden skulle bevise at jeg kan noe. Samtidig gjør rastløsheten og utålmodigheten at jeg kaster meg på første mulighet, men jeg har sett i ettertid at det vil komme flere muligheter hvis man lar det ligge litt og ikke er så ivrig på å komme seg videre. Man må ikke nødvendigvis være så*

*utålmodig, men heller senke skuldrene litt, leve i nuet og ta det litt mer som det kommer.*

Her nevner informant nummer én sitt behov for å bevise noe, behov for oppmerksomhet, samt et behov for å ta risiko. Informanten understreker at utålmodigheten kan være en årsak til å si ja til mye. I denne sammenheng kan utålmodigheten også tolkes som en frykt og redsel for ikke å bli spurt ved senere anledninger (Karp, 2016). Samtidig viser informanten en bevissthet og forståelse rundt sin behovsprofil og sammenhengen mellom de ulike behovene som driver ham fremover, noe som kan gi en større trygghet i ulike situasjoner. Dette bekrefter forskningen (Binney m.fl. 2012) om at mange ledere blir drevet av behov for å bevise noe, ta risiko og få aksept når de er redd for å bli avvist. For å kunne lede andre og seg selv, er det derfor essensielt å forstå sin egen behovsprofil og det som driver en fremover. Dersom ledere forstår og verdsetter sine indre demoner, vil de også være tryggere i ulike situasjoner. Det handler om å være bevisst egne drivkrefter og deres innvirkning på andre.

Informant nummer to som drives av å sette mål ga følgende kommentar:

*Jeg setter meg mål og jobber etter målene. For å oppnå målene, må jeg kanskje korrigere underveis, og jeg gir meg ikke før jeg når målene. Du må nå målene for egen tilfredsstillhet. Jeg har stor arbeidskapasitet i perioder for å kunne nå det målet jeg setter meg. Du må føle at du har gjort en god nok jobb og være fornøyd med den jobben du gjør selv. Du setter krav til deg selv; at du skal gjøre en god jobb og at kunden skal være fornøyd.*

Her svarer informant nummer to direkte på at han drives av å sette mål. Deretter er min tolkning slik at informanten motiveres og drives av jakten på mestringsfølelser. Ifølge Karp (2016) gir mestring motivasjon og mening. Dette bekrefter teorien til Bandura (Karp, 2016) om at mestring kan føre til sunnere selvfølelse, forbedre selvtillit og gi gode følelser som påvirker evnen til å nå vanskelige mål. Dette ved at man kan oppleve en indre motivasjon når målet i seg selv blir belønningen. I tillegg forbinder jeg det informanten sier om å korrigere sine mål underveis, med teorien til Peter F. Drucker (2004) om handlingsplan som et viktig hjelpemiddel for å gjennomføre, kontrollere og eventuelt korrigere tiltak og handlinger for å nå målet.

Det informanten sier i sitatet over om at: «*Du må føle at du har gjort en god nok jobb og være fornøyd med den jobben du gjør selv. Du setter krav til deg selv*» tolker jeg som en forpliktelse, et psykisk løfte som informanten har gitt seg selv om det han vil oppnå. Ved å påpeke at det viktige er å være fornøyd med seg selv, bekrefter han at løftet knyttes til en indre motivasjon. Samtidig kan det bekrefte følgende påstand: «*I vår samtid får ledere mindre hjelp av strukturer og formell autoritet. De må finne andre veier til ledelse, og de må i større grad enn før gjøre seg fortjent til å få lederskap, overfor både andre og seg selv*» (Karp 2010:8). I tillegg kan det tenkes at dette skyldes behov for å bevise noe overfor seg selv og andre når informantene nevner behovet for anerkjennelse som en drivkraft (Binney m.fl. 2012).

Med følgende utsagn bekreftet informant nummer to teorien om prososial motivasjon og at det å bidra til et større formål kan være kilde til motivasjon:

*Du skal føle at du bidrar med noe, om det er et prosjekt eller hva det er, at du jobber og er med på å nå et fellesmål. Når du begynner på et nytt prosjekt, så er det noe som ikke er der og som skal bygges og utvikles. Det er et behov for det. Sånn som på huset her når vi bygger omsorg pluss, så ser jeg gleden i at her blir det et kjempe prosjekt for 80 mennesker som kan få fine boliger og får kanskje hverdagen lettere. Så jeg vet at i andre enden av dette prosjektet vi bygger, så er det noen som har behov for det og som skal ha gleden av det. Da kommer du til et såkalt morsomt prosjekt å bygge, for det er til noe fornuftig i ettertid. Da er det gøy å bygge det. Det er satt krav, mål og rammer for det og da må vi jobbe for å nå de kravene, målene og rammene. Det er det som driver meg.*

Med utgangspunkt i sitatet over sier informant at mestring og prososial formål gir motivasjon og mening. Ifølge Locke (Haukedal, 2005) fokuserer man på det som virker viktig og er aktuelt for situasjonen, når man oppfatter mål som meningsfulle.

Om belønning sa informant nummer to dette:

*I et byggeprosjekt en gang hvor det hadde vært litt tull med økonomien, fikk vi en sluttoppgjør som var ekstremt rotete og ikke noe forståelig. Dette hadde jeg tre ukers behandlingsfrist på. Jeg visste ikke hvordan jeg skulle få et system på det vi mottok; det var veldig rotete og håpløst. Da jobbet jeg under et skikkelig merkverdig press over de ti første dagene for å klare å få forståelse for sammenhengen. De neste ti*



*dagene overvant jeg den frykten jeg hadde hatt i de første ti dagene. Dermed følte jeg at jeg satt på pinebenken og jobbet i ti dager, så kom jeg dithen at jeg begynte å få den gleden over at jeg hadde klart å mestre det. Så svaret på det med å jobbe under vanskelige forhold med mye press over tid, er at den ekstreme gleden over at jeg faktisk har klart å løse noe gjør at jeg holder ut. Bare det å holde ut i slike situasjoner blir en trøst. Det at du har klart å løse noe som er vanskelig, at du har holdt ut og ikke gitt opp med et indre håp om å få det til, er det som gjelder. Du jobber ofte mot en frist og ting må ta slutt. Derfor handler det om en indre motivasjon for å nå målet og løse oppgaven innen fristen. Så den ene motivasjonen er å løse oppgaven, og den andre er å gjøre det innen fristen.*

Det informant nummer to sier i sitatet over om at: «*Dermed følte jeg at jeg satt på pinebenken og jobbet i ti dager, så kom jeg dithen at jeg begynte å få den gleden over at jeg hadde klart å mestre det*» bekrefter at mestring er en viktig motivasjonskilde for han. Ifølge Csikszentmihaly (Karp, 2016) som kaller denne tilstanden for flyt, blir man så oppslukt av en aktivitet at man glemmer tid og sted. Dermed er det en sammenhengende flyt fra ett øyeblikk til det neste der handling følger handling. Tilstanden er et tegn på at man har oppnådd en balanse mellom sine utfordringer og ferdigheter. I tillegg kan sitatet over være et tegn på at informanten fokuserer på det som, ifølge teorien (Karp, 2016) kalles for «naturlige» belønninger som et resultat av indre motivasjon og behov som blir tilfredsstillt. Det informanten sier om å løse oppgaven «*innen fristen*» forbinder jeg med teorien til Locke (Haukedal, 2005) om at mål påvirker vår handling ved prioritering av frister eller forespørsler, og nedprioritering av andre ting. Informantens utsagn i sitatet over sier også noe om hans utholdenhet når situasjonen er vanskelig, noe som kan skyldes grit. Dette understøtter teorien til Duckworth (Karp, 2016) om at grit fremmer utholdenhet og fører til et positivt atferd, spesielt når noe er vanskelig.

I forbindelse med utholdenhet i vanskelige situasjoner ga informant nummer to følgende kommentar:

*Mange sier at du skal styrkes av motgang, men det bør du nødvendigvis ikke gjøre. Det er enkeltsituasjoner en ikke kan gjøre det, men ta motstanden og ikke vik unna. Ta den og jobb med den på mest mulig saklig og seriøs måte. Du må ha mot nok til å møte*

*den. Så er det ikke nødvendigvis at du skal komme styrka ut av alle motstander, men det er situasjonsbestemt.*

Her bekrefter informanten påstanden til Karp (2010) om at du blir testet som leder – på om du har mot nok til å skape bevegelse og om du i det hele tatt tør å gå inn i situasjonen. Man må være villig til å betale en pris fordi man tror på det man gjør, det man står for og er som person. Mot handler om viljen til å oppnå noe når man møter motstand og er med på å fremme utholdenhet.

Om sine drivkrefter sa informant nummer tre følgende:

*At jeg skal se resultater av det jeg gjør. Jeg er veldig opptatt av å gjøre noen glad og hjelpe til for at de skal få det de vil fordi de ikke klarer det selv. Da blir jeg litt offer tror jeg. Det er veldig mange som bruker meg til å hjelpe seg til å få ordnet ting. Jeg blir et offer fordi jeg gjør mye mer enn det jeg kanskje orker, men jeg klarer ikke å si nei fordi jeg tenker at jeg kan fikse det.*

Det informant nummer tre sier innledningsvis om resultater forbinder jeg med teorien til Dweck (2007) om at stort fokus på resultater tyder på et fastlåst tankesett. Informantens svar viser at hun motiveres av prososiale formål, å hjelpe andre og være til glede og nytte for de. Det informant nummer tre sier innledningsvis om resultater peker på at mestring er en underliggende motivasjonskilde. Dette fordi mestring ifølge teorien (Karp, 2016) er en følelse av å få til noe. Det er en godfølelse som forbindes med å utføre visse oppgaver eller at man takler utfordringer. Informanten poengterer videre at det til tider er vanskelig å si nei. Som tidligere nevnt blir noen ledere drevet av behov for å få aksept når de er redd for å bli avvist. Dette bekreftes av informanten videre i intervjuet: «Jeg er veldig opptatt av at folk på byggeplassen og de jeg jobber sammen med skal like meg». Derfor kan det tenkes at frykten for å bli avvist gjør at man ikke klarer å si nei, samt at det gir et behov for å få aksept fra andre. Karp (2016) hevder at dette kan ha å gjøre med tankefeller, grensesetting eller udekkede behov. Baksiden med dette er at man blir tappet for energi dersom man ikke klarer å si nei. Teorien til Schwartz (Karp, 2016) hevder at det er viktig å styre sin energi i en tid hvor alt haster, samt være bevisst sine energityper så vel som hvor man får energi fra.

Videre kan det diskuteres om informanten er indre motivert eller ytre motivert. I følge Karp (2016) er aktører ofte indre motivert, mens offeret ofte er ytre motivert. Samtidig kan det å ta en offerrolle være en riktig oppfattelse av en situasjon så vel som nødvendig til tider, men det er mønsteret som er det viktigste. I tillegg er det både aktør- og offerelementer i de fleste handlinger, men det spørres hva som blir styrende for handlingen.

Videre i intervjuet hadde informant nummer tre følgende kommentar til hvilket behov hun drives av i vanskelige situasjoner:

*Jeg søker rettferdighet og er veldig opptatt av det. Så blir jeg også irritert over mennesker som ikke alltid kan eller gidder å gjøre jobben sin godt nok, men det motiverer meg til å stå på og finne ut svarene selv og ikke gi meg før jeg vet det som er riktig svar. Så jeg er litt sta, og forventer at jeg klarer det.*

Her sier informant nummer tre at behov for rettferdighet driver henne fremover og gir henne viljestyrke i vanskelige situasjoner med motstand. Samtidig tolker jeg informantens følelse av irritasjon som et udekket behov som gjør at hun forplikter seg. Informanten forplikter seg ved å koble sitt løfte til behovet for rettferdighet. Dette bekrefter teorien til Karp (2016) om at løftet er sterkere når det knyttes til et konkret behov.

Videre kan det informanten sier i sitatet over drøftes opp mot et grunnleggende prinsipp om at: «Vi handler på bakgrunn av våre forestillinger om oss selv og om omverden» (Johannsen og Olsen, 2008:76). Det vil derfor være en god strategi å vurdere andre positivt for å få en mer positiv vurdering av seg selv. Motargumentet kan være at informanten styres av sine følelser. Litteraturen om affektsbevissthet (Karp, 2016) hevder at evolusjonen har utstyrt mennesker med følelser for å la det som er potensielt negativt for genene medføre ubehag, og det som er bra for genene medføre et tilsvarende behag. Dermed tar vi ubevisste avgjørelser for å maksimere positive følelser og minimalisere negative følelser. Følelser inneholder også erfaringer. Mange unngår derfor situasjoner, mennesker eller utfordringer på grunn av frykten for å havne tilbake i vonde situasjoner de tidligere har vært i. Det handler om å akseptere egne følelser, samt akseptere reaksjoner fra andre når man agerer ut følelser. Dette innebærer at man innser og aksepterer at uansett hvor mye en bearbeider sine følelser kan en til tider ende opp med en uønsket atferd. Aggresjon er nødvendig for å ha mot til å si nei når våre interesser er truet.

Informant nummer fire hadde følgende svar om hva som driver ham:

*Det er viktig for meg å nå mål. For noen år siden når jeg var med på noen tester krysset jeg nei på spørsmålet om jeg er et konkurranse menneske. Jeg deltar ikke i sportsbegivenheter med nummer på brystet. Det var nok en ganske heftig blindsoner for meg fordi i alle de rollene jeg har hatt i en organisasjon og andre likestilte skulle produsere noe samtidig som meg, har jeg alltid tenkt at jeg skal ha det beste bidraget. Jeg skal ha den beste presentasjonen og det skal være på toppnivå. Jeg har jo følt rusket av at «YES!» og den anerkjennelsen jeg har fått som er det største.*

Ut fra uttalelsen til informant nummer fire tolker jeg ham som et konkurransemenneske som retter sitt fokus mot sine mål og resultateter. Det informanten sier videre om at: «...i alle de rollene jeg har hatt i en organisasjon og andre likestilte skulle produsere noe samtidig som meg, har jeg alltid tenkt at jeg skal ha det beste bidraget. Jeg skal ha den beste presentasjonen og det skal være på toppnivå» understøtter teorien (Karp, 2016) om resultatmål hvor man er opptatt av å vinne, slå konkurrenter og få målbare resultater. Karp (2016) hevder at resultatmål kan være motiverende, men også kan virke mot sin hensikt fordi man har så lite kontroll over sluttresultatet. Her kan det argumenteres for at informanten har et behov for å tro at han selv eller andre har oversikt og kontroll i ustabile og kaotiske situasjoner. Ifølge Haukedal (2005) er målsetting et uunnværlig redskap for ledere som vil stimulere til resultatorientering blant medarbeidere i sin organisasjon. Informantens fokus på resultater kan også forbindes med et fastlåst tankesett slik Dweck (2007) hevder i sin teori. Informanten påpeker også behovet for anerkjennelse, noe som er i tråd med studier om hva ledere drives av (Binney m.fl. 2012).

Videre i intervjuet ga informant nummer fire følgende kommentar om sine drivkrefter:

*Jeg er på ingen måte en utpreget drifter av noe etablert. Jeg har fått jobbtilbud både her og der tidligere og blitt trigget av at det er noe nytt og spennende å være med på. Grunnen til man ikke går hele veien inn kan for eksempel være at man kommer i en satt driftsmiljø der de bare holder hjulene i gang, og det interesserer meg ikke. Så jeg er i en større grad en bygger og prosjekt menneske enn drift menneske.*

Det informant nummer fire sier i sitatet over tyder på at han drives av et behov for følelsen av flyt. Ifølge Czikszenmihaly (Karp, 2016) drives man av jakten etter flyt. Flyt beskriver han

som prosessen hvor man på veien opplever små doser av følelser av å skape noe, og å vokse, istedenfor en slutttilstand. Flyt er også et tegn på at det er en balanse mellom utfordringer og ferdigheter man anvender for å løse oppgaven. Man kan oppleve en indre motivasjon når aktiviteten i seg selv blir belønningen og et mål.

#### ***4.4.1 Oppsummering - Drivkrefter***

Når det gjelder målsetting, tilsier empirien at det er stor forskjell på hvordan og i hvor stor grad informantene blir motivert av å sette mål. Mens en av informantene ikke drives av å sette mål, drives tre av informantene av å sette mål og nå sine mål. Gjennom mine funn bekreftes teorien til Dweck (Karp, 2016) om at høy grad av konkurranseorientering er tegn på et fastlåst tanke sett fordi man vil sikre seg seieren og er mer opptatt av resultatet enn prosessen. Dette kan også ha en sammenheng med at mål gir en illusjon av kontroll. For å nå mål ble det også gitt uttrykk for at man reviderer og korrigerer sine mål underveis. Dette er i samsvar med teorien til Drucker (2004) om handlingsplan som et viktig hjelpemiddel for å gjennomføre, kontrollere og eventuelt korrigere tiltak og handlinger for å nå målet. Ifølge Haukedal (2005) er målsetting nødvendig for å stimulere resultatorientering blant medarbeidere i sin organisasjon.

For de som ikke motiveres like sterkt av å sette seg klare og spesifikke mål, er det viktigere å gripe muligheter og sjanser som dukker opp underveis. Dette understøtter teorien til Sarasvathy (Karp, 2016) om de som er effectually minded. Likevel gir informanten som ikke drives av å sette mål, uttrykk for at prestasjonsmål er nødvendig underveis dersom man ønsker å mestre noe. Dette for å rette fokus mot egne resultater uavhengig av hvordan andre presterer. Dermed kan det igjen argumenteres for at målsetting også er et uunnværlig redskap for å stimulere til resultatorientering også hos en selv (Haukedal, 2005).

Mine resultater viser at uansett om man drives av å sette mål eller ikke, er prosessen og det som driver deg fremover viktigere enn selve målet. Denne drivkraften er forpliktelse og et løftet du gir deg selv, noe som er i samsvar med påstanden til Karp (2016) om at forpliktelse driver deg fremover og er et psykologisk kontrakt mellom deg selv og det du vil oppnå. Løftet er sterkere hvis det er et resultat av indre motivasjon og knyttes til noe konkret som et ansvar, et mål, en ambisjon, et prosjekt eller et behov du har.

Behov for anerkjennelse og mestring viser seg å være felles og viktig for alle informantene for å takle vanskelige situasjoner med motstand. Behov for anerkjennelse er i denne sammenheng et ønske om å bli sett og få positive tilbakemeldinger fra andre når man har oppnådd resultater og mål. Ifølge Bandura (Karp, 2016) er den subjektive mestringstro viktig for å nå mål og å holde ut i vanskelige situasjoner. Mine resultater støtter opp om dette fordi mestring virker å gi en sunn selvfølelse, bedre selvtillit og erfaringer som vil være nyttige ved fremtidige utfordringer. Czikszenmihaly (Karp, 2016) hevder at mange drives av jakten etter mestringsfølelsene underveis, og følelser av å beherske og skape noe. Denne følelsen som han kaller flyt innebærer at det er en balanse mellom utfordringer og ferdighetene en bruker for å løse oppgaven. Man kan oppleve en indre motivasjon når aktiviteten i seg selv blir belønningen og et mål.

Informantene jeg intervjuet knytter sine løfter til behov for å bevise noe, ta risiko, mestring, anerkjennelse, oppmerksomhet, rettferdighet, aksept fra andre eller det å ha høye krav til seg selv. Alle informantene har ulike behov, men det viktigste for å kunne lede andre og seg selv er, ifølge litteraturen (Binney m.fl. 2012), å forstå sin egen behovsprofil og det som driver en fremover. Det å forstå sammenhengen mellom ulike behov og være bevisst egen behovsprofil, gjør at man er tryggere i ulike situasjoner. Det er sammenheng mellom behovet for å ta risiko og det å være utålmodig, eller å motiveres av prososiale formål og behovet for aksept fra andre eller frykten for å bli mislikt eller avvist. Samtidig bekrefter mine resultater at behov påvirker atferd slik at når det knyttes til et løfte, så forplikter man seg til å oppnå det man bestemmer seg for (Karp, 2016).

Mine empiriske funn viser også at det å mobilisere viljestyrke handler om å forplikte seg, beslutte og holde ut gjennom å knytte et løfte til et konkret behov, et mål og/eller et ansvar. Mens en av informantene knytter løftet til lederansvaret, behov for å ta risiko og bevise noe, knytter en annen informant løftet til jakten etter følelsen av mestring og flyt, samt prososiale formål. I tillegg viser mine resultater at det viktigste er å ha mot til å møte en situasjon når man blir testet som leder. Dette bekrefter teorien om mot og påstanden til Karp (2010, 2016) om at det å ta lederskap handler om å ha mot nok til å skape bevegelse, og være villig til å betale den prisen det koster å gå inn i situasjonen fordi man tror på det man gjør, står for og er som person.

#### 4.5 Tankesett; evnen til å se det positive

For å undersøke informantenes evne til å se det positive og deres tankesett, stilte jeg spørsmål om hvordan de håndterer motstand. Dermed vil jeg også få et inntrykk av om det er aktør- eller offerrollen som styrer handlingene deres.

Informant nummer én ga følgende kommentar i forbindelse med håndtering av motstand i vanskelige situasjoner:

*Jeg vil si fleksibilitet og løsningsorientert er mine beste forsvarsmekanismer mot motstand. Jeg innser at ting er som det er og prøver å finne nye løsninger, istedenfor å bare grave meg ned i irritasjon og det at det er motstand.*

Det informant nummer én sier i sitatet over om fleksibilitet understøtter teorien (Karp, 2016) om at motstanden vi møter ofte er en følge av grepene vi tar eller ikke tar når endringer er påkrevd. Det å endre egen atferd er det grepet som har størst effekt fordi det vil endre relasjonen og deretter atferden til den eller de andre. Derfor tenker den fleksible personen i hovedsak på følgende måte: «*Hvordan kan jeg oppføre meg annerledes for å få til endringer av denne situasjonen?*» (Johannessen og Olsen 2008:215). Dette kan være en måte å praktisere kognitiv atferdsterapi på ved å endre sine antakelser og tanker for å påvirke følelser. Dette dreier seg om å gå inn i en aktørrolle med et vekstorientert tankesett, eller å ha evnen til å påvirke eget tankesett (Karp, 2016). Sitatet understøtter også teorien (Karp, 2016) om at motstandshåndtering også handler om forventninger og kontroll over det man kan kontrollere; egne reaksjoner på motstanden. Forskning viser at man kan akseptere en vanskelig situasjon dersom man klarer å finne en mening ved det som har skjedd og lære av det (Karp, 2016).

I forbindelse med forventninger til seg selv sa informant nummer én dette :

*Jeg forventer å kunne tenke positivt ved å se det gode i situasjoner og ha en ansvarsfølelse. Noen må ta tak og det kan likeså greit være meg. Jeg kan ikke sette meg ned og synes synd på meg selv.*

Det informant nummer én sier her tyder på at hans fokus er rettet mot egen reaksjon i situasjoner med motstand. Tidligere tolkning viser at informanten bruker metoden positiv forsterkning for å påvirke den indre dialogen i vanskelige situasjoner, noe som ifølge Karp (2016) vil føre til positiv atferd. Her gjentar informanten ansvarsfølelsen som gjør at han

forplikter seg og derfor håndterer situasjonen. Dette bekrefter teorien til Karp (2016) om at forpliktelsen er en sterkere drivkraft når det knyttes til et løfte man gir seg selv, som igjen forsterkes når det er forbundet med et konkret ansvar. Dette ble bekreftet tidligere i kapittel 4.4 (s. 53-54) med informantens utsagn om at: *«Jeg har evnen til å hele tiden se noe positivt i en situasjon, samt ansvarsfølelsen som gjør at jeg tenker noen må gjøre det. Jeg har blitt dirigert til jobben. Da får jeg være pliktoppfyllende og gjøre det».*

Videre i intervjuet påpekte informant nummer én det som har vært en formativ livserfaring og avgjørende for å håndtere motstand i vanskelige situasjoner:

*Som jeg var inne på tidligere, tror jeg befalsskolen har vært alfa og omega i forhold til lederskap. Man blir brutt sammen og bygd opp på nytt, lærer å kjenne sine svakheter og styrker, får mye feedback på godt og vondt, blir fysisk og psykisk testet, samtidig som man får samhold og lærer mye om hvem man er. Jeg synes det er en av de beste læringsarenaene for å bli leder fordi man blir testet så hardt i praksis. Det var en i militæret som sa ganske tidlig at: «det er ikke så vondt at det ikke er godt for noe», og den mentaliteten liker jeg. Hvis du har det kjipt, er det lurt likevel.*

Her understreker informant nummer én viktigheten av befalsskole som en livserfaring og møtene med andre mennesker som har vært avgjørende for tankesettet og hvordan han håndterer motstand. Dette er også et eksempel på å utsette seg selv for prøvelser for å få økt selvinnsikt og å utvide sin komfortsone. Det understøtter teorien (Karp, 2010) om at ledere må oppsøke motstand og stå i denne med de risikoene det innebærer. Man må være villig til å betale en pris fordi man tror på det man gjør, det man står for, og er som person.

Informantens utsagn samsvarer også med det James (2010) kaller twice-born personlighetstype, som blir «født på ny» gjennom avgjørende livserfaringer. Samtidig kan det tenkes at informanten har lært seg å mestre tilbakeslag gjennom denne livserfaringen. Ifølge Karp (2016) har alle mennesker medfødte evner som har betydning for deres utvikling, men disse betegnes som en «grunnpakke». Det som kan være avgjørende for hvor langt vi utvikler oss som ledere, er hvordan vi lærer å håndtere nederlag i vanskelige situasjoner. Stressfølelser som følge av krevende situasjoner kan oppleves positivt eller negativt avhengig av om vi har



trent på motgang i det virkelige liv. Dweck (2007) konkluderer med at personer med et fastlåst tankesett, gjennom den kognitive atferdsterapien, kan lære seg et vekstorientert tankesett, noe som vil direkte påvirke eget selvbilde.

Informant nummer tre ga følgende kommentar i forbindelse med håndtering av motstand i vanskelige situasjoner:

*Jeg synes ikke det er vanskelig, tvert imot. Det er bare tanken på en ny fight, men sånne fighter har jeg tatt opp gjennom hele livet. Så det er vel derfor jeg er som jeg er. Man kan ikke gå rundt og være redd for en mann fordi han går i slips, har pene nypussa sko og har en høyere stilling. Jeg er ikke noe redd for noen.*

Her viser informant nummer tre at hun tør å utsette seg selv for prøvelser, og utvider dermed sin komfortsone. Dette tyder også på at hun har mot til å gå inn i vanskelige situasjoner som hun ikke har kontroll over. Informanten viser ikke redsel for å bli mislikt eller avvist. Hennes utsagn om at: «*Man kan ikke gå rundt og være redd for en mann fordi han går i slips, har pene nypussa sko og har en høyere stilling. Jeg er ikke noe redd for noen*» står for meg som at hun tør å være den som sier imot. Jeg forbinder informantens utsagn med personlighetstypen twice-born som gjennom avgjørende livserfaringer lærer seg å håndtere motstand gjennom mestring. I sitatet over hevder informanten at: «*sånne fighter har jeg tatt opp gjennom hele livet*» støtter opp mot teorien til James (Karp, 2010). Det kan også tenkes at hun gjennom sine «*fighter*» har lært seg å mestre nederlag, noe som er avgjørende for å utvikle seg som leder (Karp, 2016).

Det informanten sier i sitatet over: «*Det er bare tanken på en ny fight*» er i samsvar med påstanden til Karp (2016) om at ofte er det ikke innsatsen som stopper en, men selve tanken om å måtte gjøre noe. Umiddelbart henter informanten inn mestringsfølelsen av tidligere erfaringer, noe som gjør at hun kan bearbeide motstanden gjennom personlig mestring. En annen måte å se dette på kan være at hun visualiserer utfordringene ved situasjonen. Informantens utsagn kan også tolkes i tråd med kognitiv atferdsterapi (Dweck, 2007) hvor hun gjennom bevisstgjøring av følelser klarer å påvirke disse ved å bearbeide tankene som ligger bak. En annen tolkning er at det er svært viktig å visualisere utfordringer man står

overfor og hvordan man har tenkt å bearbeide motstanden for å ikke miste den nødvendige drivkraften som skal til for å lykkes (Karp, 2016).

Informant nummer fire uttalte seg slik om sine forventninger i situasjoner man ikke har kontroll over:

*Hvis jeg for eksempel er med en kranglete entreprenør, går det ikke inn på meg i det hele tatt. Det handler nok om forventninger man har til situasjonen og hvilke relasjoner som setter rammen for settingen. Jeg tenker at det ofte er en kamp som er rigget på denne måten. Så en tøff diskusjon med en kranglete prosjektleder ifra andre siden eller en kontraktspartner går ikke inn på meg i det hele tatt. Det er sannsynligvis fordi det alltid dreier seg om sak.*

Her uttrykker informant nummer fire viktigheten av å ha et bevisst forhold til egne forventninger i ulike situasjoner. Dette fordi relasjonelle forhold og forventninger man har til situasjoner setter rammen for hvordan de utvikler seg, slik informanten påpeker. Et av de få momentene man kan kontrollere under motgang er sin egen reaksjon på motstanden ifølge Karp (2016). I tillegg gir informanten et inntrykk av at han ikke opplever sine stressfølelser som negativt. Bakgrunnen for dette kan være at vedkommende har trent på motgang i det virkelige liv (Karp, 2016). Ifølge Dweck (2007) kan personer med et fastlåst tankesett gjennom den kognitive atferdsterapien lære seg et vekstorientert tankesett. Dette kan også gi til store forbedringer i hvordan man oppfatter seg selv og sitt eget selvbylde.

#### **4.5.1 Oppsummering - Tankesett**

Mine empiriske funn tilsier at ved å være fleksibel og ta utfordringer, velger man å gå inn i en aktørrolle. Det kan gjøres med et vekstorientert tankesett som man kan ha utviklet til tross for den medfødte «grunnpakken». Teorien til Dweck (Karp, 2016) påpeker at de fleste har elementer av begge tankesett, tankesett som dominerer avhenger av situasjonen. Det er avgjørende å vite, og at hvilket tankesett er et valg, og at man klarer å påvirke dette valget innenfor egne grenser.

Mine resultater viser at teorien til Dweck (2007) om fastlåst og vekstorientert tankesett har like trekk med to andre teorier, spesielt når det gjelder å påvirke eget tankesett. Det første er teorien til James (Karp, 2010) om personlighetstyper og livsmestring. Det andre er teorien til Beck (Karp, 2016) om kognitiv atferdsterapi. James (Karp, 2010) hevder at livsmestring kan ha en sammenheng med vår evne til å håndtere motstand. Her snakker man om to personlighetstyper; once-born og twice-born. Mens once-born har mange like trekk som de med fastlåst tankesett, er det flere fellestrekk mellom de med personlighetstypen twice-born og de med vekstorientert tankesett. Empirien understøtter også eksisterende teori (Karp, 2016) om at mestringsfølelsen fra tidligere formative erfaringer er avgjørende for å forplikte seg, og å håndtere motstand når tanken om å måtte gjøre noe er krevende. Dette er også i tråd med påstanden til Karp (2010) om at motstandsdyktighet er et resultat av barndom, oppvekst, foreldre, skolegang og formative livserfaringer. I tillegg viser mine funn at man ofte har en blanding av de to ulike tankesettene og personlighetstypene, men det som er avgjørende er hva som styrer handlingen. Dweck (2007) hevder at ved hjelp av kognitiv atferdsterapi, kan personer med et fastlåst tankesett lære seg et vekstorientert tankesett, noe som kan bidra til å forbedre eget selvbilde.

Mine empiriske funn bekrefter teorien til Karp (2016) om at det å håndtere motstand handler om forventninger. I tillegg handler det om hvilke relasjonelle forhold som setter rammen for situasjonen. Ifølge Karp (2016) er man nødt til å vurdere seg selv ut fra egne standarder og forventninger, og ikke andres. Empirien viser at informantenes forventning av seg selv er å klare å styre egne reaksjoner. Det å innse situasjonens rammebetingelser, gjør at man heller fokuserer på sine egne reaksjoner som for eksempel positiv tenkning, visualisering og evnen til å forplikte seg fordi man har et lederansvar, samt det å finne løsninger fremfor å gå i offerrollen eller bli emosjonelt rammet. Det å ha realistiske forventninger henger også sammen med det som er nevnt tidligere i dette delkapitlet.

#### **4.6 Følelser**

Om motstandshåndtering, og evnen til å ta avgjørelser under press, spurte jeg informantene om hvordan de håndterer sine følelser. For tre av informantene foregår denne prosessen ved å ha rasjonelle forventninger til handlingsrommet man har i en situasjon. Informant nummer én uttalte seg følgende om dette:

*Jeg kan bli ganske provosert hvis noe virker veldig useriøst. Det er noe jeg må tenke på i visse sammenhenger. I provokasjonstilfeller er rekkefølgen å føle, så handle, heller bare handle helt til jeg innser etter ett minutt at det leder ingen vei før jeg endrer plan. Så det er ikke mye jeg tar på følelser. Jeg er relativ rasjonell. Jeg merker selv fort hvis noe er dumt. Så jeg kan hisse meg opp i et halvt minutt, men det tar ikke lang tid før jeg skjønner at jeg må på bedre spor for jeg kommer ingen vei hvis jeg fortsetter som jeg gjør.*

Her sier informant nummer én at frustrasjon, sinne og irritasjon er umiddelbare følelsesmessige reaksjoner. Med utsagn som: «*endrer plan*» eller «*tar ikke lang tid før jeg skjønner at jeg må på bedre spor*» viser informanten at han er bevisst sine følelser og derfor klarer å bearbeide dem. Dette understøtter teorien til Beck (Dweck, 2007) om metoden kognitiv atferdsterapi.

Om egne følelser uttalte informant nummer to seg slik:

*Etter hvert som man får mer erfaring og blir eldre, så blir man flinkere til å takle følelser. Hvis det er noe veldig negativt jeg opplever, må jeg rett og slett sette meg ned og tenke gjennom det jeg har opplevd, bearbeide det og se etter løsninger. Noen ganger er det slik at hvis man får litt aggresjon, så må man bare trekke seg til side for andre og så være litt for seg selv, av reagere litt, tenke mer gjennom ting for seg selv og ha en stille stund så en kan roe seg ned.*

Her bekrefter informant nummer to teorien (Karp, 2016) om at følelser også inneholder erfaringer, samt viktigheten av å bli bevisst og forholde seg til sine følelser for å analysere og ta beslutninger i vanskelige situasjoner. For å ha gode følelser, må man akseptere de negative. Ved å gi seg selv oppmerksomhet, vil man være i kontakt med egne behov, følelser, tanker og dermed handling og atferd (Karp, 2016). Det informanten sier i sitatet over om at: «*Hvis det er noe veldig negativt jeg opplever, må jeg rett og slett sette meg ned og tenke gjennom det jeg har opplevd, bearbeide det og se etter løsninger*» kan være i tråd med kognitiv atferdsterapi hvor det første trinnet er å bli bevisst det man føler og dermed akseptere det før man bearbeider tankene (Dweck, 2007).

Om følelser kommenterte informant nummer fire følgende:

*Jeg er veldig bevisst på følelser. Etter hvert som man blir eldre og har slått i bordet i byggemøter (ikke mye), blir man bevisst på to ting: 1)Taper du kontrollen over egne følelser, taper du hele diskusjonen, mister anseelser, respekt og kommer ikke videre. 2) Det blir mye mer fokus på ordvalget, atferden og det sporer av hele diskusjonen ifra det saken egentlig handlet om. Da vinner motparten mye lettere. Det har jeg vært kjempe bevisst på, så det er helt borte. Jeg har meget sjeldent raseriutbrudd. Jeg ser jo andre som ikke klarer å kontrollere den biten og hvilken effekt det har på omgivelsene. Det at de mistrives gjør at man blir negativt påvirket når man har noe å gjøre med de eller at man bare mister respekten for de.*

Her bekrefter informant nummer fire på linje med informant nummer to at følelser preges av erfaringer (Karp, 2016). Videre beskriver informantens konsekvensene av å miste kontrollen over egne følelser og at dette sjeldent skjer hos ham. Dette kan indirekte tyde på bruk av kognitiv atferdsterapi hvor man prøver å påvirke egne følelser ved å bearbeide tilknyttede antagelser og tanker, men det kan også tolkes som en fortrenningsmekanisme som gjør at man mister kontakten med deler av seg selv (Karp, 2016).

I forlengelsen av dette temaet sa informantens dette:

*Hvis du mener agendaen er full før du har stått opp på mandagen, og det er slik at du må trekke ut pusten på veien ut av sengen, så prøver jeg heller å tenke at det bare er en jobb som ingen dør av om ikke alt blir gjort. Så jeg relativiserer det litt for at det ikke skal bli en stor mørk klokke som ligger over meg, og tenker dette er ikke livet.*

Ifølge dette sitatet prøver informantens å relativisere situasjoner for å påvirke sin indre dialog og endre sine tanker i møte med negative evalueringer av seg selv, eller situasjonen. Ifølge Neck og Manz (Karp, 2016) kan vår psykologiske verden også betraktes fra hvordan vi tenker. På samme måte som vi danner oss atferdsmønstre, danner vi oss tankemønstre. Det vi tenker er det vi tror på og blir vår selvsnakk som følge av vår ubevissthet. Et eksempel på slike tankemønstre er «minimalisering og maksimalisering» som kommer til uttrykk i sitatet over. I slike situasjoner der ubevisstheten ikke fungerer så godt, har vi likevel muligheten til å gjøre gode valg gjennom bevisstheten.

#### **4.6.1 Oppsummering - Følelser**

Som nevnt i kapittel 4.6 (s. 67-69) kan vanskelige situasjoner preget av motstand trigge umiddelbare følelsesmessige reaksjoner (Hennestad m.fl. 2012). Samtidig kom det tydelig frem at det å være i kontakt med sine følelser ikke er til hinder for å håndtere motstand på en rasjonell måte. Empirien viser i tillegg at man prøver å endre sine antakelser om seg selv eller situasjonen under motgang. Dette understøtter teorien om den kognitive atferdsterapien (Dweck, 2007) som går ut på å bearbeide og endre sine antakelser gjennom bevisstgjøring av følelser og underliggende tanker. Det er imidlertid vanskelig å si når informantene anvender kognitiv atferdsterapi eller affektsbevissthet for å lede seg selv, men jeg tolker informantenes utsagn dithen at det er situasjonsbestemt.

Mine empiriske funn viser at uansett om man bruker affektbevissthet til å integrere følelser eller kognitiv atferdsterapi til å forstå egne følelser og bearbeide tanker som holder en tilbake, er det viktigste å forstå egne følelser og akseptere disse. Ifølge Burns (Karp, 2016) kan det ofte være frigjørende bare å akseptere egne følelser.

Mens kognitiv atferdsterapi har som formål å påvirke følelser ved å bearbeide de tankene som ligger til grunn, har metoden affektsbevissthet som hensikt å integrere følelser.

Argumentasjonen er at evolusjonen utstyrte mennesker med følelser for at de skal påvirke oss, og ikke motsatt (Karp, 2016). Etter min mening er mine empiriske funn ikke omfattende nok til å konkludere om hvilken av metodene informantene eller andre ledere bruker generelt.

#### **4.7 Fysisk og mentalt overskudd**

I forbindelse med fysisk og mentalt helse sa informant nummer to at han henter energi til å håndtere utfordringer i arbeidshverdagen ved å planlegge positive aktiviteter på fritiden. Om dette ga informant nummer tre følgende kommentar:

*Jeg bruker kroppen og naturen til å få energi ved å løpe en tur eller løpe til toppen av et fjell. Det har jeg alltid gjort.*

Her sier informant nummer tre at hun får energi til å håndtere motstand ved hjelp av naturen og fysisk aktivitet. Mine empiriske funn bekrefter at det å ha et bevisst forhold til egen fysiske og mentale helse er essensielt (Karp, 2016).

## 5.0 Diskusjon

I dette kapitlet knyttes teorien og empirien sammen for å kunne belyse problemstillingen i oppgaven. Hensikten med denne oppgaven er å finne svar på følgende problemstilling:

*«Hvordan håndterer ledere i byggebransjen motstand?».*

Jeg har sett på følgende forskningsspørsmål for å belyse problemstillingen:

1. *«Hvordan påvirker motstand ledere i byggebransjen?»*
2. *«Hvordan utvikler disse lederne sin motstandsdyktighet gjennom selvledelse?»*

I diskusjonen har jeg sammenlignet mine empiriske funn med ulike eksisterende teorier.

Derfor er mine empiriske funn satt opp mot teori fra kapittel to, samt annen relevant litteratur. Empirien i dette kapitlet er forankret i innsamlet data fra kapittel fire.

Det første forskningsspørsmålet lyder: *«Hvordan påvirker motstand ledere i byggebransjen?»*. Derfor har det vært naturlig å undersøke hvordan ledere opplever motstand og blir påvirket av det. Informantene jeg intervjuet opplever motstand som en naturlig del av det å være leder og de har forutsett potensiell motstand på bakgrunn av deres tidligere erfaringer.

Ifølge mine empiriske funn hevdes det at motstand kan forekomme i form av hyppige endringer, ressurskoordinering, prosjektbaserte konflikter med krysspress og resultatpress, og interessekonflikter mellom ulike ledd. Dette er i samsvar med teorien (Karp, 2010) om at de fleste ledere er kjent med at organisasjoner er arenaer for interessegruppers kamp om ressurser og interesser. I tillegg påpeker Clausewitz (Hansen og Magnussen, 2009) at en motstandssituasjon er gjensidig interaksjon som gjør hendelsene uforutsigbare. Informantene hevder at det viktigste er å håndtere motstanden. Som litteraturen sier er det verken noe nytt at du testes som leder eller at organisasjoner er arenaer for interessegruppers kamp om ressurser og interesser. Derfor er det å håndtere motstand essensen av det å ta lederskap. Man må lede når man ikke har svaret eller kontrollen (Karp, 2010).

Mine resultater viser også at relasjonelle forhold og forventninger man har setter rammer for en situasjon og dermed hva man opplever og definerer som motstand, noe som igjen vil være av stor betydning når det gjelder følelsesmessige reaksjoner og prosessen videre. Motstand er



ikke noe spesielt hvis det betraktes som energi. Dette er i tråd med teorien om at motstand er energi. Forutsatt at arbeid for oppnå organisasjonens mål er energi, er arbeid for å motvirke organisasjonens mål også energi (Hennestad m.fl. 2012).

Det andre forskningsspørsmålet spør: «*Hvordan utvikler disse lederne sin motstandsdyktighet gjennom selvledelse?*». Med «disse lederne» menes ledere i byggebransjen. Det kom frem av mine funn at selvbilde er en sentral forutsetning for hvordan man håndterer vanskelige situasjoner. Dette fordi selvbilde påvirker mestring, noe som underbygger teorien om at: «*selvbilde kontrollerer hva man mener man kan og ikke kan oppnå, hva som oppleves enkelt, hva som oppleves vanskelig, samt hvordan andre reagerer på deg*» (Johannessen og Olsen 2008:44).

Det som ser ut til å påvirke selvbildet i negativ retning er uhensiktsmessige tankemønstre som oppstår ubevisst. Disse tankene kaller Burns (Karp, 2016) tankefeller. Neck og Manz (Karp, 2016) hevder at vi danner oss tankemønstre, at det vi tenker er det vi tror på, og det blir vår selvsnakk. Mine funn viser at evnen til å bearbeide tankefeller er en grunnleggende forutsetning for å kunne løse utfordringene. Alle lederne jeg intervjuet hevder at det er avgjørende å ha et bevisst forhold til motstandssituasjoner man står overfor for å få til en rasjonell løsning gjennom riktig situasjonsforståelse og analyse. Samtidig gir informantene tydelig uttrykk for at motstandssituasjoner kan trigge følelsesmessige reaksjoner som sinne, frustrasjon, irritasjon, tristhet og andre lignende følelser. Dette underbygger påstanden om at: «*reaksjonen på motstand er gjerne frustrasjon og sinne*» (Hennestad m.fl. 2012:178).

Samtidig er dette i samsvar med teorien til Clausewitz (Hansen og Magnussen, 2009) om at kamp alltid er preget av psykologiske krefter som fiendtlige følelser og deres effekter. Ifølge informantene er ikke følelsesmessige reaksjoner i forbindelse med motstand et hinder for å prestere, analysere situasjoner eller ta beslutninger. Dette kan både være i tråd med metoden kognitiv atferdsterapi og metoden affektsbevissthet fordi lederne gjenspeiler aksept av egne følelser, noe som er felles for begge disse metodene.

Informantenes utsagn om å forstå hva som holder en tilbake for å bearbeide egne tankefeller underbygger teorien (Karp, 2016) om kognitiv atferdsterapi. Ifølge Beck er det tankene som bestemmer hvordan man føler seg. Derfor har denne metoden som formål å påvirke følelser

ved å bearbeide de styrende tankene. Samtidig er det viktig å skille mellom terapi og selvhjelp, og at det er grenser for hvor mye enkeltpersoner kan rydde opp i selv.

Empirien viser også at for å se det positive i en vanskelig situasjon er det viktig å bearbeide uhensiktsmessige tankemønstre. Dermed handler det om å bruke teknikker fra selvledelse som positiv forsterkning eller visualisering (Johannessen og Olsen 2008, Karp 2016). Ifølge Tom Karp er teknikker som positiv forsterkning og visualisering viktig for å påvirke den indre dialogen når man er i vanskelige situasjoner med mye motstand. Gjør man det velger man en aktørrolle fremfor en offerrolle. Som Dweck (2007) sier, er det en sammenheng mellom aktørrollen og et vekstorientert tankesett. I tillegg viser mine funn at man ofte har en blanding av de to ulike tankesettene, det som er avgjørende er hva som styrer handlingen (Karp, 2016).

Jeg ser også av empirien at første steg for å bearbeide tanker som holder en tilbake er å forstå hva som gir vonde følelser. Gjennom intervjuene kan informantenes svar tolkes som aksept av sine følelser da de tydelig gir uttrykk for sine følelsesreaksjoner i vanskelige situasjoner og hevder at de tillater seg selv å av reagere. Litteraturen om kognitiv atferdsterapi (Karp, 2016) sier at det ofte kan være frigjørende å akseptere egne følelser. Samtidig kan denne aksepten minne om metoden affektsbevissthet (Karp, 2016) som ønsker å integrere følelser. Evolusjonen utstyrte mennesker med følelser for at de skal påvirke oss og ikke motsatt. Som nevnt i tidligere kapittel (s. 70) gir ikke mine empiriske funn nok grunnlag til å generalisere eller konkludere om hvilke av disse metode disse lederne bruker generelt. Det kan også tenkes at hvordan man håndterer sine følelser og tanker er et situasjonsbestemt valg.

Mine resultater viser at teorien til Beck (Karp, 2016) om kognitiv atferdsterapi har noen likheter med to andre teorier. Den ene er teorien til Dweck (2007) om tankesett, spesielt når det gjelder å påvirke eget tankesett. Den andre er teorien til James (Karp, 2010) om sammenhengen mellom personlighetstype, livsmestring og evnen til å håndtere motstand. Det som er felles for disse tre teoriene er at man skal påvirke seg selv gjennom sine tanker eller tankesett. Dweck og James kategoriserte mennesker i to tankesett og personlighetstyper. Mens once-born har mange like trekk som de med fastlåst tankesett, er det likheter mellom twice-born og de med vekstorientert tankesett. Metoden kognitiv atferdsterapi derimot

kategoriserer ikke mennesker i ulike tankesett eller personlighetstyper, men handler om å påvirke egne følelser ved å bearbeide underliggende tanker. Personer med et fastlåst tankesett kan gjennom den kognitive atferdsterapien lære seg et vekstorientert tankesett, noe som kan føre til store forbedringer av eget selvbilde. I tillegg kan stressfølelser oppleves positivt fordi man har trent på motgang i det virkelige liv (Dweck 2007, Karp 2016). Teorien til Dweck om tankesett og teorien til James om livsmestring er også i samsvar med at: «motstandsdyktighet er en funksjon av oppvekst, barndom, foreldre, skolegang og ikke minst formative livserfaringer vi møter i livet» (Kap 2010:186).

Også når man har forutsett potensiell motstand er det viktig å bruke tidligere erfaringer og intuisjon, samtidig som man blir bevisst på egne følelser, for å håndtere motstand. Det er en sammenheng mellom dette resultatet og påstanden til Karp (2016) om at følelser inneholder erfaringer, samt teorien til Clausewitz (Hansen og Magnussen, 2009) om at erfaringer er så viktig under kamp at det unike ivaretas av intuisjon.

Det som ifølge mine empiriske funn er viktig for ledere er at uansett strategi må lederen, som en kulturbærer, har avklart for seg selv og andre hvilken atferd og hvilke verdier som er akseptable. Dette innebærer for lederen å gjøre som han eller hun sier, og er forutsetningen for å være en god rollemodell. Dette er spesielt viktig fordi når man er i en lederrolle, som medfører en viss aktørmakt, vil medarbeidere lettere følge det man sier og gjør. Dette er i samsvar med teorien til Karp (2016) om at for å lykkes med å lede andre til å lede seg, må du være en god rollemodell.

Videre kommer det frem av mine resultater at det å få økt selvinnsikt og bli bedre kjent med seg selv, er en av forutsetningene for å oppsøke utfordringer og håndtere vanskelige situasjoner. Dette gjennom metoder som personlighetstesting, tilbakemeldinger og coaching, samt det å utsette seg for prøvelser og nye opplevelser ved å søke utfordringer. Mine empiriske funn viser at det mest vanlige i tillegg til tilbakemeldinger, er å utsette seg selv for utfordringer og prøvelser. Gjennom samtaler som er basert på tillit, mot og trygghet kan man reflektere over egne tanker, følelser og atferd. Mine empiriske funn understøtter teorien til Johannessen og Olsen (2008) om at tilbakemelding kan være den viktigste styringsmekanismen i kunnskapsvirksomheter. Økt selvinnsikt gir forståelse av det som driver deg fremover og det som holder deg tilbake. Det gir igjen trygghet og en større grad av

selvaksept (Karp, 2016). Empirien viser også at man kan utvikle sine styrker videre gjennom tilbakemelding fra andre, eller gjennom egne observasjoner og refleksjoner. Om dette bruker Drucker (1999) begrepet «tilbakemeldingsanalyse» for å nøyaktig identifisere egne styrker slik at man kan konsentrere seg om å utvikle dem.

Litteraturen sier at det å utsette seg for prøvelser ikke er en metode, men handler om å bevege seg utenfor komfortsonen. Dermed viser man mot til å oppsøke motstand og blir bedre kjent med seg selv. Resultatet av det er at man utvikler nye mestringsstrategier (Karp, 2016). Ut fra mine resultater kan man bevisst velge å utsette seg selv for prøvelser og utfordringer.

Samtidig kan det også skyldes behov for å ta sjanser og risiko. Ifølge Karp (2010) handler det å ta risiko om mot. Mine funn understøtter teorien til Dweck om tankesett og teorien til James om personlighetstype. Ifølge Dweck (2007) vil mennesker med et vekstorientert tankesett tørre å ta flere sjanser og mer risiko fordi de ønsker å vende utfordringer til sin egen fordel. Dweck understreker at man kan utvikle vekstorientert tankesett til tross for den medfødte «grunnpakken». Ifølge James (Karp, 2010) som hevder at livsmestring påvirker vår evne til å håndtere motstand, går personlighetstypen twice-born utenfor sin komfortsone, takler utfordringer og lærer seg å håndtere motstand gjennom personlig mestring (Karp, 2010).

I forbindelse med målsetting som en drivkraft, tilsier mine funn at det varierer fra person til person hvordan og i hvor stor grad, man blir motivert av å sette mål. Målsetting ser ut til å være resultatet av et underliggende behov for kontroll som igjen kan knyttes til behovet for trygghet. Dette tolker jeg ut fra informantenes uttalelser om mestring, samt det å se resultater av mål man setter. Dette understøtter teorien som hevder at: *«Å ha kontroll over ytre faktorer gir en følelse av trygghet. Kontroll er ingen garanti for at ikke noe uforutsett skal inntreffe, men det føles sånn. Når kontrollopptatte lever opp til sine forutbestemte krav om hva de trenger å ha kontroll over, får de en følelse av trygghet. I en hverdag preget av mange inntrykk og hendelser kan enhver føle kaos og maktesløshet, og kontroll over ytre faktorer blir en viktig mestringsstrategi for mange»* (Karp 2016:91). Dette kan også sees i sammenheng med teorien til både Dweck (2007) om et fastlåst tankesett, og James (Karp, 2010) som hevder at personlighetstypen once-born opererer innenfor det trygge og kjente territoriet.

Det kommer frem i mine funn at det er viktig å revidere mål for å korrigere dem underveis. Drucker nevner handlingsplan som et viktig hjelpemiddel for å gjennomføre, kontrollere og eventuelt korrigere tiltak og handlinger for å nå målet. Målet med dette er å være fleksibel nok til å se mulighetene hver gang det oppstår en endring, uavhengig av om det er seier eller nederlag. I tillegg kan man ved hjelp av revisjoner se hva som fungerer godt og hva som ikke fungerer fullt så godt (Drucker, 2004).

Det å ha mål som en sentral motiveringsfaktor, kan også føre til at man kun fokuserer på slutttilstanden fremfor mulighetene. Dette underbygger teorien til Sarasvathy (Karp, 2016) om at de som er causally minded er instrumentelle fordi de setter seg et mål og bruker tilgjengelige midler for å nå målet. Mål kan likevel være et nødvendig virkemiddel i organisasjoner for å oppnå resultater innenfor gitte frister. Dette er i tråd med påstanden til Haukedal (2005) om at målsetting er uunngåelig for ledere som ønsker å stimulere til resultatorientering blant medarbeidere i sin organisasjon. Det går frem av mine funn at en grunnleggende forutsetning for at ledere oppnår gode resultater hos sine medarbeidere, er at de selv fremstår som forbilder ved å være lojale mot organisasjonens og prosjektenes målsettinger. Dette understøtter det litteraturen sier om å være en god rollemodell. «*Det å være en rollemodell innebærer å vise andre hva som er akseptabelt av atferd, holdninger, verdier og tankegods i en organisasjon. Medarbeidere observerer lederens praktisering av selvledelse og lærer av det*» (Karp, 2016:168-169). Mine empiriske funn viser også at for de som ikke motiveres like sterkt av å sette seg klare og spesifikke mål, er det viktigste å ta sjanser eller gripe muligheter til enhver tid. Disse type menneskene er ifølge Sarasvathy (Karp, 2016), effectually minded.

Jeg ser av mine funn at uavhengig av om man motiveres av mål eller ikke, er det viktigste evnen til å stå løpet ut, og kjempe, til tross for at man helst har lyst til å gi opp eller gi etter sine lyster. Selvledelseslitteraturen kaller dette mobilisering av viljestyrke og understreker at det handler om å bygge bro over gapet mellom det du vil og dine handlinger. For å mobilisere viljestyrken må man forplikte seg, beslutte og holde ut gjennom å knytte et løfte til et konkret behov, et mål eller et ansvar (Karp, 2016). Mine empiriske funn bekrefter dette ved at forpliktelsen er det som driver en fremover i vanskelige situasjoner. Forpliktelsen skjer underveis ved at man gir seg selv et løfte som er tilknyttet et konkret mål, ansvar eller behov. Noen informanter knytter sitt løfte til et konkret prosjektmål eller organisasjonsmål, mens

andre knytter det til lederansvaret eller behov for å bevise noe, ta sjanser, mestring, anerkjennelse, oppmerksomhet, rettferdighet, aksept fra andre eller det å ha høye krav til seg selv. Dette er i samsvar med litteraturen som påpeker at det å forplikte seg ved å gi seg selv et løfte om det man ønsker å oppnå, kan ha egenverdi. Løftet blir forsterket når det tilknyttes noe konkret som et ansvar, et mål, en ambisjon, et prosjekt eller et behov du har, samt at det er et resultat av indre motivasjon (Karp, 2016).

Jeg ser av mine resultater at informantene drives av ulike behov som mestring, anerkjennelse, oppmerksomhet, rettferdighet, aksept fra andre, behov for å bevise noe, ta risiko eller det å ha høye krav til seg selv og de rundt seg. Ifølge Karp (2016) påvirkes vår atferd av ulike behov. Samtidig får informantene et bevisst forhold til egen behovsprofil ved å forklare hva som kan være deres indre demoner. Dette understøtter forskningen som konkluderer med at forutsetningen for å lede seg selv er å forså egen behovsprofil og det som driver en fremover (Binney m.fl. 2012). I tillegg vil det gi en trygghet i ulike situasjoner med andre mennesker. Deres forskning viser at mange ledere blir drevet av behov for å bevise noe, få aksept når de er redd for å bli avvist, ta risiko, har høye krav til seg selv og de rundt seg, og er derfor selvkritiske.

Lederne jeg intervjuet påpekte viktigheten av å føle mestring og anerkjennelse når de skal takle vanskelige situasjoner. Behov for anerkjennelse har å gjøre med tilbakemelding, noe som kan relateres til litteraturen som sier at: «*Tilbakemelding, det å vise at man ser og forstår medarbeiderne, er kanskje den viktigste styringsmekanismen i kunnskapsvirksomheter*» (Johannessen og Olsen 2008:20).

Mine resultater viser også at mestringsfølelsen, som er en felles drivkraft for alle informantene, er viktig for å håndtere motstand. Som teorien sier er mestring en følelse, en følelse av å få til noe, av å beherske noe (Karp, 2016). Dette ved at man i vanskelige situasjoner støtter seg til lignende erfaringer fra tidligere som har vært med på å bygge opp selvfølelsen og selvtiliten. Dermed kan det argumenteres for at mestring er en motiveringsfaktor som påvirker intensiteten og utholdenheten i våre handlinger. Dette understøtter teorien til Bandura (Karp, 2016) om viktigheten av den subjektive mestringsstro for å nå mål og holde ut i vanskelige situasjoner med motstand. Karp (2010, 2016) hevder at

utholdenhet handler om grit og mot: det at du holder ut, arbeider hardt, ikke gir deg når du møter motstand, men fullfører det du har startet på, og leverer under vanskelige rammebetingelser.

Noen av informantene påpeker også at mestringsfølelsen oppstår underveis, og ikke nødvendigvis av kun å oppnå målet. Ifølge Czikszenmihaly (Karp, 2016) er man ikke på jakt etter mestringsfølelser som en slutttilstand, men heller på jakt etter de gode følelsene mestrings medfører som en prosess. Denne følelsen kalles flyt og innebærer at det er en balanse mellom utfordringer og ferdighetene en bruker for å løse oppgaven. Man kan oppleve en indre motivasjon når aktiviteten i seg selv blir belønningen og et mål. Mestringsfølelsen kan også som tidligere nevnt være et resultat av kontroll over ytre faktorer for de som drives av å sette mål.

Det kommer tydelig frem av mine empiriske funn at relasjonelle forhold og forventninger er med på å sette rammen for enhver situasjon. Å ha et bevisst forhold til situasjonens rammebetingelser, kan fremme fokuset rundt forventninger man har til egne reaksjoner på vanskelige situasjoner. Dette bekrefter påstanden om at: *«Det å takle motstand har også med forventninger å gjøre. I situasjoner med motstand må du vurdere deg selv ut fra egne standarder og forventninger – ikke andres. Dine reaksjoner på vanskelige hendelser er en av de tingene du kan ha kontroll over»* (Karp 2016:102).

I forbindelse med fysisk og mentalt helse, viser mine resultater at fysisk og mentalt overskudd er ekstremt viktig for å håndtere motstand i vanskelige situasjoner. Noen av informantene jeg intervjuet hevdet at de får energi av å planlegge positive aktiviteter på fritiden, være i naturen og holde seg fysisk aktive. Dette er i samsvar med det Manz (Karp, 2016) sier om at et bevisst forhold til egen fysiske og mentale helse, er en viktig forutsetning for å kunne bedre lede seg selv. Økt fysisk og mentalt overskudd bidrar til at man i større grad kan påvirke sine tanker, følelser og handlinger.

## 6.0 Konklusjon

I dette avsluttende kapitlet er hensikten å besvare problemstillingen som innledningsvis ble presentert. Problemstillingen som skal besvares er som følgende:

*«Hvordan håndterer ledere i byggebransjen motstand?»*

For å besvare problemstillingen satte jeg opp to underspørsmål som forskningsspørsmål:

1. *«Hvordan påvirker motstand ledere i byggebransjen?»*
2. *«Hvordan utvikler disse lederne sin motstandsdyktighet gjennom selvledelse?»*

Gjennom problemstillingen og forskningsspørsmålene over har hensikten vært å finne ut av hvordan ledere i byggebransjen møter, bearbeider og mestrer situasjoner som mennesker opplever som vanskelige. Oppgaven har derfor blitt avgrenset til å undersøke organisasjonen ÅF Advansia som jobber med prosjekt- og byggeledelse.

Den teoretiske delen av oppgaven omhandler motstand og selvledelse. Jeg har presentert personlige strategier som i selvledelseslitteraturen hevdes å være sentrale faktorer for å håndtere motstand og utvikle motstandsdyktighet. Strategiene ble presentert i kapittel to og handler om å påvirke eget selvbylde, få økt selvinnsikt, kjenne det som driver en fremover og holder en tilbake, påvirke eget tankesett, forholde seg til sine følelser, fysisk og mentalt overskudd. I disse teorikapitlene inngår momenter som målsetting, motivasjon, forpliktelse, viljestyrke, mot og forventninger.

I forbindelse med valg av metode har jeg vurdert strategi for datainnsamling, forskningsdesign, metodisk tilnærming, datainnsamling- og analysemetode. Som strategi for datainnsamling har jeg valgt induktiv tilnærming ved å gå fra «teori til empiri» for å ha et åpent sinn. Hensikten med denne oppgaven er å beskrive hvordan motstand håndteres av ledere i byggebransjen, samt finne sammenhengen mellom selvledelse og evnen til å håndtere motstand. Jeg har derfor valgt å la meg inspirere av case-studier i valget av forskningsdesign. Videre har jeg valgt kvalitativ tilnærming for denne oppgaven med hensyn til problemstillingen. Dette henger også sammen med den induktive tilnærmingen. For datainnsamling har jeg gjennomført åpne, individuelle intervjuer. Intervjuene er forankret i en



semistrukturert intervjuguide ([Vedlegg 1: Intervjuguide](#)). Deretter har grounded theory vært den kvalitative analysemetoden jeg har brukt for å bevege meg fra empiri til teori. Sammen med teorikapitlet har mine empiriske funn og resultater i kapittel fire vært grunnlaget for analysen, diskusjonen og konklusjonen, som gjør det mulig å belyse problemstillingen.

Det første forskningsspørsmålet er: «*Hvordan påvirker motstand ledere i byggebransjen?*». Hensikten med dette forskningsspørsmålet har vært å finne ut hvordan vanskelige situasjoner i en organisasjon påvirker ledere i byggebransjen. For å gjøre dette har jeg sett på hvordan ledere oppfatter og opplever motstand, og hvordan de reagerer på det. Informantene jeg intervjuet oppfatter og opplever motstand som en naturlig del av det å være leder og de har forutsett potensiell motstand med bakgrunn i deres tidligere erfaringer. De hevder motstandssituasjoner som hyppige endringer, ressurskoordinering, prosjektbaserte konflikter med krysspress og resultatpress, og interessekonflikter er vanlig i organisasjonen. Dette stemmer med påstanden til Kap (2010) om at organisasjoner er arenaer for interessegruppers kamp om ressurser og interesser. I tillegg understøttes teorien til Clausewitz (Hansen og Magnussen, 2009) om at motstandssituasjoner består av gjensidig interaksjon som gjør hendelsene uforutsigbare.

Mine funn viser at hvordan en reagerer på motstand bestemmes av relasjonelle forhold og forventninger som setter rammer for en situasjon. Ifølge teorien er motstand ikke annet enn energi når det defineres som arbeid for å motvirke organisasjonens mål (Hennestad m.fl. 2012). Samtidig ga informantene uttrykk for at motstandssituasjoner kan trigge følelsesmessige reaksjoner som sinne, frustrasjon, irritasjon, tristhet og andre lignende følelser (Hennestad m.fl. 2012:178). Dette samsvarer også med teorien til Clausewitz (Hansen og Magnussen, 2009) om at kamp alltid er preget av psykologiske krefter som fiendtlige følelser og deres effekter.

Det andre forskningsspørsmålet er: «*Hvordan utvikler disse lederne sin motstandsdyktighet gjennom selvledelse?*». Med «*disse lederne*» menes ledere i byggebransjen. Ifølge informantene er ikke følelsesmessige reaksjoner i møte med motstand et hinder for å prestere, analysere situasjoner eller ta beslutninger. Det som ser ut til å være avgjørende for mestring i slike situasjoner, er evnen til å påvirke selvbilde i positiv retning når uhensiktsmessige tankemønstre oppstår som følge av ubevisstheden. Dette har å gjøre med at selvbilde påvirker

mestring (Johannessen og Olsen 2008). Empirien viser også at det å bruke teknikker som positiv forsterkning og visualisering fra selvledelse er essensielt for å påvirke den indre dialogen i vanskelige situasjoner med mye motstand (Johannessen og Olsen 2008, Karp 2016). I tillegg tyder dette på at man velger en aktørrolle fremfor en offerrolle, ved å påvirke eget tankesett til tross for den medfødte «grunnpakken» (Dweck, 2007). Ifølge mine resultater kan første skritt for å bearbeide tankefeller, være å forstå hva som gir vonde følelser og akseptere følelsene. Burns (Karp, 2016) hevder i forbindelse med kognitiv atferdsterapi at det ofte kan være frigjørende bare å akseptere egne følelser. Samtidig kan denne aksepten minne om metoden affektsbevissthet har som hensikt å integrere følelser. Evolusjonen utstyrte mennesker med følelsesentre for at de skal påvirke oss og sende oss signaler, ikke for at vi skal påvirke de (Karp, 2016). Ut fra mine empiriske funn, mener jeg å ha for lite grunnlag til å generalisere eller konkludere hvilke av disse metode informantene bruker generelt.

I analyse- og diskusjonskapitlet har jeg drøftet likheter mellom teorien om kognitiv atferdsterapi, teorien om fastlåst og vekstorientert tankesett, og teorien om once- og twice-born personlighetstype. At man skal påvirke seg selv gjennom sine tanker eller tankesett har teoriene til felles. Dweck (2007) og James (Karp, 2010) kategoriserte mennesker i to tankesett og personlighetstyper. Mens once-born har mange like trekk som de med fastlåst tankesett, er det likheter mellom twice-born og de med vekstorientert tankesett. Metoden kognitiv atferdsterapi derimot kategoriserer ikke mennesker i ulike tankesett eller personlighetstyper, men handler om å påvirke egne følelser ved å bearbeide underliggende tanker. Personer med et fastlåst tankesett kan gjennom den kognitive atferdsterapien lære seg et vekstorientert tankesett, noe som kan gi et mye bedre selvbylde i tillegg til at stressfølelser kan oppleves positiv fordi man har trent på motgang i det virkelige liv. Mine funn viser også at motstandsdyktighet preges av foreldre, barndom, oppvekst, skolegang og formative livserfaringer (Dweck 2007, Karp 2010).

Alle informantene påpeker at de ved å oppsøke utfordringer håndtere vanskelige situasjoner bedre fordi de blir bedre kjent med seg selv og sine grenser. I tillegg jobber de med å få økt selvinnsikt gjennom metoder som personlighetstesting, tilbakemeldinger og coaching (Drucker 1999, Dweck 2007, Karp 2016). Ved å få økt selvinnsikt kan lederen lettere avklare for seg selv og andre hvilken atferd og hvilke verdier som er akseptable. Dette er

forutsetningen for å være en god rollemodell, noe som er viktig når man er i en lederrolle hvor medarbeidere lettere følger det man sier og gjør. Dette er i samsvar med teorien om at for å lykkes med å lede andre til å lede seg, må du være en god rollemodell (Karp, 2016).

Noen av informantene jeg intervjuet hevdet at målsetting er en viktig motiveringsfaktor for å stimulere til resultatorientering hos en selv og sine medarbeidere. Likevel kan det å ha mål som en sentral motiveringsfaktor føre til at man kun fokuserer på slutttilstanden fremfor mulighetene underveis. Sarasvathy (Karp, 2016) bruker begrepet «causally minded» om de som setter seg et mål og bruker tilgjengelige midler for å nå målet. Ifølge Dweck (2007) er de med et fastlåst tankesett mer opptatt av resultater, noe som kan være et svar på at målsetting er en viktig motiveringsfaktor hos noen. Dette er i samsvar med teorien til James (Karp, 2010) som hevder at personlighetstypen once-born opererer innenfor det trygge og kjente territoriet. Målsetting for de som motiveres av det, kan også være et resultat av behov for kontroll i situasjoner med usikkerhet. På en annen side kan det å oppnå mål være en såkalt «naturlig» belønning når utfordringene og målsettingene i seg selv oppfattes som givende (Karp, 2016). Samtidig viser det seg at målsetting i form av prestasjonsmål er et nødvendig hjelpemiddel for å mestre utfordringer og gripe muligheter underveis, selv for de som ikke drives så sterkt av å sette mål og er effectually minded (Haukedal 2005, Karp 2016).

Alle informantene jeg intervjuet drives av behov for mestring og anerkjennelse.

Mestringsfølelsen er avgjørende for å bygge opp selvtilliten og selvfølelsen, og gir erfaring som er nyttig når vanskelige situasjoner oppstår. Teorien påpeker at mestring er en motiveringsfaktor som påvirker intensiteten og utholdenheten i vår atferd. Dette basert på at mestringsfølelsen er resultatet av at man har behersket noe, har kommet seg gjennom vansker og utholder problemer uten å la seg påvirke negativt (Karp, 2016). Mine resultater understreker også at mestringsfølelsen oppstår når man klarer å beherske utfordringene underveis. Czikszenmihaly (Karp, 2016) bruker begrepet «flyt» om jakten etter mestringsfølelser man opplever når aktiviteten i seg selv blir belønningen og et mål som kommer av en indre motivasjon. Videre viser mine empiriske funn at informantene drives av ulike behov som oppmerksomhet, rettferdighet, aksept fra andre, behov for å bevise noe, ta risiko eller det å ha høye krav til seg selv og de rundt seg. Disse behovene har en sterk påvirkning på deres atferd. I tillegg bekrefter empirien eksisterende teori (Binney m.fl. 2012)

om at et bevisst forhold til egen behovsprofil er forutsetningen for å lede seg selv og være tryggere i ulike situasjoner med andre mennesker.

Mine empiriske funn viser at en av de viktigste faktorene for å utvikle motstandsdyktighet over lengre tid er mot. I forbindelse med utholdenhet påpeker teorien (Karp, 2010) at mot er en viktig faktor for å håndtere motstand. Også det å oppsøke motstand og stå i denne med de risikoene det innebærer er en viktig faktor. Alle informantene jeg intervjuet knytter sitt løfte til et konkret mål, lederansvaret, behov for rettferdighet eller behov for å ta risiko. Dette bekrefter teorien (Karp, 2016) om mobilisering av viljestyrke. Mens Duckworth (Karp, 2016) understreker at grit bidrar til utholdenhet i form av positiv atferd i vanskelige situasjoner, hevder Karp (2016) at mål bidrar til å øke utholdenhet og at viljestyrken mobiliseres i situasjoner med motstand, og når vi har lyst til å gi opp. For å kunne mobilisere viljestyrke, må man bli bedre kjent med seg selv og øke selvinnsikt.

I tillegg viser empirien at fysisk og mentalt overskudd bidrar til å utvikle motstandsdyktighet, og håndtere vanskelige situasjoner. Manz (Karp, 2016) bekrefter at et bevisst forhold til egen fysisk og mental helse bidrar til økt motstandsdyktighet fordi man lettere kan påvirke egne tanker, følelser og handlinger.

Problemstillingen for oppgaven er som følgende:

*«Hvordan håndterer ledere i byggebransjen motstand?»*

Svaret er at det er en rekke personlige strategier fra selvledelse som påvirker motstandsdyktigheten og er avgjørende for hvordan ledere håndterer motstand. Disse er faktorer som:

- evnen til å påvirke eget selv bilde i positiv retning
- evnen til å forstå seg selv og få økt selvinnsikt
- kjenne hva som driver en og holder en tilbake
- evnen til å se det positive og påvirke eget tankesett
- akseptere realiteter og ha reelle forventninger til situasjoner

- evnen til å håndtere følelser
- fysisk og mentalt overskudd

Ved å utvikle disse strategiene kan man gjennom å lede seg selv ta lederskap i vanskelige situasjoner. Dermed vil man som leder være i stand til å håndtere motstand.

Til eventuell videre forskning kan det være interessant å se oppgavens problemstilling i en bredere kontekst, analysere ledere fra andre organisasjoner og bransjer. Da kan man lettere se sammenhengen mellom ulike fenomen. I tillegg vil det forsterke ekstern validitet dersom empiriske funn fra undersøkelsen kan generaliseres eller være overførbare til andre forskning.

For videre forskning ville det også ha vært interessant å observere hvordan ledere håndterer motstand i praksis. Dette kan muligens avdekke noen uklare synspunkter, samt identifisere hvor bevisst man er i det motstanden treffer.

## Litteraturliste

- Dohrenwend, B.P. (1998). *ADVERSITY, STRESS AND PSYCOPATHOLOGY*, Oxford University Press, New York, P. 4-5
- Glaser, B.G., Strauss, A. L. (2006). *The Discovery of Grounded Theory – Strategies for Qualitative Research*, New Brunswick (U.S.A) and London (U.K.)
- Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, Høyskoleforlaget, Kristiansand
- Jacobsen, D. I, og Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*, Fagbokforlaget, Bergen
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., Tufte, P. A. (2004). *FORSKNINGSMETODE FOR ØKONOMISK-ADMINSTRATIVE FAG*, Abstrakt forlag AS, Oslo
- Johannessen, J. A., Olsen, B. (2008). *Positiv lederskap: Jakten på de positive kreftene*, Fagbokforlaget, Bergen
- Hansen, B. R., Magnussen, S. (2009). *PSYKOLOGIENS YTTERGRENSER*, Abstrakt forlag AS, Oslo
- Haukedal, W. (2005). *ARBEIDS- OG LEDERPSYKOLOGI*, Cappelen Akademisk Forlag, Oslo (7. utgave)
- Hennestad, B.W., Revang, Ø., Strønen, F. H. (2012). *ENDRINGSLEDELSE OG LEDELSESENDRING*, Universitetsforlaget, Oslo
- Karp, T. (2010). *LEDELSE I SANNHETENS ØYEBLIKK: OM DET Å TA LEDERSKAP*, Cappelen Damm AS, Oslo
- Karp, T. (2014). *ENDRING I ORGANISASJONER*, Cappelen Damm AS, Oslo
- Karp, T. (2016). *TIL MEG SELV: OM SELVLEDELSE*, Cappelen Damm AS, Oslo

Neck, C. C., Manz, C. P. (1992). *Mastering Self Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence* (6th Edition)

## Vedlegg 1: Intervjuguide

### Problemstilling:

*«Hvordan håndterer ledere i byggebransjen motstand?»*

For å besvare problemstillingen har jeg satt opp følgende forskningsspørsmål:

3. *«Hvordan påvirker motstand ledere i byggebransjen?»*
4. *«Hvordan utvikler disse lederne sin motstandsdyktighet gjennom selvledelse?»*

### Introduksjon

- Presentere arbeidet mitt med MOPP
- Hensikten med intervjuet
- Samtykkeerklæring
- Informantenes anledning for gjennomlesing og mulighet til å trekke seg
- Spørsmål om båndopptak

Navn:

Stilling:

Antall år i lederstilling:

Tidligere yrkeserfaring:

Utdanning:

### Ledelse

1. Hvordan ble du leder? Var det et bevisst valg du tok?
2. Hvilke vurderinger gjorde du før du ble leder?
3. Hvordan utvikler du relasjoner med dine medarbeidere?



4. Hvordan påvirker du som leder dine medarbeidere for å nå organisasjonens mål? Hva gjør du vanligvis for å få det du vil?
5. Hvordan er du en rollemodell for dine medarbeidere?

### **Selvledelse**

6. Hvordan vil du karakterisere deg selv? Hvordan ville andre beskrevet seg?
7. Hvordan utvikler du deg selv som leder?
8. Hvilke kvaliteter, ressurser og evner vil du si at du har?
9. Hva er dine styrker og positive sider? Hva er dine svake sider eller indre demoner?
10. Hvilke behov tror du er dine viktigste behov? Hva er det som driver deg?
11. Hva er dine viktigste verdier eller leveregler, hvis noen?

### **Motstand og Motstandsdyktighet**

12. Hvilke fortellinger forteller du ofte om deg selv til deg selv? Klarer du å påvirke din indre dialog (den lille stemmen)? Hvis ja, hvordan?
13. Hvor ofte tenker du positive tanker?
14. Hvordan opplever du vanskelige situasjoner med motstand? Hvilke påvirkning har vanskelige situasjoner med motstand på deg?
15. Hvor bevisst er du dine egne tankemønstre? Hender det at du utfordrer dine antagelse om hvordan ting henger sammen?
16. Hvordan håndterer du dine egne følelser? Hender det at følelsene dine tar overhånd?
17. Når søker du utfordringer og når kjeder du deg? Synes du utfordringer er spennende?
18. Hvor finner du selv mest? I en offer- eller aktørrolle?
19. Hva vil du si motiverer deg? Hvordan setter du mål for deg selv?
20. Hvilke erfaringer og hendelser i ditt liv har vært med på å definere deg? Hva har du oppnådd som du er spesielt stolt av?
21. Hvordan håndterer du vanligvis motstand og utfordringer? Hva er dine strategier?
22. Hva er det som får deg til å holde ut når du er i vanskelige situasjoner over lengre tid? Hva er det som driver deg fremover under motgang?
23. Hva er dine forventninger til deg selv under motgang og vanskeligheter?
24. Hva tror du ledelse handler om?

## **Vedlegg 2: Samtykkeerklæring for intervju i MOPP – BE323E**

### ***Bakgrunn og formål***

I forbindelse med mitt studie MBA i ledelse ved NORD Universitet, skriver jeg en selvstendig masteroppgave som skal leveres inn mai 2018. Min veileder er Frode Solberg ved Nord Universitet med følgende kontaktinfo: E-post: [Frode.fjelldal-soelberg@nord.no](mailto:Frode.fjelldal-soelberg@nord.no),  
Telefon: +4775517690/+4797589568

Jeg har tatt for meg selvledelse som tema for å belyse oppgavens problemstilling. Oppgaven er avgrenset til byggebransjen. Problemstillingen for denne oppgaven er som følgende:

*«Hvordan håndterer ledere i byggebransjen motstand?»*

For å besvare problemstillingen har jeg satt opp følgende forskningsspørsmål:

1. *«Hvordan påvirker motstand ledere i byggebransjen?»*
2. *«Hvordan utvikler disse lederne sin motstandsdyktighet gjennom selvledelse?»*

For datainnsamling har jeg valgt en kvalitativ metode med åpne individuelle intervju. De jeg ønsker å intervju er personer som har en lederrolle. På bakgrunn av at du har en lederrolle, ønsker jeg å intervju deg for å høre dine tanker og erfaringer rundt ledelse, selvledelse, motstand og motstandsdyktighet.

### ***Frivillig deltakelse***

Din deltakelse er frivillig, og innebærer at du kan når som helst:

- Takke nei til lydopptak (lydopptak er et hjelpemiddel for å kunne spore tilbake til intervjuet under analysefasen)
- Avslutte intervjuet.
- Trekke tilbake informasjon gitt under intervjuet eller observasjoner som er notert.
- Trekke deg fra studiet.

### ***Informasjonsbehandling***

Innhentet informasjon vil ikke bli behandlet som konfidensielt, men du vil motta oppgaven for gjennomlesing og godkjenning før innlevering. Det vil være kun Razieh Mohajer som har tilgang til lydopptakene og intervjunotatene. All lydopptak og transkriberte intervju kommer til å bli slettet ved innlevering av denne oppgaven, 25.05.18.

### ***Samtykke***

Jeg har lest og forstått informasjonen over, og gir herved mitt samtykke til å delta i intervjuet for MOPP - BE323E.

---

Sted og dato

---

Signatur

### Vedlegg 3: Demografisk beskrivelse av informantene

Informant	Demografisk beskrivelse	
Informant nummer én	Alder: 29 år	<p>Stilling: gruppeleder for seksjonen Bygg og Eiendom i ÅF Advansia i ett år.</p> <p>Utdanning: sivilingeniør og har utdanning fra befalsskole.</p>
Informant nummer to	Alder: 55 år	<p>Stilling: byggeleder og har 24 års erfaring fra denne stillingen. Han har tidligere erfaring som byggmester, og erfaring med boligtaksering.</p> <p>Utdanning: teknisk fagskole, takstmansskolen, bygg- og tømrmester, og fullført diverse kurs i prosjekt- og byggeledelse.</p>
Informant nummer tre	Alder: 65 år	<p>Stilling: SHA-koordinator (Sikkerhet, Helse og Arbeidsmiljø) og har 15 års erfaring i denne stillingen. Hun har totalt jobbet i ÅF Advansia i 19 år hvorav de første fire årene var som byggeleder.</p> <p>Utdanning: bachelor i organisasjon, ledelse og arbeidspsykologi, og fullført dokumentalist kurs, KS og HMS kurs.</p>
Informant nummer fire	Alder: 40 år	<p>Stilling: administrerende direktør i ÅF Advansia i ett år. Før dette var han en del av ledergruppen hvor han hadde ansvar for et markedsområde etter å ha vært prosjektporteføljeansvarlig. Tidligere erfaringer er stillinger som byggeleder, prosjektleder, prosjekteringsleder, prosjektdirektør i prosjektorganisasjoner, og drevet som selvstendig konsulent.</p> <p>Utdanning: sivilingeniør i bygg.</p>

#### **Vedlegg 4: Transkribert intervju med informant nummer én**

13.02.18

RM: Begynner med litt small talk, forteller litt om oppgaven og temaet for intervjuet, samt hvordan innhentet data vil bli behandlet i ettertid.

I1: .... jobber som gruppeleder for Bygg og Eiendom i ÅF Advansia. Jeg har hatt denne lederstillingen i ett år nå, så relativt fersk. Er sivilingeniør og har utdanning fra befalsskole.

RM: Hva er din tidligere yrkeserfaring og bakgrunn før denne stillingen?

I1: Jeg har gått befalsskolen, og er utdannet sivilingeniør.

RM: Hvordan ble du leder? Var det et bevisst valg du tok eller ble du tilbudt stillingen? Kan du si litt om hvilke vurderinger du gjorder før du ble leder?

I1: Jeg fikk tilbud, men det var en målsetning jeg hadde allerede. Jeg er definitivt den utfordringstypen som søker vekst og utfordring, og trives egentlig med ledelse på de fleste plan. Jeg har alltid tatt en naturlig lederrolle om det gjelder skolearbeid, jobb eller befalsskole eller hva det har vært. Så har mer følt at det har vært riktig retning, og at det er naturlig.

RM: Hvordan utvikler du relasjoner med dine medarbeidere?

I1: Det går på mellommenneskelighet. Jeg er relativt ekstrovert, eller relativt åpen og lettsindig type. Jeg prøver å skape en lav terskel slik at folk føler at de kan kontakte meg hvis det er noe. Jeg føler at vi er mer et lag enn at det er en ledelse. Jeg er ikke for A-lederskap i det hele tatt, og heller mer i motsatt retning. Jeg prøver å skape et team-samhold og samtidig skape en personlig relasjon utover nødvendigvis arbeidsoppgaven, ved å føle at det er en åpen dør og at det er lav terskel og relativt flat struktur. Så prøver jeg å være den positive typen, holde humøret oppe og prøve å dra lasset i riktig retning.

RM: Hvordan påvirker du som leder dine medarbeidere for å nå organisasjonens mål? Hva gjør du vanligvis for å få det du vil?

II: Det viktige er å belyse til medarbeiderne at ditt mål er også vårt mål, finne den felles plattformen og felles mål slik at det ikke blir noen interessekonflikter. Det er ganske enkelt i en organisasjon som ÅF Advansia. Skal bedriften gå bra, må vi utvikle gode mennesker for å kunne vinne nye jobber og få større prosjekter. Det henger sammen med at du må utvikle menneskene for å få prosjektene og vi får flere prosjekter desto flere mennesker vi har utviklet. Så det henger tett sammen. Vi har nå etablert noen konkrete mål fra den visjonen som kommer fra Sverige. Det ene er å skape karrieremuligheter internt i prosjektene som går ut på at prosjektene skal bli en læringsarena der nye talenter blir høstet fram og blir opparbeidet for å vokse. Hvis ikke de vokser, så har vi ingen som kan ta over når neste man går av. Vi må sørge for å ha litt kontinuitet og litt personlig vekst. Så i dette selskapet er det ganske enkelt. Det eneste som kan være utfordrende er at vi har jobber i alle spektre. Så av og til må folk ta jobber de ikke er så motiverte for. Vi må også se at dette er en del av en større plan, at vi må få litt bredde i en CV og at akkurat nå må vi ta den jobben i påvente av neste jobb som vil være den som er riktig for din karriere.

RM: Hva gjør du i de tilfellene hvor folk ikke er så motiverte for å ta de kortsiktige stegene for å nå dit de vil?

II: Jeg må egentlig være ærlig og prøver sammen å se hvilken vei vi skal gå. Jeg dikterer ikke hvordan vi skal komme dit. Jeg prøver i motsetning å få innspill slik at de føler at vi har en plan, men det er selvfølgelig ikke alltid like lett. Noen er mer misfornøyde enn andre av natur.

RM: Hvordan er du en rollemodell for dine medarbeidere?

II: Positiv og fremoverlent. Uansett om det blir litt vanskelig til tider i et prosjekt, prøver jeg å skape en positiv atmosfære i teamet. Det blir mye bedre om vi prøver å holde hode hevet og komme oss gjennom det. Jeg prøver å skape tilhørighet til det som skjer i selskapet. Vi har vekstmål og visse ambisjoner for en seksjon, men det vil ikke fungere så lenge folk ikke har forhold til disse målene. Derfor prøver jeg å inkludere de i businessen slik at de føler en direkte relasjon mellom arbeidet de gjør og målene selskapet har satt seg. Vi har fortsatt en god vei å gå på det området.

RM: Hva tror du ledelse handler om?

I1: Jeg tror det handler i bunn og grunn handler om å skape et team som jobber mot et felles mål. Lederens jobb er å lage det teamet og få alle til å innse det at vi strekker oss mot samme målet og det gir gevinst for begge parter på sikt, og for å gjøre det skaper sterke relasjoner slik at man vet hvor man har folkene og at man vet at de er trygge nok til å kunne gi deg feedback og kunne sparre slik at de ikke holder ting inne og lar det surne. Da får man ikke gjort noe med det.

RM: Hvordan vil du karakterisere deg selv? Som leder og som person. Hvordan ville andre beskrevet seg?

I1: Positiv og fremoverlent er de to sterkeste karakteristikkene som leder og som person. Jeg tar initiativ og prøver å få gruppen til å få gjort noe, så ikke alle sitter på gjerdet og venter på at ting skal bli gjort. Jeg tror det går litt på personlighet; det er ulike ledere ut fra ulike personligheter. Det er vanskelig å få til noe på jobb hvis ikke du er sånn på privaten. Jeg tror de andre også ville ha sagt positiv og fremoverlent. Noe mer negativt karakteristikk vil jeg tro er min utålmodighet. Ting henger ofte litt sammen; er man fremoverlent, så er man utålmodig. Utålmodighet kan være også være negativt.

RM: Hvordan utvikler du deg selv som leder?

I1: Ved å si ja til alle utfordringer jeg får og søke feedback. I ÅF Advansia har vi begynt med et lederutviklingsseminar som er ganske bra. Jeg har gått befalsskolen før, så jeg har hatt mye av det samme der før: Joharis vindu, feedback, å komme seg ut av rosener og gi faktiske tilbakemeldinger. Likevel er det greit å få terpa det litt og praktisert det.

RM: Hvordan får dere feedback?

I1: Det har ikke vært så eksisterende til nå. Det er en prosess vi jobber med, men vi blir tvunget til å gi hverandre en feedback. I hvert fall vi i ledelsen, skal gi hverandre både ris og ros. Det skal helst være ros, men også konstruktive tilbakemeldinger. Det man merker er at medarbeidersamtalen er en fin fora for lederen til å komme med utviklingsområder og positiv feedback. Medarbeidersamtalen er en åpenbar arena, men vi prøver å få til det daglig også. Da

går det ikke bare ut på å bare si: «klapp på skulderen, tommel opp; du har gjort en gid jobb!», men mer konkret som for eksempel: «det var helt riktig vurdering da du stengte byggeplassen i den situasjonen. Veldig bra! Du turte å stå fram. I lignende situasjoner fremover må du gjøre det samme, for det er bra og du gjorde rollen din».

RM: Du nevnte at du søker feedback og at det jobbes med å gi hverandre tilbakemeldinger. Er det en form for 360 graders feedback?

I1: Feedbacken stopper nok i linjeledelsen tror jeg. Det er veldig få som vil gi feedback til lederen sin generelt. Helst skulle vi hatt mer av det, men det er da man må bygge de personlige relasjonene som gjør at man forstår at man tjener på feedback og at det er fint å få litt feedback. Også at det er en arena for det. Hvis ingen gjør det, så er det veldig rart å være den første som plutselig begynner med det. Så det er litt mer internt i linjeledelsen.

RM: Hvilke kvaliteter, ressurser og evner vil du si at du har?

I1: Jeg føler at jeg er relativ god til å lese mennesker og situasjoner. Jeg merker at vi har kjempe dyktige prosjektledere som i sin kommunikasjon med kunden ikke helt klarer å fatte kunden, slik at det oppstår konflikt. De vet ikke helt hvordan de skal gå frem, har en tilnæringsmåte som tilsier at de ikke klarer å lese situasjonen og vet ikke hvordan de skal spille kortene sine i ulike situasjoner. Det føler jeg er en av styrkene mine. Det å kunne få en god dialog og lese stemningen ut fra den personen, og tenke at den personen der trenger en «sånn» person eller at jeg må endre litt væremåte ut fra hvem jeg er med. Så jeg er fleksibel i forhold til å lese situasjoner og lese mennesker. En av de bedre egenskapene er at jeg ser at folk er dyktige på ting og delegerer bort ting ut fra det de er dyktige på. Jeg liker å organisere, delegere til andre som har tid, ressurser og muligheter til å gjøre det slik at jeg ikke må nødvendigvis gjøre det selv.

RM: Hva er dine styrker og positive sider? Hva er dine svake sider eller indre demoner?

I1: Behov for oppmerksomhet, og det å alltid skulle ha et ord med i laget er indre demoner. Altså å bevise at man er med i en forsamling, følger med, vet hva man driver med og hva man snakker om. Jeg tror med mer trygghet og mer erfaring, vil jeg kunne sette meg litt tilbake og



ikke være så frempå og hele tiden skulle bevise at jeg kan noe. Samtidig gjør rastløsheten og utålmodigheten at jeg kaster meg på første mulighet, men jeg har sett i ettertid at det vil komme flere muligheter hvis man lar det ligge litt og ikke er så ivrig på å komme seg videre. Man må ikke nødvendigvis være så utålmodig, men heller senke skuldrene litt, leve i nuet og ta det litt mer som det kommer.

RM: Hva tror du er dine viktigste behov? Hva er det som driver deg?

II: Jeg tror anerkjennelse er det viktigste behovet. Å bli sett hvis man gjør en god jobb, er muligens den største drivkraften. Det å føle at du jobber og gjør en god jobb, men ikke får noe feedback eller noe anerkjennelse, er veldig demotiverende. Jeg har også et behov for risiko, liker at det skjer mye og at det ikke er så forutsigbart. Så det er nok det som driver meg. Jeg merker at så fort jeg kommer i dø-perioder, kjeder jeg meg og det synes jeg er negativt.

RM: Hva er dine viktigste verdier eller leveregler, hvis noen?

II: Jeg er ikke så super filosofisk anlagt, men jeg er relativt empatisk. Jeg liker at folk rundt meg har det bra, eller at folk generelt har det bra. Jeg liker også rettferdighet som for eksempel i prosjekter. Noen er skrudd sammen på den måten at de vil karre til seg alt og ikke har noe empati for motparten i prosjektet. Jeg vil heller at vi alle gjør det bra sammen. Hvis vi sammen etablerer et felles mål og sier at: «hvis du tjener penger og prosjektet går bra, så er det bra!» Jeg liker at det skal være en rettferdig prosess, men det er kanskje noe utfordrende i byggebransjen som er en Cowboy virksomhet sammenskrudd hvor folk er ute etter å ta hverandre istedenfor å stole på hverandre. Entreprenøren skjønner ikke helt at man faktisk er ute etter å være rettferdig og vil dem godt. Det er så innarbeidet at de er ute etter hverandre de to ulike rollene; byggherren og entreprenøren. Senest eksempel fra et prosjekt hvor vi prøver å sette oss ned med entreprenøren i et møte for å hjelpe de fordi har hatt en veldig dårlig slutfase. Vi hadde funnet fram en figur og en sjekklister for å hjelpe entreprenøren å dra de gjennom prosjektet, men de tar dette som kritikk og vil ikke møte oss. De skjønner ikke at vi faktisk er ute etter å hjelpe dem. Å skape den relasjonen er meget vanskelig.

RM: Hvilke fortellinger forteller du ofte om deg selv til deg selv? Vi har alle en indre dialog og hva gjør du for å påvirke din indre dialog eller den lille stemmen i hodet ditt hvis du er bevisst på dette? Kan du si noe om hvor ofte du tenker positive tanker?

I1: Det har jeg ikke tenkt så mye på. Jeg er nok ikke så veldig bevisst på det. Jeg er nok positivt anlagt og tenker positivt relativt ofte. Jeg tenker at dette får jeg til og tenker at dette her må jeg få til og presser meg selv litt. Man har det bedre hvis man tenker positivt generelt, snur situasjoner til det positive og prøver å få kontroll over situasjoner. Jeg tror man kan leve ganske kjipt hvis man tenker negativt i hver eneste sammenheng. Så jeg har ikke så mye indre konflikt sånt sett. Det er derimot noe med de tingene jeg vet jeg må bli bedre på; å ta meg tid, å senke skuldrene og lignende.

RM: Hvordan opplever du vanskelige situasjoner med motstand? Hvordan tror du vanskeligheter og motstand påvirker deg? Kan du si noe om hvordan du jobber i slike situasjoner?

I1: Det kan være frustrerende. Jeg blir frustrert iblant selv. I forrige uke ble jeg skikkelig frustrert. Det var et tilbud som skulle inn. Jeg måtte jobbe til og med på kveldstid og fikk null hjelp. Jeg merket på slutten av kvelden da jeg skulle legge meg at det var skikkelig dritt og ikke noe gøy. Dagen etter spurte jeg Gaute om bistand fordi jeg innså at jeg ikke ville komme i mål alene. Da fikk jeg hjelp og det gikk fint. Jeg prøver å tenke rasjonelt og tenke hvordan komme i mål. Når jeg skjønner at jeg ikke klarer det alene, tar jeg det opp med sjefen. Jeg tenker at man kommer langt med å være ærlig og ha åpen dialog.

RM: Hvor bevisst er du dine egne tankemønstre? Pleier du å utfordre dine antagelse om hvordan ting henger sammen?

I1: Jeg er mer bevisst enn det jeg har reflektert over fordi hvis jeg har en antydning til tankefelle, så er jeg relativt god til å ta tak i det. Da tenker jeg at jeg må slutte å synes synd på meg selv fordi det er noe som er håndterbart. Derfor har jeg en pragmatisk og løsningsorientert tilnærming. Hvis jeg henger meg opp i noe, tar det ikke veldig lang tid før det dukker opp noe positivt igjen.

RM: Hvordan håndterer du dine egne følelser? Hender det at følelsene dine tar overhånd? Kan du si noe om rekkefølgen av hvordan du håndterer følelser og tanker før du handler i en situasjon som setter følelsene dine på spill.

I1: Jeg kan bli ganske provosert hvis noe virker veldig useriøst. Det er noe jeg må tenke på i visse sammenhenger. I provokasjonstilfeller er rekkefølgen å føle, så handle, heller bare handle helt til jeg innser etter ett minutt at det leder ingen vei før jeg endrer plan. Så det er ikke mye jeg tar på følelser. Jeg er relativ rasjonell. Jeg merker selv fort hvis noe er kdukt. Så jeg kan hisse meg opp i et halvt minutt, men det tar ikke lang tid før jeg skjønner at jeg må på bedre spor for jeg kommer ingen vei hvis jeg fortsetter som jeg gjør.

RM: Når søker du utfordringer og når kjeder du deg? Hva er det du liker ved utfordringer og hva legger du i begrepet «utfordring»?

I1: Hvis jeg ikke får utfordringer så kjeder jeg meg ofte. Det som ikke er utfordring for meg er i hvert fall ting jeg har gjort mange ganger før. Jeg prøver å jobbe med ting til jeg mestrer det og så fort jeg føler at jeg gjør det, så har jeg lyst til å prøve noe nytt. Jeg trenger ikke å skifte ut alt nødvendigvis, men bare et innfall slik at ikke alt blir nytt. Jeg liker at det er litt spenning i det å ikke kunne alt, samt litt mestring når man klarer det. Jeg tenker jo av til at jeg kanskje skulle slått meg til ro med det jeg driver med som er ganske behagelig, men jeg merker at jeg har mer lyst til å følge med på ting så fort det skjer noe.

RM: Hva har du en tendens til å være når du møter motstand; aktør eller offer?

I1: Jeg er mer aktør enn offer under motgang. Jeg kan selvsagt syte til tider også, men da tar jeg meg selv ganske fort i at det ikke er noe hensikt med det jeg gjør. Man må greie å innse selv at det ikke blir noe bedre av å synes synd på seg selv. Det har å gjøre med min militær bakgrunn. Når man har gått befalsskolen og alt ikke gikk en periode, lærer man seg den tankegangen.

RM: Hva vil du si motiverer deg? Hvordan setter du mål for deg selv?

I1: Det å få tillit til å utfordre meg, driver meg veldig. Det å få litt fritt spillerom, og få lov til å holde på med det jeg driver med og ta nye utfordringer hele tiden og da få den anerkjennelsen og tilliten, det driver meg. Det jeg synes er bra i ÅF Advansia er at de ser jeg har lyst til å gjøre en ting og gir meg muligheten. Det er ikke noe begrensning for hva man kan gjøre, det er vel det som motiverer mest. Jeg må innrømme at jeg reviderer målene underveis i forhold til hvilke muligheter jeg har. Jeg tenker ikke så mye på det ærlig talt. Det å sette seg mål er veldig situasjonsbestemt for meg. Jeg gjør det når jeg merker at det er noe jeg ikke mestrer helt, men må få til. Jeg har ikke en sjekklister hjemme som jeg sjekker av når jeg har gjennomført målene. Ingenting er predefinert. Man får sjanser av og til. Det lønner seg å ta de og sette målsettingene ut fra. Mine målsettinger er nok prestasjonsmål, har egentlig ikke tenkt så mye på å sette mål ut fra trivsel og sånt. Jeg tenker at det er et fundament, jeg må ha trivsel. Det er på en måte Maslows nederste steg.

RM: Hvilke erfaringer og hendelser i ditt liv har vært med på å definere deg? Hva har du oppnådd som du er spesielt stolt av og som har formet deg?

I1: Som jeg var inne på tidligere, tror jeg befalsskolen har vært alfa og omega i forhold til lederskap. Man blir brutt sammen og bygd opp på nytt, lærer å kjenne sine svakheter og styrker, får mye feedback på godt og vondt, blir fysisk og psykisk testet, samtidig som man får samhold og lærer mye om hvem man er. Jeg synes det er en av de beste læringsarenaene for å bli leder fordi man blir testet så hardt i praksis. Det var en i militæret som sa ganske tidlig at: «det er ikke så vondt at det ikke er godt for noe», og den mentaliteten liker jeg. Hvis du har det kjipt, er det lurt likevel.

RM: Hvordan håndterer du vanligvis motstand og utfordringer? Hva er dine strategier?

I1: Jeg vil si fleksibilitet og løsningsorientert er mine beste forsvarsmekanismer mot motstand. Jeg innser at ting er som det er og prøver å finne nye løsninger, istedenfor å bare grave meg ned i irritasjon og det at det er motstand. Det opplever jeg veldig ofte i den stillingen jeg har nå for ressurs koordineringer i forhold til nye prosjekter, eksisterende prosjekter, og andre seksjoner. Det er en evig kamp om ressurser. Det er bare å brøyte seg

gjennom og finne den beste mulige veien. Man må bare ventilere litt når man blir litt lei av det og få det ut. Det er ikke noe vits å bære på det.

RM: Hva er det som får deg til å holde ut når du er i vanskelige situasjoner over lengre tid? Hva er det som driver deg fremover under motgang?

I1: Jeg liker at man ser en ende på ting. Jeg har ikke opplevd vanskelige situasjoner over veldig lang tid. Det er kanskje den tankegangen om at «det er ikke så ille at det ikke er godt for noe». Man ser situasjonen, og må bare gjøre det beste ut av det. Det nytter ikke å gi opp; da kommer du ingen vei. Jeg har evnen til å hele tiden se noe positivt i en situasjon, samt ansvarsfølelsen som gjør at jeg tenker noen må gjøre det. Jeg har blitt dirigert til jobben. Da får jeg være pliktoppfyllende og gjøre det. Det er vel en del av pakka med å være leder; å ta ansvaret. Til tider kan man være tøff og dirigere, men det er forskjell på militæret og konsulenter, alt med måte.

RM: Hva er dine forventninger til deg selv under motgang og vanskeligheter?

I1: Jeg forventer å kunne tenke positivt ved å se det gode i situasjoner og ha en ansvarsfølelse. Noen må ta tak og det kan likeså greit være meg. Jeg kan ikke sette meg ned og synes synd på meg selv.