

Forutsetninger for selvledelse

Bacheloroppgave

2011

Campus Christiania

36021291,36020830,36021681

Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av

utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.

1.0 Forord.

Vi avslutter nå vårt tre år lange studie i Kreativitet, innovasjon og forretningsutvikling ved Markedshøyskolen i Oslo med denne bacheloroppgaven. Vi har igjennom disse tre årene vært igjennom mye teori innen alle de forskjellige fagene og gjort praktiske oppgaver i tråd med teorien. Vi tenkte lenge på hvilket tema vi ønsket å fordype oss i og skrive om. Vårt valg falt på faget ledelse, eller nærmere selvledelse, da dette var et tema som hadde interessert oss alle tre mest under studiet vårt.

Vi vil gjerne takke våre informanter Tom Karp, Ingrid Strøm Olsen og Kyrre Texnæs for intervjuene vi utførte med dem og for at de åpnet synsvindene våre når det kom til hvordan selvledelse praktiseres. Vi vil også takke vår veileder Stein Juvik, for all hjelp med oppgaven.

2.0 SAMMENDRAG

2.1 Problematisering

Vi har, gjennom tre år på Markedshøyskolen, tilegnet oss en interesse for selvledelse både som fenomen og som en nøkkelfaktor til livet. Vi tror at det finnes stor interesse for begrepet selvledelse, men vi vil påpeke at bevisstheten rundt fenomenet er for dårlig integrert i dagens samfunn. Vi ønsker å forske på hva mennesker utenfor skolen faktisk vet om selvledelse samt å skape bevissthet rundt begrepet. Vi vil også tilføye at vi ser på selvledelse på et personlig og ikke på et organisatorisk plan.

2.2 Forskningsspørsmål

Oppgavens forskningsspørsmål er:

Hva er forutsetningene for å kunne lykkes med selvledelse?

- Hva kan selvledelse hjelpe deg med?
- Hvilke strategier og metoder burde man bruke for å jobbe med selvledelse?

2.3 Metode

Vi støtter vår oppgave opp med en fenomenologisk forskningsmetode, en deduktiv tilnærming som forskningsstrategi og tar i bruk et kvalitativt forskningsdesign.

Dette fordi vi vil forstå meningen til et fenomen sett gjennom en gruppe menneskers øyne samt og teste de teoriene og forståelsene av selvledelse vi har funnet i teorien opp mot empiriske funn.

Vi har gjennomført tre kvalitative dybdeintervjuer fra tre forskjellige personer som har tilnærmet seg selvledelse på forskjellige måter. Dette synes vi er viktig, slik at vi for en god forståelse og et godt perspektiv på hvordan deres syn på fenomenet er og hvordan de utøver selvledelse på et personlig plan.

2.4 Teori og drøfting

Vi presenterer ulike forståelser, strategier og forutsetninger for å kunne lykkes med selvledelse for så å drøfte det opp mot empirisk data. Drøftingen inneholder også elementer av egne tolkninger.

2.5 Konklusjon

Vi mener vi har presentert en ny, relevant forståelse av selvledelse som fenomen og kommet frem til disse forutsetningene:

- Emosjonell Intelligens
- Motivasjon
- Stressmestring
- Tid
- Kunnskap om relevante teorier og metoder/strategier og være i stand til å sette de i system.
- Forpliktelse/Engasjement

Selvledelse må bevisst forankres i individet. Vi har kommet også kommet frem til at selvledelse er veldig lite generaliserbart og er fungerer veldig individuelt fra person til person.

Innholdsfortegnelse

1.0 Forord	1
2.0 Sammendrag	2
2.1 Bakgrunn	2
2.2 Forskningsspørsmål	2
2.3 Metode	2
2.4 Teori og drøfting	3
2.5 Konklusjon	3
3.0 Problematisering	6
3.1 Hvorfor selvledelse:	5
3.2 Avgrensing av oppgaven:	7
3.3 Perspektiver	7
3.4 Premisser for selvledelse:	7
3.4.1 Vitenskapelige antagelser	8
4.0 Teori	9
4.1 Selvledelse i organisasjonen	9
4.2 Selvutvikling	9
4.3 Teori omkring selvledelse	10
4.4 Forskning om selvledelse	11
4.5 Mangler ved selvledelsesmetodikken	12
4.6 Emosjonell intelligens – EI	13
4.6.1 Kjenn deg selv	13
4.6.2 Firestegsprosedyren	14
4.6.3 Goleman	14
4.6.4 Emosjoner	14
4.6.5 Golemans 5 deler av Emosjonell intelligens	16
4.7 Motivasjon	18
4.7.1 Hva er motivasjon?	18
4.7.2 Kognitiv motivasjonsteori	18
4.7.3 Hva har motivasjon med selvledelse å gjøre?	19
4.7.4 Motivasjonsfaktorer	19
4.7.5 Indre	20
4.7.6 Ytre	20
4.7.7 SIHO-modellen	20
4.8 Forutsetninger for å innføre selvledelse	22
4.8.1 Atferdsstrategiene	22
4.8.2 Kognitive strategier	24
4.9 Stress og stressmestring.	26
4.9.1 Beredskapsprogrammet	26
4.9.2 Avspenningsprogrammet	26
4.9.3 Forståelse av stress	27
4.9.4 Former for stress	28
4.9.5 Strategier for å mestre stress:	29
4.10 Peter Drucker	32
4.10.1 What are my strengths?	32
4.10.2 How do I perform?	33
4.10.3 How do I learn	33
4.10.4 What are my values?	34
5.0 Metode	34
5.1 Vitenskapelig tilnærming	34
5.2 Forskningsstrategi	35
5.3 Forberedelse	35

5.4 Datainnsamling	36
5.5 Utvalgstrategi	36
5.6 Analyse og rapportering	37
5.7 Validitet	38
5.8 Databank	38
6.0 Drøfting	39
6.1 Selvledelse.	39
6.2 Emosjonell intelligens	41
6.3 Motivasjon	43
6.4 Peter Drucker	44
7.0 Forutsetning for å innføre selvledelse.	45
7.1 Atferdsstrategiene	45
7.2 Selvledelsesprosessen i atferdsstrategiene og de kognitive strategiene	47
7.3 Stress og Stressmestring	48
8.0 Konklusjon	50
9.0 Litteraturliste	53
10.0 Vedlegg	54
Vedlegg 1.	54
Vedlegg 2	59
Vedlegg 3	62
Vedlegg 4	65

3.0 Problematisering:

3.1 Hvorfor selvledelse

I løpet av dette tre år lange studiet har vi vært gjennom spennende og mindre spennende fag. Vi mener at ledelse var uten tvil det morsomste faget og vi synes også det var det best gjennomførte kurset fra skolen sin side. I fjor høst var vi på seminar med klassen og for første gang ble gode relasjoner skapt innad i gruppen. I løpet av dette kurset ble vi introdusert for selvledelse og konseptet selvutvikling. Vi ble utfordret til å lære å kjenne oss selv. Våre styrker og våre svakheter. I kjølvannet av kurset kunne vi alle sammen si at vi ikke hadde sett på oss selv på samme måte, opplevd samme grad av bevissthet eller tilstedeværelse, som det vi gjorde på seminaret vi deltok på i Larvik, og da vi da skulle skrive bachelor oppgave var valg av tema lett, men skremmende. Skremmende fordi vi visste lite om temaet. Vi visste ikke hvor mye forskning det hadde blitt gjort på selvledelse som fenomen. Det eneste vi visste om selvledelse var de kapitlene vi hadde lest i ledelsesbøkene fra kurset, og de skrapte bare i overflaten av hva vi ville vite. Selvledelse ble alltid presentert som et verktøy for ledere som ville få en bedre arbeidsplass og mer effektive og selvstendige medarbeidere, trengte å mestre stress eller lignende. Etter mye om og men kom vi frem til at selvledelse ikke bare er forbeholdt ledere. Eller arbeidsplassen for den saks skyld. Jobben din er en del av livet men den er ikke hele livet ditt. Ok, for noen er det slik, men vi ville heller se selvledelse som et verktøy man bruker aktivt på alle plan i livet. At det er et verktøy man alltid bruker for å takle medgang og motgang. Enten om det er på jobb eller hjemme. I vår søken på teori på nettopp dette var vi så heldige at vi fant en bachelor oppgave skrevet av kaospiloter i 2009.

(Selvledelse – En bevisstgjøring)

Den går dypere enn de fleste lærebøkene vi hadde fra ledelseskurset og ga oss verdifull informasjon i form av kilder og ressurspersoner som vi kunne bruke i vår oppgave. Vi er fascinert over hvordan noen kan bruke selvledelse som verktøy for å heve eget prestasjonsnivå og leve opp til sitt fulle potensiale. Vi tror virkelig på selvledelse som et livsverktøy og vil i størst mulig grad bidra til bevisstgjøring rundt temaet og bidra til forskning på området slik at mer kunnskap finnes om selvledelse.

3.2 Avgrensning av oppgaven:

Noe som er viktig for å oss er å forstå alle fasettene av selvledelse. Hvordan det kan hjelpe på flere områder. Det kan være noen trenger selvledelse på jobben og at noen trenger det hjemme. Vi kan ikke vite hva alle mennesker trenger hjelp til, men vi vet at selvledelse kan hjelpe de med stress, autensitet, selvinnstilt og tilstedeværelse og mellommenneskelige relasjoner etc.

Vi ønsker ikke å se på selvledelse som en forsterker av noen annet, men som et selvstendig virkemiddel, selv om vi vet at selvledelse er et nyttig verktøy også i business sammenheng. Ved å se isolert på selvledelse tror vi at vi vil få en dypere forståelse av det og kanskje være i stand til å se bruksområder hvor selvledelse kan egne seg hvor det ikke har blitt brukt tidligere.

Vi vil heller ikke bevege oss for langt inn i den psykologiske verden for å se på forskjellige forståelser av selvet. Vi ser det som hensiktsmessig å studere strategier og metoder man kan bruke aktivt for å hjelpe en å drive med selvledelse.

Vi vil heller ikke lage en verktøykasse som skal være en fasit på selvledelse, men et studie av hvordan selvledelse fungerer i praksis og som prosess. Vi skal prøve å presentere teorier, metoder og strategier som er gjeldende for selvledelse i alle sammenhenger. Vi ønsker altså ikke å skape et for stort skille mellom selvledelse i privat eller jobbsammenheng.

3.3 Perspektiver

For å forstå fenomenet vil vi se etter inspirasjon og tolkninger av selvledelse. Vi vil se etter mennesker som har ulike forståelser av fenomenet og ser på det fra ulike perspektiv. Et eksempel er vitenskapelig forankret mot ikke vitenskapelig forankret. Fordi dette er en akademisk oppgave vil vi naturligvis ha fokus på det vitenskapelige forankrede perspektivet, men å ikke ta til seg kunnskap om fenomenet som bidro til vår forståelse av det ville ikke være hensiktsmessig.

3.4 Premisser for selvledelse:

Disse premissene kommer fra bachelor oppgaven ”Selvledelse – En bevisstgjøring”. Alle disse må være til stede for at selvledelse skal kunne skje.

Bevissthet: Selvledelse krever en bevisst deltager og for å utvikle seg selv innenfor selvledelse er det viktig å utforske bevissthet på flere nivåer.

Tilstedeværelse: Individet som jobber med selvledelse må være bevisst på tilstedeværelse og jobbe med å utvikle sin evne til være tilstede i en situasjon.

Individ: For kunne drive med selvledelse må individet kunne kjenne seg selv og se seg selv for den man virkelig er.

Relasjoner: Man utvikler kunnskap om seg selv ved å være i relasjon til andre mennesker

Motivasjon: Man må bli kjent med seg selv og vite hva som motiverer en for å kunne vedlikeholde selvledelsesprosessen.

3.5 Vitenskapelige antagelser.

Vi vil på peke at vi tror *selvutvikling* er noe som foregår hele tiden, men i stor grad ubevisst. *Selvledelse* derimot tror vi trenger en bevisst agent. Det vi vet om selvledelse er det vi har lært i ledelsesfaget her på skolen og vi har kommet frem til at å lage noen form for definisjon ikke vil være hensiktsmessig, for å ikke låse oss til den resten av oppgaven. Vi tror at selvledelse ikke blir presentert på riktig måte i form av at teorien som blir brukt ofte er gammel og instrumentell. Vi skal se nærmere på Peter Drucker og vurdere om hans bidrag til forståelse av fenomenet fortsatt er like gjeldene. Vi tror den er det.

Hva gjelder metoder og strategier man kan benytte seg for å drive med selvledelse, kan vi ikke si så mye om annet enn at vi tror kunnskap og bevisstgjøring rundt de riktige metodene og strategiene er kritisk for å kunne drive med selvledelse hensiktsmessig.

Vi tror at selvledelse kan hjelpe mennesker på mange områder, men vi må si at stress virker som et åpenbart problemområde hvor selvledelse virkelig kan gjøre en jobb som betyr noe. Stress er også et høyaktuelt tema som vi synes er interessant og som vi vil lære mer om. Vi tror også selvledelse kan hjelpe folk å lære å kjenne seg selv og utfordrer individet til å skape et liv på egne premisser og ikke andres.

4,0 Teori

4.1 Selvledelse i organisasjonen

Man kan uttøve selvledelse på to forskjellige plan og de er; selvledelse på organisasjonsarenaen og selvledelse som selvutvikling. Selvledelse er en relativt ny form for ledelse som er i ferd med å ta plass blant de andre ledelsesmetodene. Denne metoden egner seg utmerket for å kunne jobbe mer effektivt og at medarbeiderne skal kunne jobbe mer selvstendig. Men det er ikke alle organisasjoner som kan uttøve denne ledelsesformen. Medarbeiderne må være høykompetente og være selvdrivende. Det er ikke lengre bare lederen som sitter på all kunnskap og informasjon, men også leddene videre nedover i organisasjonen. Det er ikke lengre et hierarki, men en mer flat organisasjonsstruktur. Før var medarbeidere bare brikker i det store bildet, men med selvledelsesmetoden blir man tildelt mye mer ansvar. Man blir beslutningstakere, medansvarlig for arbeid knyttet til planleggig og evaluering. For at man skal kunne implementere selvledelse i en organisasjon må lederen endre rollen sin. Lederen vil nå bli en støttespiller, coach for sine medarbeidere og en overordnet koordinator. For å kunne innføre denne rollen, må lederen ha behov for noen klassiske relasjonsferdigheter. Lederen burde fortsatt ha en styrende funksjon, men ikke kontrollerende. Selvledende medarbeidere trenger fortsatt støtte og inspirasjon fra lederen sin.

4.2 Selvutvikling

Selvledelsesmetoden kan også brukes til personlig utvikling. Selvledelse kan gi utbytte til personer som har liten tro på sin evne til å gjennomføre endringer. Hvis man føler seg lite tilfreds med situasjonen man er i, eller at man sliter med den beryktede tidsklemmen, er selvledelse noe som kan hjelpe til med dette. Hvis man vil foreta prioriteringer og endringer i de ulike livssfærene, eller man ønsker å øke motivasjon eller kreativitet, sette seg nye mål eller å jobbe med forskjellige sider av seg selv er selvledelse en veldig god metode for å hjelpe til. ”Et konkret mål som ligger i teorien om selvledelse, er å utvikle større selvstendighet og forsterket mestringsopplevelse” (Lund Martinsen 2008, 67)

Når det kommer til hva man skal jobbe mot i et selvledelsesperspektiv er det mange forskjellige oppfatninger omkring slike spørsmål. Det er forskjellige spørsmål om oppfatningen i både filosofi, religion og psykologi. I boken *Selvledelse*, foreslår Lazarus(1992) at viktige målsetninger som vil kunne påvirke folks velvære i det daglige, være knyttet til:

- Atferd
- Følelser
- Sanselighet
- Forestillingsvirksomhet
- Tenkning
- Interpersonlige ferdigheter
- Biologiske forhold
- Evne til nyskapning

Det er ikke alle punktene ovenfor som vil være like lette å gjennomføre, her vil man sannsynligvis støte på forskjellige personlige utfordringer. Her vil selvledelsesmetodene være til nytte. Det finnes ingen fasitsvar som kan få enhver til å mestre dette, men det gjelder å være selvdisciplinert og ha innsatsvilje. Som all annen læring krever også dette systematisk arbeid.

4.3 Teori omkring selvledelse

Manz & Sims (1980) Manz (1986) har i samarbeid med andre forskere, forsket og skrevet flere bøker som omhandler selvledelsesmetodikken og forskning basert på teorien. Mye av metodikken i selvledelse hviler på et bredt spekter av anerkjente psykologiske teorier. Det er her teorier om motivasjon kommer inn. Blant disse teoriene finner man teorier hvor det legges vekt på at incentiver (belønninger) og forsterkningsmekanismer vil føre til økt motivasjon og effektivitet. Forskere mener at hvis man får en form for belønning om man mestrer en oppgave, vil man bruke mer tid og energi på å utføre denne oppgaven tilfredsstillende. De mener også at dersom man legger inn incentiver i arbeidsoppgavene og dette fører til tilfredsstillende resultat, vil et tilfredsstillende resultat hyppigere forekomme, enn om man ikke hadde gitt noen belønninger i det hele tatt. Å gi belønninger og legge inn incentiver i arbeidsoppgavene vil føre til motivasjon og effektivitet, man kan også lære ved og observere andres atferd og resultatet deres atferd fører til. I teorien om selvledelse blir man oppfordret til å ta i bruk belønningssystemene for at man skal kunne øke styringen av egne arbeidsoppgaver. En annen teori som selvledelsesteoriene også bygges på er teorier om målstyring (Locke & Latham, 1994) Innenfor denne forskningen hevdes det at vi er mer

effektive og satser mer når vi har bidratt til å formulere krevende mål. Noe som er grunnleggende for selvutvikling ved et personlig perspektiv er at man lager små og store mål for seg selv. Man må vite hva man ønsker å oppnå både med privatlivet og karrieren. Indre motivasjon er noe selvledelses metodikken bygger videre på. Forskere som har arbeidet med teorier innenfor motivasjonspsykologien er Deci (1975) og Deci & Ryan (1985,1991) De mener at indre motivasjon har mer effekt enn ytre motivasjon. De mener også videre at mennesket har tre primære behov ved siden av de biologiske behovene og de er; behov for kompetanseopplevelse, selvbestemmelse og tilhørighet. De mener at personlighetstrekket autonomi gjennom opplevelsen av kompetanse og selvstendighet vil føre til indre motivasjon. Det er derfor rimelig å tro at personer med autonomi vil ha utbytte av selvledelsesmetodikken. Det hevdes videre at en i selvledelse skal fokusere på sine sterke sider og at man burde fokusere på de oppgavene som man opplever som interessante og man føler seg kompetente til å utføre. Det fjerde selvledelsesteorien bygger på er teori om resiprok determinisme av Banduras(1986,1997) ”Dette begrepet beskriver et samspill mellom vår atferd, våre individuelle forutsetninger for vår atferd og de miljømessige rammer og forutsetninger for vår atferd”. Banduras mener i sin teori at disse tre elementene er avhengig av hverandre. ”Selvledelse dreier seg om evnen til å verdiforankre, planlegge og gjennomføre målrettet atferd, og tanken er at personens forutsetninger for slik atferd, samt de miljømessige betingelsene for denne atferden påvirker grad av selvstendighetsatferd”. (Lund Martinsen m.fl. 2008, 75)

4.4 Forskning om selvledelse

Det kommer mer og mer forskning rundt teorier innen selvledelse. En av de viktigste forutsetningene i teorien om selvledelse var det Prussia, Andersom & Manz (1998) som kom fram til. Det var at selvledelse fører til økt selvopplevd mestringsevne. Selvopplevd mestringsevne er i flere sammenhenger blitt knyttet til forskjellige former av effektivitet. I et studium av Stewart, Carson & Cardy (1996) fant man ut av at folk med høy motivasjonsstyrke ikke hadde samme utbytte av selvledelse som folk med lavere motivasjonsstyrke, det er fordi folk med høy motivasjon allerede var gode i selvledelse ved at de naturlig satte seg mål. Et studium hvor man evaluerte trening i de kognitive strategiene (Neck & Manz, 1996) viste at de som fikk trening opplevde blant annet høyere entusiasme, økt mental ytelse og høyere grad av jobbtilfredshet, enn de som ikke fikk trening. Det er også gjort et eksperiment innen trening av atferdsstrategiene (Frayne & Geringer, 2000) konseptet her var det samme som i

Neck og Manz sitt eksperiment med de kognitive strategiene. En gruppe fikk trening og den andre gruppen, kontrollgruppen, fikk ikke trening. Resultatene av dette eksperimentet viste at trening i selvledelsesmetodikk hadde positiv effekt på jobbprestasjonene til de som fikk trening, sammenlignet med kontrollgruppen. Kontrollgruppen fikk deretter samme trening som de andre, og da økte prestasjonene betydelig i denne gruppen også. Så forskning rundt selvledelsesmetodikkene har gitt mange positive resultater, noen av studiene har vist deg å ha mangler eller svakheter, men i det store og det hele bilde har det vist seg at selvledelse har gitt positive resultater rundt effektivitet både individuelt og i team sammenheng, og at selvledelse er mulig å lære, med visse forutsetninger tilstede.

4.5 Mangler ved selvledelsesmetodikken

Det er også vist seg at det er mangler ved selvledelsesmetodikken. Et potensielt problem med selvledelsesmetodikken slik den vanligvis blir presentert, er at selvledelse er tenkt å påvirke prestasjoner og effektivitet først og fremst gjennom økt *selvopplevd mestringsevne* og da på *alle slags arbeidsoppgaver* (Øyvind Lund Martinsen 2008, 79). Når arbeidsoppgavene er komplekse viser det seg å være mye mindre sammenheng mellom selvopplevd mestringsevne og prestasjoner enn når arbeidsoppgaven er mindre kompleks. Det har også vist seg at høy motivasjon ikke alltid er gunstig, for eksempel når man må tenke nytt eller man står fast med et problem og må finne en ny måte og løse det på. Det kan sies at selvledelse er en metodikk hvor formålet er å øke folks mestringsevne. Hvor man da antar at kunnskapsarbeidere jobber med de komplekse oppgavene. For at ikke selvledelsesmetoden skal bli for ensformig bør den derfor suppleres med andre metoder som inneholder kreativitet og beslutningstaking. Dette vil være gunstig for folk som jobber med oppgaver som er krevende og komplekse. Det er også viktig ved selvledelsesmetoden at man fokuserer på at folk er inneforstått med begreper slik som muligheter, begrensninger, evner, personlighet og kunnskaper. Om man ikke er inneforstått med disse begrepene kan dette føre til at man ikke jobber optimalt. Det er altså ikke bare å utøve selvledelse. For at man skal kunne drive med selvledelse og kunne jobbe optimalt burde denne metoden suppleres med andre metoder. Atferdsstrategiene og de kognitive strategiene bør også suppleres med annen metodikk.

4.6 Emosjonell intelligens – EI

I en gammel japansk fortelling heter det at en krigersk samurai en gang bad en Zen-mester forklare ham begrepene himmel og helvete. Men munken svarte hånlig: ”Du er ikke annet enn en lømmel – jeg kan ikke kaste bort tiden på folk som deg!”

Samuraien følte seg ærekrenket og ble aldeles rasende. Han trakk sverdet ut av skjeden og brølte: ”Jeg kunne drepe deg for din frekkhet!”

”Det,” svarte munken rolig, ”er helvete”.

Forskrekket over å se sannheten i det som mesteren hadde påpekt om at raseriet hadde ham i sin makt, roet samuraien seg ned, stakk sverdet i skjeden og bukket for å takke munken for innsikten.

”Og det,” sa munken, ”er himmelen”.

Samuraiens plutselige forståelse av sin egen opprørte sinnstilstand illustrerer den avgjørende forskjellen mellom å bli fanget inn av en følelse og bli klar over at man kommer i dens makt. (Goleman, 1997, 59)

4.6.1 Kjenn deg selv

Umiddelbart kan det virke som om følelsene våre er åpenbare, men hvis vi tenker nærmere etter, er det episoder der vi ikke visste hva vi egentlig følte eller ble klar over disse følelsene først etter en stund. Psykologer bruker termen metakognisjon for å betegne bevisstheten om tankeprosessen, og metastemning for å betegne gjenkjennelsen av sine egne emosjoner.

Enklere sagt er det selvbevissthet i betydningen stadig oppmerksomhet på ens indre tilstand. I denne selvreflekterende oppmerksomheten observerer og undersøker bevisstheten selve erfaringen, innbefattet emosjonene.

I 1990 publiserte de amerikanske psykologene dr. John Mayer fra University of New Hampshire og dr. Peter Salovey fra Yale University to artikler der de formulerte den første vitenskaplige definisjonen på emosjonell intelligens, EI.

“...the ability to monitor one’s own and others’ feelings and emotions, to discriminate among them and to use this information to guide one’s thinking and actions (Salovey & Mayer 189).”

Emosjonell intelligens, eller EI, har lenge vært en form for skjult intelligens for mange. De fleste av oss går uvitende rundt uten helt å tenke på hva som styrer oss. IQ er en kjent form

for intelligens og det er mange som tror at det bare er dette som teller hvis du skal lykkes her i verden.

4.6.2 Firestegsprosedyren

EI er en veldig viktig del av selvledelse. Uten emosjonell intelligens kommer du ikke langt. I dagens samfunn har de sosiale egenskapene mye å si. Med alle sosiale nettverk, mobiltelefoner, tv-programmer og annen hverdagsunderholdning som vi har i dag, er følelser og emosjoner noe vi bør ha kontroll på. Så hva er emosjonell intelligens? Og hvordan skal du få kontakt med din emosjonelle intelligens? Alt vi ser og hører skaper følelser hos mennesker. Ifølge Mayer og Saloveys teori handler EI om å resonnere med og om følelser. ”Fremfor alt handler det om å kunne *gjenkjenne, forstå, håndtere og styre* våre følelser for å tenke bedre, og derved påvirke oss selv og andre” (Randi B. Noyes, 1999, 11). Denne *firestegsprosedyren (MSCEIT)* er et verktøy man kan ta i bruk hvis man vil skape mer bevissthet rundt EI, utvikle og skape en bedre forståelse for sin egen emosjonelle intelligens.

For eksempel kan stress i arbeidslivet og det personlige være en stor utfordring for mange. Stress kommer av at man ikke har eller mister kontroll på omgivelsene rundt seg eller i sitt eget hodet. Det skjer ofte under for eksempel, tidspress. Hvis man da er bevisst på sin EI, bør man bruke denne prosedyren.

1. *Gjenkjenn følelsen*, ”har du følt dette før?”,
2. *forstå følelsen*, finn ut (i hodet) hva som får deg til å reagere på denne måten.
3. *Håndtere følelsen*, utarbeid en strategi for hvordan du skal håndtere disse følelsene (finner du noe som fungerer, så hold deg til den).
4. *Styr følelsen*, håndterer man følelsene på en riktig måte kan man etter hvert styre de unna når det trengs. Dette klarer opp selvet og sinnet til og tenke rasjonelt og logisk. Men dette ser lettere ut på papir en det er i virkeligheten!

4.6.3 Goleman

Goleman påpeker at mennesker som har god selvinnsikt og forstår sine følelser kan lettere takle forandringer uten å få panikk og dessuten tenke mer positivt om forandringene.

4.6.4 Emosjoner

Hva er emosjoner? i hvilken grad styrer de livene våre?

Mennesker, enten de vil eller ikke, blir styrt av emosjoner. Vi skiller emosjoner fra vårt rasjonelle tenkesystem rett og slett fordi emosjoner kommer fra hjerte og ikke hjernen. Den emosjonelle bevisstheten er langt raskere enn den rasjonelle. Den reagerer så raskt at man selv ikke klarer å oppfatte, rasjonelt, hva som har skjedd, før litt etterpå. Den emosjonelle bevisstheten hjelper deg med å ta raske beslutninger når det trengs. ”Skal jeg spise det, eller vil det spise meg?” Når en blir presset til å ta en rask beslutning tar den emosjonelle bevisstheten over. Den betrakter ting og situasjoner på en forenklet måte som kan virke forvirrende for den rasjonelle bevisstheten. Midt i eller etter reaksjonen er over kan vi tenke: ”Hvorfor gjorde jeg det?” Dette er tegn på at den rasjonelle bevisstheten kommer til live. Den emosjonelle reaksjonsmåten ofrer nøyaktigheten for hurtighet. Reaksjonsmåten bygger bare på førsteinntrykket og reagerer på helhetsinntrykket. Den tar tingene raskt uten og ta seg tid til en gjennomtenkt analyse. Man kan si at den emosjonelle bevisstheten er vår radar mot farer.

Den store fordelen med emosjonell bevissthet er at den øyeblikkelig kan gjenkjenne eller avlese en emosjonell virkelighet (han er sur, han lyver, hun ser trist ut) og ta intuitive lynraske vurderinger om for eksempel hvem vi kan stole på, hvem vi må være på vakt mot og hvem som er i nød. Ulempen med dette er at misforståelser og feilaktige valg kan forkomme fordi beslutningen tas så lynraskt.

Paul Ekman, som leder Human Interaction Laboratory ved University of California i San Francisco, har utviklet et system for å avdekke emosjoner ut ifra små forandringer i ansiktsuttrykket. Han kan oppspore små forandringer eller mikroemosjoner som farer over ansiktet på mindre enn et halvt sekund. Ekman og hans kollegaer fant også ut at emosjonelle uttrykk begynner å vise seg i form av forandringer i ansiktsmuskulaturen i løpet av noen tusendeler av et sekund etter hendelsen har skjedd. De fysiologiske forandringene, som at blodstrømmen ledes til andre steder, og at hjerterytmen øker, begynner også i løpet av bare brøkdeler av et sekund.

Ekman sier at emosjonen bare er på sitt sterkeste i et meget kort tidsrom. Det varer snarere sekunder, fremfor minutter eller timer. Skulle emosjonen vare lengre enn dette, ville det være en dårlig tilpasning til de skiftende omgivelsene. Men hvis emosjonen skal vare lengre er det man nødt til å opprettholde faktoren som utløste emosjonen, som når man sørger over tapet av en man er glad i.

Det finnes en annen emosjonell reaksjon som er langsommere enn den raske responsen.

Nemlig tanker som bygger følelser. Dette er noe vi som oftest har kontroll på. Med det mener

vi at man bevisst bruker tanker til og forme de følelsene vi tror passer best til den situasjonen man er i. Tanker ulmer og bygger seg opp rundt en ting eller en situasjon. I denne formen for emosjonell reaksjon finner vi en mer omfattende vurdering: Tankene våre – kognisjonen – spiller hovedrollen i prosessen med å bestemme hvilke emosjoner som skal vekkes til live. Så snart vi har foretatt vurderingen, kommer det en passende emosjonell respons.

Skuespillere er mennesker som bevisst bruker EI i jobbsammenheng. Det vil si at de bruker følelser via tenkning. De fremkaller emosjoner via tanker som skal speile den følelsen som tanken forbindes med. Skal du være ”på gråten” i en scene, må man tenke triste tanker, tanker som er følelsesmessig sterke. Et tap av et familiemedlem for eksempel er det mange som bruker.

Den franske forfatteren Marie-Henri Beyle eller Stendhal, som er hans alias, skrev; ”Kjærlighet er som feber som kommer og går, uavhengig av viljen”. Med dette mener han at følelsene kommer før eller samtidig med tankene i den raske responssekvensen. Det vil si at denne lynraske emosjonelle reaksjonen tar over i situasjoner som har med den primære overlevelsesdriften å gjøre. Det er her slike raske beslutninger har sin styrke: De mobiliserer oss på et blunk til å møte en nødssituasjon. Våre mest intense følelser, som kjærlighet, sinne, sorg, frykt osv. er ufrivillige reaksjoner; vi kan ikke bestemme når de kommer. Men vi kan være bevisste på at de eksisterer og, i tilfeller, bortforklare seg med dette som bakgrunn.

4.6.5 Golemans 5 deler av Emosjonell intelligens

Selvinnsikt

Definisjon:

Evne til å forstå egne følelser, humørsvingninger og motivasjonsfaktorer. Evne til å forstå hvordan egen atferd påvirker andre.

Kjennetegn:

Selvtillit. Realistisk selvbilde. Liten forskjell på hvordan man vurderer seg selv og hvordan andre gjør det. Kjenne sine egne styrker svakheter

Selvbeherskelse

Definisjon:

Evne til å kontrollere eller korrigere forstyrrende impulser og humørsvingninger. God evne til vurdering før handling

Kjennetegn:

Integritet. Til å stole på. Tar ansvar. Tilpasningsdyktig.

Motivasjon

Definisjon:

Lidenskapelig opptatt av arbeidet. Arbeider ikke kun for penger og status. Målorientert, energisk og utholdende.

Kjennetegn:

Sterkt prestasjonsmotiv. Realist optimist, selv om oppgaven er krevende. Forpliktelse til organisasjonen.

Empati

Definisjon:

Evne til å forstå andres følelser. Flink til å behandle andre i henhold til deres følelsesmessige reaksjoner.

Kjennetegn:

Dyktig i å utvikle og bevare dyktige medarbeidere. Tverrkulturell sensitivitet og forståelse. Yte service.

Sosiale ferdigheter

Definisjon:

Flink til å håndtere mellommenneskelige forhold og bygge nettverk.

Kjennetegn:

Flink til å lede endringsprosesser. God til å overtale andre. Dyktig til å utvikle og lede team.

4.7 Motivasjon

4.7.1 Hva er motivasjon?

”Sett fra et vitenskapelig perspektiv så mener man at motivasjon er ”de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål”. (Kaufmann og Kaufmann 2009, 93)

4.7.2 Kognitiv motivasjonsteori

Kognitive teorier hevder at motivert atferd utløses av forventningen til måloppnåelse. Mennesker er bevisste, rasjonelle beslutningstakere og handlingsagenter. Her bruker man kognitiv psykologi til å behandle å bruke informasjon som grunnlag for sine handlinger. I tradisjonell kognitiv teori blir det påpekt at handling ofte er et resultat av rasjonelle og bevisste valg. I kognitiv motivasjonsteori går man gjerne ett steg dypere og argumenterer for at rasjonelle valg også er den mest sentrale driveren av menneskelig atferd.

”Egentlig kan ingen ledere motivere sine medarbeidere. Folk kan bare motivere seg selv, men selv om en leder ikke kan motivere dypest sett, kan hun vise til motiverende adferd, slik at medarbeiderne motivere seg selv”. (Hals m.fl. 2006, s 68)

4.7.3 Hva har motivasjon med selvledelse å gjøre?

Ordet motivasjon kommer av det latinske ordet *movere*, som betyr å bevege. Det vil si at motivasjon er årsaken til handling. Motivasjon er noe vi alle har, men er også noe vi ”mister” i ny og ne. Med andre ord kan man stimulere eller motvirke motivasjon. Men hvordan kan man gjøre det? Jo, det gjelder å være bevisst på hva som motiverer deg og hva som ikke gjør det. Det du er bevisst på, det styrer du, det du ikke er bevisst på, det styrer deg.

Mange inspireres av motivasjonsforedrag der de for høre at det å ”ha det gøy” på jobben, ”tenke positivt”, ”sette hårete mål” og ”skape en visjon” er nøkkelen til motivasjon. Teoretisk sett så er dette en riktig prosess for å oppnå og bedre motivasjonen din enten det er på jobb eller på et personlig plan, men teori og praksis er to helt forskjellige ting. ”Det må være en vilje til å omsette impulser utenfra til aktivitet. Det går fint an å la seg inspirere uten å bli motivert til noe som helst” (Hals m.fl. 2006, s 68). Med dette mener vi at det er ikke alltid like lett å finne sin motivasjon.

Frederick Herzberg (1923-2000), amerikansk arbeidspsykolog og professor i organisasjonsteori, er knyttet til den mest kjente motivasjonsteorien vi har i dag, som stammer fra slutten av 1950-tallet. Teorien kalte han motivasjonsfaktorer. Nærvær av motivasjonsfaktorene utgjør de vesentlige grunnene til at mennesker skaper motivasjon.

4.7.4 Motivasjonsfaktorer

”Nærvær av disse påvirker graden og utløser motivasjon” (Hals m.fl. 2006, s 73).

1. Prestasjon. Tilfredsstillende ved å gjøre en god jobb, løse konflikter og se resultater av et arbeid
2. Anerkjennelse
3. At arbeidet er utfordrende, variert og interessant
4. Avansement / forfremmelse
5. Muligheten til å lære; vekst

Det finnes 5 ulike kilder til motivasjon, med 2 hovedgrupper; indre og ytre.

4.7.5 Indre

- **Indre motivasjon:** aktiviteten i deg selv. Dine personlige tanker og ting som bare motiverer deg.
- **Egne prestasjoner:** indre motivasjon gir deg et løft og skaper glede og mer motivasjon gjennom krevende utfordringer og egne prestasjoner.
- **Mål-internalisering:** det overordrede målet man skal oppnå, mye står på spill.

4.7.6 Ytre

- **Ytre motivasjon:** anerkjennelse, ros og tilbakemeldinger.
- **Instrumentell motivasjon:** materiell ros som lønn, bonuser, gaver osv.

4.7.7 SIHO-modellen

”SIHO-modellen er et verktøy man bruker når man skal bygge en ”bro” mellom teori og praksis. Modellen brukes til konfliktløsninger, idédugnad, veiledning og utvikling. La oss kort gå igjennom hvordan modellen opererer”: (Å lede mennesker, s 85, 2006).

Bokstavene SIHO står for **S**ituasjonsbeskrivelse, **I**dédugnad, **H**andlingsplan og **O**ppfølging:

1. **Situasjonsbeskrivelse:** Beskriv nåværende situasjon, hva er våre styrker og svakheter? Hva ønsker vi å oppnå (målbeskrivelsen er en del av situasjonsbeskrivelsen)?
2. **Idédugnad:** Finn løsninger, hvilke muligheter finnes? Få fram kreativitet, kom i flytsonen, ingen ideer er dårlige ideer. Ikke alle ideer skal settes ut i livet.
3. **Handlingsplan:** Her kommer man frem til hvilken idé som er den beste måten å nå målet på. Da må det utarbeides en plan på gjøremål, altså hvem som skal gjøre hva.
4. **Oppfølging:** De 3 stegene over skjer vanligvis på samme tid. Oppfølgingen derimot kommer på et senere tidspunkt. En veileder eller en overordnet følger opp at handlingsplanen følges, hvordan det går og om det eventuelt trengs justeringer.

I vår oppgave er vi opptatt av hvordan man kan bruke verktøy som dette på et personlig plan, derfor vil vi illustrere hvordan vi lett kan bruke SIHO-modellen i en dagligdags situasjon (vi tar utgangspunkt i eksempelet fra boken "Å lede mennesker" s 86, 2006):

1. **Situasjonsbeskrivelse:** Per er 50 år og har vært hos legen. Han har fått beskjed om at allmenntilstanden er for dårlig. Budskapet er krystallklart: Han må skjerpe seg. Han tar beskjeden og bestemmer seg for at han skal gjøre det han kan for å overleve noen år til.
2. **Idédugnad:** I samtale med en venn kommer de fram til tre ideer. Per kan jobbe mindre. Han kan slanke deg. Han kan begynne og trimme.
3. **Handlingsplan:** Per kjenner seg selv så godt at han vet han ikke kan make alt, så han velger den siste ideen. Sammen med sin venn finner Per ut at det mest realistiske er at han begynner å gå frem og tilbake til jobb hver dag. Det er 30 minutter hver vei. Han begynner med dette førstkommande mandag. Pers venn, som han treffer jevnlig en gang i uka, skal følge opp med oppmuntringer og litt mas når det er nødvendig. Her er en enkel handlingsplan over hva Per skal gjøre hver uke fremover:

Hvem skal gjøre det	Hva skal gjøres	Når
Per	1 time gange	Mandag
Per	1 time gange	Tirsdag
Per	1 time gange	Onsdag
Per	1 time gange	Torsdag
Per	1 time gange	Fredag
Per	1 time gange	Lørdag
Per	Oppfølging av venn	Søndag

4. **Oppfølging:** Vennen følger jevnlig opp.

(Å lede mennesker, s 85-86, 2006)

4.8 Forutsetninger for å innføre selvledelse

Det er viktig å tenke på når man skal utøve selvledelse eller innføre denne metodikken at man er kompetent nok til å kunne jobbe med dette og at det er visse forutsetninger som er tilstede. Det man også må tenke på er at incentiver eller belønningssystemer ikke alltid vil høyne effektiviteten, det er viktig å se virkeligheten og arbeidsoppgavenes kompleksitet før man innfører dette. En annen viktig forutsetning er at man har et forpliktende forhold til arbeidsoppgaven. Man må også ha en grad av selvstendighet som kan forenes med ideen om selvledelse.

4.8.1 Atferdsstrategiene

”Hensikten med atferdsstrategiene er å høyne kvaliteten på arbeidet og effektivisere egen atferd. Det gjøres gjennom verdiavklaring, selvobservasjon, måldefinering, selvforsterking og fokusering på de interessante oppgavene. Det følgende er i noen grad basert på bøkene til Manz (1992) og Manz og Neck (1999)” (Lund Martinsen, 2008, 92)

- **Verdiavklaring**

Verdiavklaringer er noe av det man bør begynne med i begynnelsen av arbeidet med selvledelse. De verdiene man har når det kommer til dine personlige verdier bør man avklare for en selv, ”mens det følgende i hovedsak retter seg mot ens arbeidssituasjon. Et ”life-script” er noe man bør søke etter å definere gjennom ens verdiavklaringer. Et ”life-script” kan i denne sammenhengen omhandle aktiviteter som du føler at gir deg verdi eller som man syntes er tilfredsstillende og givende. Dette kan igjen føre til at du finner ut av hvilke grunnleggende behov som er viktig for deg, og deretter finner man kanskje ut av hvilke atferd og handlingsmønstre man vil endre eller forbedre. Men her gjelder det og ikke bli egoistisk. Selvledelse handler om å bevisstgjøre sine egne behov, å bli bevisst på andres behov og finne den rette balansen mellom disse.

- **Å definere mål**

Meningen med å definere mål er å kunne gi de daglige anstrengelsene mening og retning. Derfor trenger man mål som både er langsiktige og kortsiktige, både i jobbhverdagen og privatlivet. Man har funnet ut ved forskning på motivasjonseffekter av målsettinger, at utfordrene og spesifikke mål er effektive for å styre vår atferd og

innsatsvilje. Det er viktig at målsettinger er spesifikke og at de har en tidsbegrensning.

Gode målformuleringer burde være:

- Vanskelige
- Individuelle
- Ansvarlige
- Gjennomtenkte
- Realistiske
- Atferdsorienterte

- **Systematisk selvobservasjon**

Her handler det om å kunne se om målene man har satt seg stemmer med det daglige arbeidet man gjør. Hvis man skal jobbe grundig med selvobservasjon kan det være gunstig og skrive ned det man registrerer og jobbe systematisk med oppgaven. Det neste steget i selvobservasjon er å finne ut hvilke endringsmuligheter som finnes, dette kan man gjøre ved å finne ut årsaken til hvorfor man bruker tiden som man gjør. Det er både indre og ytre årsaker til ens handlinger.

- **Å strukturere omgivelsene**

Det er mange ting som kan ta fokuset vekk fra de egentlige arbeidsoppgavene man skal gjøre. Å lage huskelister og å ikke være så tilgjengelig hele tiden kan hjelpe med å fokusere bedre på de mål man har satt seg.

- **Øving på krevende oppgaver**

Selv om man jobber med alle de overnevnte temaene, så vil det fortsatt være oppgaver som vil være vanskelige. Derfor er det viktig at man ikke bare overser disse, men heller trener på de handlinger som den vanskelige oppgaven krever. Vi syntes Øyvind Lund Martinsen forklarer det godt ved utsagnet ”Selvledelse inviterer deg til å tenke analytisk og til å jobbe systematisk og konkret med krevende oppgaver”. (Lund Martinsen 2008, 99)

- **Å belønne seg selv**

Å legge inn belønninger i arbeidsoppgavene, er noe som kan stimulere arbeidet og motivere til hardere og mer effektiv jobbing. Belønningen trenger ikke være

materialistisk, men kan også være mental. En annen måte å styre atferd er å gi seg selv ”straff”. Men straff er ofte noe som kommer naturlig via samvittigheten. Dette kalles også pisk og gulrot metoden. I selvutviklingsprogrammer skal man være forsiktig med å bruke straff, da man heller ønsker å fokusere på de positive sidene.

- **Naturlige belønninger i arbeidet.**

Når man er godt fornøyd med arbeidsoppgaven man utfører og man føler at man er kompetent og selvstendig, vil dette føre til at oppgavene er naturlig interessante og belønnende.

4.8.2 Kognitive strategier

Kognitive strategier handler om hvordan innstilling man har til det man gjør og hvordan man kan jobbe med tenkningen sin rundt det, særlig de som gir mental motstand. Mental motstand er noe man opplever hvis man må endre atferd i forhold til mål. Dette kalles i faglitteraturen dysfunksjonelle tanker (jf. Burns, 1999) Kognitive strategier er forskjellige metoder og teknikker som skal kunne redusere dysfunksjonelle tanker. Dysfunksjonelle tanker, er tanker om hva man ikke klarer eller klarer å utføre. Burns (1980), har laget en liste over 7 forskjellige formen for slik tenkning.

- *Ekstremitetstenkning*
- *Overgeneralisering*
- *Nedvurdering av positive hendelser*
- *Skjebnetolkning*
- *Emosjonell resonnering*
- *Må-, skal- og bør-tenkning*
- *Feilaktig personattribusjon*

Slike tanker som dette kalles også automatiserte tanker og slike tankemønstre er man ikke bevisst

- **Observasjon av egne tankemønstre**

Det er ikke alle som har problemer med dysfunksjonelle tanker, men skulle man slite med slike tanker er det viktig at man arbeider med dem. Man bør systematisk observere egne tanker og prøve å kartlegge disse. Man ønsker å bevisstgjøre egne tankemønstre. Man ønsker også å finne ut av hvilke handlinger som fører til slike tanker og derifra finne ut hvordan man skal kunne jobbe med eller endre atferd rundt disse handlingene.

- **Å jobbe med den indre dialog**

Forskjellen på dysfunksjonelle og funksjonelle tanker er at dysfunksjonelle tanker er preget av negativitet, mens funksjonelle tanker handler om å kunne se muligheter og utfordringer. Funksjonelle tanker handler også om å kunne utfordre negativ tenkning. For å kunne endre ens indre dialog til å bli mer realitetsorientert bør man gå tilbake til verdiavklaringen, som vi har skrevet om lengre over i atferdsstrategier og se hvilke verdier man har kommet fram til der og sette de opp mot ens grunnleggende verdier og den aktuelle situasjonen man er i nå. Man må forstå bakgrunnen for sine egne handlinger, det gjelder å kunne være en aktør i stedet for en ”brikke”. Her må man kunne forstå bakgrunnen for egne handlinger, hvordan man utfører disse og hvilke resultater som kommer med dem.

- **Bruk av forestillingsevnen**

De fleste mennesker har en god forestillingsevne og med trening kan denne brukes aktivt og effektivt. Denne evnen kan man bruke på to ulike måter.

1. den kan brukes som treningsarena, hvor man ser for seg ulike scenarioer hvordan man utfører eller burde utføre vanskelige oppgaver.
2. evnen kan også brukes til å styrke selvtilliten

Vi har i dette avsnittet, om de forskjellige selvledelsesmetodene, gått igjennom mange forskjellige metoder, hjelpemidler og strategier for hvordan man kan bruke selvledelse. Men selv om man bruker disse hjelpemidlene og strategiene, må man allikevel vie tid, energi og ta oppgavene rundt selvledelse seriøst. Det er ikke en 1, 2, 3-steps prosess man kaster seg inn i, man må være fokusert, ha vilje til endring og selvfølgelig ha kompetanse for å gjennomgå en slik prosess.

Adferdsstrategiene følger en syklus som krever struktur og disiplin. Man starter med å gjøre verdivalg og å definere rammer: Hva vil jeg oppnå, og hva er det gode liv for meg? Så setter man egne, konkrete mål og observerer seg selv i forhold til disse. Neste steg er å belønne seg selv for fremskritt og utholdenhet. Det ligger alltid motstand og fare for motivasjonssvikt i slike prosesser - derfor er det viktig å arbeide med kognitive strategier samtidig.

De kognitive strategiene går på å arbeide med et positivt selvbylde og gode relasjoner til omverdenen. Vi snakker altså om personlige utviklingsprosesser og det å involvere hele seg med tanker, følelser, refleksjoner og kreativitet. Hensikten er å øke læringsevnen, stimulere til å se nye muligheter og gjøre egne valg.

Nr. 1 2004 Utgitt av konsultantselskapet Netsearch as > det fleksible alternativet.

(<http://www.leadership-international.com/articles/selvledelse.pdf>) (lesedato 23. mai, 2011)

4.9 Stress og stressmestring.

Alle opplever stress. Stress er en naturlig del av livet for veldig mange i dagens næringsliv og veldig mange må takle stress på egenhånd. Derfor har vi valgt å la dette være et fokusområde for oppgaven. Stress er også relaterbart for forfatterne fordi vi har alle opplevd det før og vet hvordan kroppen kan reagere. Derfor vil vi ta for oss stress som et problemområde hvor selvledelse kan fungere som en avlastende faktor. Kroppen har to ”programmer” som kalles beredskapsprogrammet og avspenningsprogrammet (Kollien Nygaard, 2008).

4.9.1 Beredskapsprogrammet

Når beredskapsprogrammet starter adrenalin å pumpe inn i kroppen vår. Vi får en høyere grad av tilstedeværelse og er mer bevisst på det som skjer rundt oss. Musklene spennes, pusten går raskere og vi er i ”beredskap”. Er kroppen i dette programmet for lenge kan den bli syk.

Derfor må man skru over på det viljestyrte avspenningsprogrammet.

4.9.2 Avspenningsprogrammet

Når avspenningsprogrammet settes i gang, vendes fokuset vekk fra omgivelsene og inn på oss selv. Stoffet acetylcholin skiller ut i kroppen, hjertet slår roligere, blodtrykket senkes og vi slapper av. Vi får en følelse av sinnsro og fred (Servan-Schrieber, 2008)

Man må selv ta ansvar for å lytte til kroppen og dens signaler slik at man får nok ro og hvile etter lengre tid i beredskapsprogrammet. Jo lenger man venter med å slappe av, jo lenger må man slappe av.

Stress er betinget av de kravene en situasjon stiller, og hvordan vi mestrer disse kravene. Morten Emil Berg definerer stress som kroppens følelsemessige reaksjon på hvordan vi opplever situasjonen vi er i.

4.9.3 Forståelse av stress

For å få en bedre og dypere forståelse av hva stress er skal vi se nærmere på fem elementer som er sentrale for å forstå stress:

1. *Stressutløsere*
2. *Stresstolkning*
3. *Stressopplevelsen*
4. *Stressreaksjoner*
5. *Mestringsevne*

Stressutløsere

Den faktiske situasjonen man er i. Det kan være alt mulig. At man skal holde tale foran mange mennesker, tidspress, dårlige mellommenneskelige relasjoner og endringer. Spesielt i jobbsammenheng får stress gode vekstvilkår og kan fort prege en arbeidsplass.

Stresstolkning

Det er ikke situasjonen i seg selv som stresser oss. Det som fører til stress er hvordan vi selv tolker situasjonen. Følelsene våre forholder seg ikke til situasjonen i seg selv, men til hvordan tankene våre sier at den er. Selv om situasjonen er en stressutløser, er stress betinget av hvordan vi selv tolker situasjonen vi er i.

Stressopplevelsen

Selve opplevelsen av stress er det vi i dagligtale kaller stress. Vanligvis er stress fysisk ubehagelig: Spenninger i kroppen, smerte i nakke og skuldre, pustevansker og tanker vi ikke kan kontrollere. Dette kan føre til en følelse av at man ikke får til det som forventes av en og en opplevelse av at man ikke klarer å møte de kravene situasjonen stiller. Men det finnes former for stress som er positive og nødvendige.

Stressreaksjoner

Vedvarende stress kan få større og større negative konsekvenser: Lite søvn, manglende overskudd, irritasjon, frustrasjon og utbrenthet. Deler av immunforsvaret kan brytes ned og det er lettere å bli syk.

Mestringsevne

Stress kan mestres på tre forskjellige måter:

1. Aktøren kan gjøre noe med egen situasjon: Sette presise mål. Utvikle klare spilleregler. Delegere oppgaver. Prioritere riktig. Gjør bruk av tekniske virkemidler, for eksempel telefonsvarer. Dette er eksempler på kontekstuelle virkemidler.
2. Påvirke tankene sine: Tenke positivt. Stoppe negative tanker. Dempe egne ambisjoner. Ha mer realistiske forventninger til seg selv og andre. Se det komiske i en situasjon. Dette innebærer bruk av kognitive virkemidler.
3. Forberede seg på å takle stressede situasjoner; drive med fysisk trening, endre spisevaner, for eksempel spise mindre søtt. Trene på å øke den personlige effektiviteten.

4.9.4 Former for stress

Man deler vanligvis stress inn i positiv og negativ form. Likevel kan det være nyttig å dele stress inn i flere former:

- *Nødvendig og konstruktiv stress:*
Skal man holde et foredrag får man ofte sommerfugler i magen. Selv om man er nervøs skal man være glad for denne formen for stress fordi den skjerper deg og gjør deg ”tent”
- *Unødvendig og energisløsende stress:*

Å irritere seg over unødvendige ting eller grue seg til morgendagen, tapper menneskekroppen for energi. En enkel måte å begynne å takle stress på er å prøve å redusere det unødvendige stresset.

- *Farlig og destruktiv stress:*

Dette er vedvarende stress. Stress kommer tilbake når vi gjør bestemte oppgaver som må gjennomføres, noe som har sammenheng med at vi gjør ting vi ikke liker. Har man et kontinuerlig tidspress på seg kan samme formen for stress oppstå. Samme gjelder hvis vi må fatte mange vanskelige valg.

Hvis vi utsetter oss selv for stress over lengre kan det få konsekvenser for helsen vår. Humøret blir dårlig, blodtrykket blir høyt og konsentrasjon og hukommelse blir dårligere. I tillegg bryter det ned immunforsvaret og gjør oss lettere mottakelige for sykdom. Langvarig stress gjør også at man legger på seg og vi får rynker før vi egentlig skal (McEwen & Lasley, 2002).

4.9.5 Strategier for å mestre stress:

- 1. Skaffe seg innsikt i stress**

Man bør tilegne seg en referanseramme for å kunne analysere en stress-situasjon. Det viktigste er at man forstår alle elementene og kan skille mellom stresstolkning, stressopplevelse, stressutløsere og stressreaksjoner.

- 2. Erkjennelse**

Refleksjon over hva en selv oppfatter som stressende situasjoner og dretter vurdere om grep skal tas for å redusere stresset. Selverkjennelse er en viktig fase for å lykkes med stressmestring. Hvis de negative konsekvensene av stress undervurderes vil ikke stresset bearbeides.

- 3. Innsikt og kunnskap om bruk av virkemidler**

Det kan skilles mellom tiltak som kan gjøres umiddelbart og tiltak som vi trenger lenger tid på.

- a. ”Lynmetoden”

Ryde skrivebordet, bruke telefonsvarer, bli flinkere til å prioritere og planlegge dagen. Bruke pusteøvelser, glede seg over det som er bra, ikke ha for store forventinger til seg selv, arrangere mer effektive møter.

- b. Tiltak som krever mer tid: Delegere mer. Ta upopulære avgjørelser for å bli ferdig med en sak. Gi mer ros og ris. Revurdering av egne mål.

4. *Utvikle vilje, tro og selvtillit*

Vi må ha tro på at vi kan lykkes. Uten seg selv i ryggen kommer man ingen vei.

5. *Handle. Ta risikoer. "is i magen"*

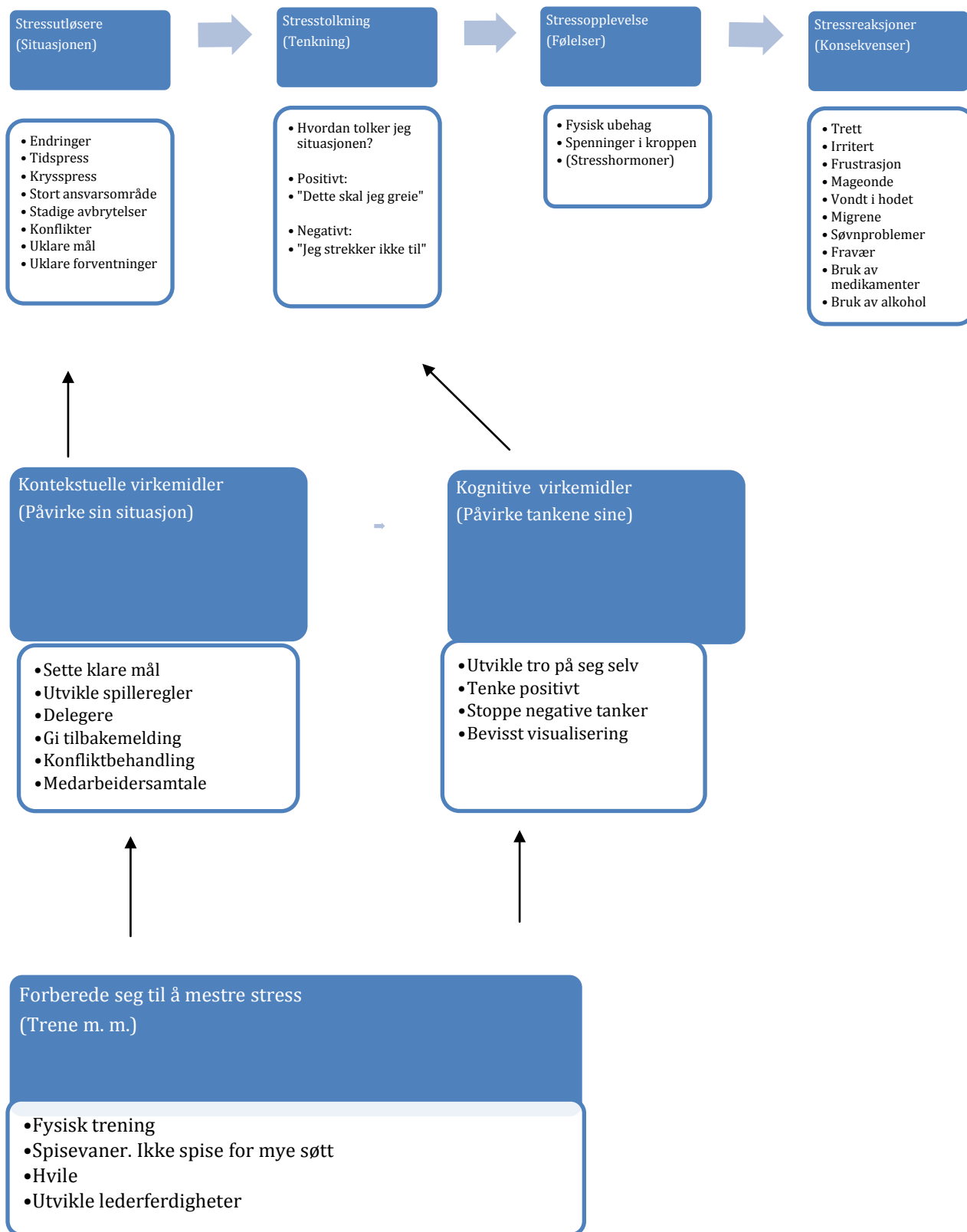
Prøv deg frem med ulike tiltak som kan hjelpe deg i hverdagen. Gjør de enkleste endringene først. Du kan for eksempel sette av tid til å irritere deg over gårdsdagen og bekymre deg for morgendagen. Dette høres rart ut, men for noen kan det fungere. Det viktigste er at man prøver ut ulike tiltak, lærer av det slik at man finner frem til noe som fungerer for en. Stressmestring er ikke bare en mental utfordring, du må også utføre endringer i praksis.

6. *Belønning*

Skal du lykkes med stressmestring, må du få noen belønninger. For eksempel at du opplever at du får frigjort tid. Dette vil føre til videre jobbing med stressmestring og du kan komme inn i en god sirkel. Skulle du ikke lykkes bør du være stor nok til å gi deg selv belønninger allikevel.

7. *Pusteøvelse*

Pusteøvelser med positiv visualisering er et populært virkemiddel for å motvirke stress. "*Pusten er styrt av tankene og tankene er styrt av pusten*" Dette sitatet er gammel taoistisk visdom. Det handler mindre om oksygen, enn om kontroll over pusten. Langsomme, regelmessige og bevisste åndedrag gir som nevnt ro og fred i sinnet.



4.10 Peter Drucker Manageing oneself

Noen spørsmål som er viktig å spørre seg selv er,

- Hva er mine sterke sider?
- Hvilke arbeidsmetode benytter jeg?
- Hvordan lærer jeg effektivt?
- I hvilke omgivelser presterer jeg best?

Det er også andre forutsetninger som vil være aktuelle, som for eksempel prosessuelle, strukturelle og relasjonelle forutsetninger. Men siden selvledelse handler om individ vil vi heller fokusere på det den enkelte bør være bevisst på

4.10.1 What are my strengths?

En klar forutsetning for å lykkes med selvledelse er å vite hva man er flink til. I artikkelen *Managing Oneself* av Peter Drucker fremhever han at veldig mange mennesker ikke vet hva de er flinke til. De tror ofte at de vet, men det gjør de ikke. Og gode prestasjoner, uansett sammenheng, kommer av å benytte seg av det man er flink til.

Tidligere har det ikke vært nødvendig for mennesker å vite sine styrker, fordi de har blitt født inn i et låst samfunn. Karrierestigen eksisterte ikke og sannsynligheten for at man ble noe annet det man var ”født” til var høyst usannsynlig. Men i dagens samfunn er mulighetene mange og man er i følge Drucker avhengig av å identifisere sine styrker for å kunne passe inn. Videre sier Drucker at du må legge av deg uvanene dine. De tingene du gjør eller ikke gjør som hemmer prestasjonene og effektiviteten din.

For å kunne identifisere sine sterke sider kan man enten bruke en swot analyse eller feedback analysis. Feedback analysis teknikken går ut på at man skriver ned hva man skal oppnå innen en viss tidsperiode, også sammenligner man faktiske resultater med forventede resultater. Ved å bruke denne teknikken kan man finne ut hvilke type mennesker man jobber godt med og hvordan man jobber (doer) og hvordan man presterer. Denne teknikken kan også vise deg dine svake sider og hvor man ikke presterer like godt. Drucker mener at det kreves langt mer arbeid og energi til å forbedre seg fra å være inkompetent til middelmådig enn det kreves for å

forbedre seg fra dyktig til fremragende. Derfor mener han det er viktig at man konsentrerer seg om sine sterke sider og jobber med å forbedre disse. Men han mener ikke at man ikke skal gjøre noe med for eksempel negative arbeidsvaner og lignende som vil hemme prestasjonene sine.

4.10.2 How do I perform?

Ifølge Drucker presterer alle mennesker forskjellig. Vi er jo tross alt alle forskjellig. På samme måte som folk presterer best ved å benytte seg av styrkene sine, presterer de også best ved å jobbe på den måten som passer de best. Det kommer an på hva du trives med og hva du trives med bestemmes av personligheten din. Derfor er det ofte vanskelig å prestere med mindre du jobber på den måten du trives best med. Drucker mener at hvordan vi presterer blir bestemt ut i fra et par personlige egenskaper.

Er du en lyttende person eller du en lesende person? Dette er det første du må finne ut av. Veldig få mennesker, ifølge Drucker, vet hvilke av de to de er og at det sjeldent skjer at noen er både en lesende og en lyttende person. Dessuten er det vanskelig å bli en leser hvis du er en lytter og vice versa.

4.10.3 How do I learn

Det andre du må finne ut av er hvordan du lærer. Problemet her er at mange skoler holder seg til en måte å undervise på. Drucker sier at det finnes opptil 6 måter å lære på. Noen lærer ved å skrive, andre ved å lytte. Noen lærer av å høre seg selv prate og andre lærer best når de hører på musikk. Poenget blir uansett det samme. Hvis man ikke vet hvordan man lærer kan man ikke prestere maks.

Hvordan lærer jeg og er jeg en lesende eller lyttende person er de første spørsmålene du må stille sier Drucker. Men langt fra de eneste. For å lede seg selv på en hensiktsmessig måte må du også stille spørsmålene.. Jobber jeg best med andre eller alene? Og hvis man jobber best med andre mennesker må du spørre i hvilken sammenheng. Noen jobber best som ledere, andre som underordnede. Noen jobber best som medlem av et team og noen som mentorer og coacher. Et annet viktig spørsmål er; Produserer jeg resultater som en som tar avgjørelser eller som en som gir råd til den som skal ta avgjørelser?

Andre ting som må tas til betraktning når en skal finne ut hvordan en presterer er; klarer jeg å prestere under press (stress)?, eller trenger jeg et strukturerte, trygge omgivelser? Jobber jeg best i store eller små organisasjoner?

Konklusjonen blir i følge Drucker den samme. Lær og kjenn deg selv og ikke prøv og å forandre deg fordi du vil sannsynligvis ikke lykkes. Men jobb med å forbedre prestasjonsnivået ditt og ikke påta deg oppgaver du ikke er i stand til å fullføre.

4.10.4 What are my values?

Etikk og regler gjelder for alle og noen ganger kan det hende man må bøye og tøy på disse eller operere i gråsoner. Drucker forteller her om speiltesten. Den går enkelt å greit ut på om man er komfortabel eller ukomfortabel med å se seg selv i speilet. Utfordringen blir den å se på seg selv på samme måte hvis man har gjort noe som er i strid med egen verdier. Drucker forteller om at han på 1930 tallet gjorde det bra som investor i London. Jobben spilte helt klart på hans styrker, men mot hans verdier. Mennesker var det han satte pris på. Ikke penger. Og selv om han ikke hadde noen andre jobbtilbud og det var midt i depresjonen sluttet han og det følte riktig for han. Å være tro mot egne verdier kan være og burde være "the ultimate test"

5.0 Metode

I dette kapitlet skal vi begrunne vårt valg av metode og forskningsdesign. Vi skal beskrive undersøkelsene vi har gjort og hvordan vi benytter oss av datainnsamlingen for å kunne svare på problemstillingen.

5.1 Vitenskapelig tilnærming

Vi har valgt et fenomenologisk forskningsdesign. Denne formen for forskningsdesign har sine røtter tilbake til den tyske filosofen Edmund Husserl. Fenomenologisk filosofi er læren om "det som viser seg", det vil si de tingene eller begivenhetene slik de umiddelbart oppfattes av sansene.

"Som kvalitativt design betyr en fenomenologisk tilnærming og beskrive mennesker og deres erfaringer med og forståelse av et fenomen."(Johannesen m.fl. 2004, 80) Mening blir et

sentralt tema fordi forskerens oppgave er å forstå meningen til et fenomen sett gjennom en gruppe mennesker øyne. ”Målet er få økt forståelse og innsikt i andres livsverden. For å forstå verden må vi forstå mennesket. Det er mennesket som konstituerer virkeligheten og ikke omvendt.”(Johannesen, Kristoffersen & Tufte. 2004, 81)

Fenomenologisk forskningsdesign har tre faser

- Forberedelser
- Datainnsamling
- Analyse og rapportering

5.2 Forskningsstrategi

Forskningsstrategi er planen man legger til grunn for forskningen som skal gjennomføres. Vi har valgt en deduktiv tilnærming (Johannesen, Kristoffersen & Tufte. 2004, 53) ved at vi vil teste de teoriene og forståelsene av selvledelse vi har funnet i teorien opp mot empiriske funn.

Hva er forutsetningene for å kunne lykkes med selvledelse?

- *Hva kan selvledelse hjelpe deg med?*
- *Hvilke strategier kan man bruke for å jobbe med selvledelse?*

5.3 Forberedelse

I forkant av intervjuene måtte vi se på forståelsen vår av selvledelse og hva vi kunne om det. Vi følte det var hensiktsmessig å gjøre en omfattende jobb med nettopp vår forståelse av selvledelse fordi vi var redde for å ikke være på bølgelengde med informantene våre under intervjuene. På den måten ville vi være i stand til å la samtalen flyte lettere og dykke dypere i vår forståelse av selvledelse.

Intervjuene er sammensatt av konsise dog brede spørsmål slik at informanten skal snakke fritt om emnet de får spørsmål om. Målet er å stille spørsmål uten å insinuere hva vi vil ha svar på. Vi ser på det som kritisk at informantene svarer fritt på spørsmålene.

5.4 Datainnsamling

Målet vårt er å finne svar til problemstillingen vår, men også å beskrive selvledelse, samt oppnå ny forståelse av det.

5.5 Utvalgstrategi

Vi har valgt å intervju tre forskjellige individer som alle jobber med selvledelse og selvutvikling. *Forskeren samler deretter data fra individer som har erfaringer med fenomenet som studeres.* (Johannesen m.fl. 2004, 81)

Vi kjenner ikke til veldig mange som aktivt driver med selvledelse eller har noe bevisst forhold til det. Derfor var denne prosessen vanskelig, men vi kom til slutt frem til tre stykker vi ville intervju på grunn av deres forhold til selvledelse og den forståelsen de har.

Utvelgingen av informanter var i utgangspunktet ikke strategisk fordi det var et begrenset antall individer vi kjente til, som hadde kjennskap til fenomenet, men vi har i etterkant av intervjuene sett nye strategiske muligheter og perspektiver som gjør at vi kan presentere empirien på en mer hensiktsmessig måte. Med dette mener vi at forståelsen av selvledelse varierte mellom informantene og dermed kan vi sammenligne deres forståelser og oppfattelser av fenomenet, og se på selvledelse fra forskjellige innfallsvinkler.

Det er et relativt heterogent utvalg ettersom alle jobber i forskjellige yrkesområder.

Informant 1: Tom Karp

Tom underviser på MH og er garantert kvalifisert til å gi oss en dypere forståelse av selvledelse. Han har utgitt en rekke bøker og jobber sammen med flere utdanningsinstitusjoner. Underviser i: Scandinavian Leadership, entreprenørskap og forretningsutvikling, ledelse av innovasjon og entreprenørskap.

Informant 2: Kyrre Texnæs

Kyrre Texnæs startet å trene tankene sine ved en tidlig alder, og denne treningen bidro til suksess i mange felt. Han er åtte ganger Norgesmester i tennis og var ubeseiret i tre år. Han er norsk mester i taekwondo, skuespiller, danser og han er også en kjent foreleser innen organisasjons transformasjon og lærer innen feltet intuisjon og menneskelige egenskaper.

Informant 3: Ingrid Strøm Olsen

Utdannet siviløkonom fra NHH 1982 med spesialisering markedsføring og personalledelse. Tilleggsutdannelse International Business Development 1995 fra IMD, Lausanne og sertifisert LI Coach fra Leadership International 2006. Senior Partner i Leadership International AS og har vært i selskapet siden 2005. Har også vært bedriftsrådgiver i Hartmark Consulting og hatt ulike lederstillinger innenfor markedsføring, salg og forretningsutvikling i blant annet Lilleborg, Stabburet, Hydro og TINE.

5.6 Analyse og rapportering

Etter de tre gjennomførte intervjuene har vi kodet de og laget en databank så vi lettere kan beherske det empiriske grunnlaget analytisk. Vi har kategorisert funnene etter hva vi har tatt for oss av teori og kommer til å drøfte funnene deretter. Vi har også vurdert den vitenskapelige forankringen til informantene og ser at Kyrre Texnæs ikke er like tungt vitenskapelig forankret som de to andre, men betydningen av hans innfallsvinkel føler vi er like gjeldende. Dette fordi han praktiserer selvledelse aktivt og deler mange synene og teoriene til gjeldende teori.

”Hva forskeren observerer, og hvordan disse observasjonene vektlegges, er påvirket av forskerens forståelseshorisont”. (Johannesen m.fl. 2004. 42)

5.7 Validitet

Begrepsvaliditeten i denne bacheloroppgaven føler vi er bra. Men vi forstår hvorfor noen eventuelt vil si at den ikke er det. Det kommer an på øyet som ser. Fordi selvledelse er et begrep med så mange definisjoner, vil nok ikke alle se fenomenet slik vi gjør, men på grunnlag av gjeldende teori og empiriske funn har vi grunn til å tro at begrepsvaliditeten er god.

Kvalitativ metode gir deg mulighet til å dykke dypere og se flere dimensjoner av det som studeres og dermed vil forskeren få en dypere forståelse. Det er ikke dermed sagt at man oppnår full begrepsvaliditet, men sjansen for god begrepsvaliditet øker ved bruk av kvalitativ metode.

5.8 Databank

I drøftingen vil vi bruke intervjuene vi har gjennomført for å understøtte påstandene. Metoden vi har brukt intervjuene på er enkel og oversiktlig og fungerer slik:

- Hvert intervju er tatt opp som lydfil, transkribert, fortettet og delt inn i sitater.
- Utsagnene er deretter nummerert og kategorisert
- Det er disse numrene vi skal bruke for å referere til intervjuene.
- Vi kommer til å skrive alle sitatene med nr først. De kommer til å stå kursiv med initialene til informanten som har utsagnet bakerst.

Eks;

1.1 Selvledelse og det å være en god selvleder ved å stå i og bruke de 4 prinsippene er ikke noen "quick-fix", men en prosess som tar tid og der vi aldri blir helt ferdig utlært. (I.S.O)

6.0 Drøfting

I dette kapittelet skal vi drøfte vår egen empiri, satt opp mot teorien vi har utarbeidet.

Drøftingen vil også inneholde deler med egne tolkninger.

Selvledelse vil være nøkkelfaktoren til vår drøfting og med dette i bakhodet vil vi presisere at vi vil fortsette ”den røde tråden” også gjennom denne prosessen.

6.1 Selvledelse.

1.1 ”Selvledelse er å ta ansvar for å skape det livet du selv ønsker – personlig og yrkesmessig.” (I.S.O.)

Vi har under jobbingen med denne bacheloroppgaven oppdaget mange nye ting om selvledelse. Selvledelse handler ikke bare om å kunne lede seg selv til å bli en bedre medarbeider. Vi mener at selvledelse ikke bare er et verktøy som kan brukes i jobben, men at det kan brukes til alle forskjellige aspekter i livet. Vi har i denne oppgaven sett på selvledelse som et livsverktøy.

1.9 ”Selvledelse er hensiktsmessige når du skal ta noen livs grep, men det er mulig å praktisere selvledelse i alle livets situasjoner. Du trenger selvledelse mest når du er i situasjoner der du har mistet kontrollen, på grunn av for eksempel ytre impulser. Du skal være en aktør for ditt eget liv.” (T.K)

Vi mener at selvledelse handler om å utvikle seg selv til det bedre.

”Et konkret mål som ligger i teorien om selvledelse, er å utvikle større selvstendighet og forsterket mestringsopplevelse” (Øyvind Lund Martinsen 2008, 67) Bøkene vi har brukt til denne bacheloroppgaven har ledet oss inn i begrepet selvledelse. Og de fleste av bøkene foreslår forskjellige strategier, metoder og punkter som man skal følge og bruke for å kunne utøve selvledelse. Vi har oppdaget gjennom vår egen forskning og intervjuene vi har utført, at det slettes ikke er alle som følger disse ”listene”. Vi mener at visse forutsetninger må være til stede for at man kan drive med selvledelse og at det ikke er en prosess hvor man følger en liste med steg, eller strategier slavisk, og dermed blir man en god selvleder. Vi foreslår heller at disse strategier, metoder og lister kan være til god hjelp for å hjelpe deg inn på rett spor for å kunne drive med selvledelse. Våres respondenter mener også at selvledelse skal være en naturlig prosess. Selvledelse er ikke en prosess man skal tvinge på noen. Noen mennesker er

rett og slett ikke egnet eller kompetente nok til å drive med selvledelse. Vi mener at det ikke er en definisjon på selvledelse. Det handler om hva man selv mener at selvledelse er og hvordan man bruker dette selv. Enten om det brukes på jobben eller i privatlivet.

1.5 *"Det handler om å påvirke seg selv til å ha det bra, med nettopp, seg selv. Det er selvledelse for meg".(T.K)*

Selvledelse er en vedvarende, og, til tider, tidkrevende prosess. Det er derfor viktig at man vier all den tid og energi man har tilgjengelig og at man er fokusert og motivert for å drive med det. Vi har igjennom våre intervjuer funnet ut forskjellige grep eller strategier man kan bruke for å kunne uttøve selvledelse.

1.2 *"Jeg bruker de 4 prinsippene våre for selvledelse (Sats på dine sterke sider, Bruk din emosjonelle intelligens, Vær tro mot deg selv og Ta ansvar for eget liv)."(I.S.O)*

Selvledelse er noe vi mener er veldig viktig i forhold til det å kunne lede. Dersom du skal kunne lede andre desto viktigere er det at du kan lede deg selv. Når man leder seg selv må man være opptatt om hvordan omgivelsene oppfatter deg og man må vurdere sin egen lederatferd. Man må kunne sette seg mål å utvikle gode arbeidsvaner, være villig til å jobbe med positiv tenkning og rett mental innstilling og til slutt å kunne stå for noe og tåle at andre er uenig. Selvledelse handler om at man må være disiplinert og jobbe med deg selv som menneske og man må ha en strategi for seg selv for å overkomme arbeidet. Det handler ikke om at man skal klare alt selv, men at man er ansvarlig for utviklingen av seg selv. Det handler om å finne en balanse mellom en selv holdninger og kompetanse og bedriftens rammer. Selvledelse handler også om å kunne avdekke sine sterke og svake sider. Det er ikke nødvendig å prøve å endre seg selv og de feilene man finner ved seg selv, men det handler mer om å kunne jobbe med sine svake sider og det er også viktig at man ser hvor ens grenser går, det er ikke alle som kan gjøre noe med sine svake sider og da mener vi det er viktigere å fokusere på sine sterke sider. Vær heller åpen og søk hjelp hos andre med sine svake sider. Det er viktig å ha selvinnsikt slik at man kan analysere sine styrker og svakheter og kanskje å avdekke blindspotsene sine. Ved å ha selvinnsikt kan man finne de områdene man er gode på og de man ikke er så gode på. Og dette er også noe som vi mener er viktig å vite om seg selv.

Å gjøre de oppgavene man vet man er best på selv og heller la andre hjelpe deg med de oppgavene du vet du selv ikke god på.

Men som sagt er selvledelsesmetoden veldig individuell fra person til person. Noe som fungerer utmerket for en person, vil ikke fungere i det hele tatt for en annen. Det er nettopp dette som gjør selvledelse så vanskelig å kategorisere og definere. Fordi det er så individuelt.

6.2 Emosjonell intelligens

Er egentlig emosjonell intelligens så viktig? Eller det et svevende begrep som fokuserer på abstrakte, lite målbare kognitive egenskaper? Hvorvidt EI er en viktig forutsetning for selvledelse skal vi nå diskutere.

2.1 "EI er nøkkelen til selvledelse. Det å kunne gjenkjenne å bruke egne følelser bevisst, er selve grunnlaget for selvledelse." (I.S.O)

Men det er ikke alle som er bevisst på sin emosjonelle intelligens, derfor er det viktig å gjøre seg bevisst på hva EI faktisk er.

2.5 "For det handler om total livs balanse og jeg tror behovet er større enn noen gang fordi vi får så mange impulser fra utsiden." (T.K)

Det Tom Karp sier her er vi enig i. I dagens samfunn er det mange hverdagslige ting som kan distrahere deg fra hva som egentlig er viktig. Mobiltelefoner, sosiale nettverk, nettaviser, spill osv... er relativt nye verktøy man har tatt i bruk i vår hverdag. Vi hopper fra skjerm til skjerm får å søke og skrive om hva som skjer rundt i verden. Det vi egentlig burde konsentrere oss om er hva som skjer med oss selv! Vi tror at du kommer deg lettere igjennom livets situasjoner hvis du klarer og skape bevissthet rundt din emosjonelle intelligens. EI er kort sagt tankegangen som er følelsesmessig relatert. Alle har følelser, men få kan kontrollere dem eller vet hva de egentlig er. Det handler om bevissthet. Vet du hva som kommer, kan du forberede deg, til en viss grad.

2.7 "Uansett hva vi gjør, hvis vi ikke er klar over hvordan vi føler oss, så driver vi oss enten nærmere det vi ønsker eller fra det vi ønsker." (K.T)

Når du er bevisst på din EI kan du begynne å utforske følelsene dine. Forskjellige følelser strømmer gjennom oss hele tiden og det kan være vanskelig å forstå betydningen av alle. Gjenkjenning av følelser er første steg mot å forstå sine egne emosjoner. Mayer og Salovey utarbeidet firestegsprosedyren som et hjelpemiddel for å bli mer bevisst på sin EI. I tillegg til gjenkjenning mener de at man må forstå følelsene etter hvert som man gjenkjenner. Når man har forstått følelsens betydning kan man begynne og utarbeide hvordan man skal håndtere disse. Mestrer man dette kan man styre følelsene sine, ta de frem når det trengs og "stenge av" når det er nødvendig. Mayer og Salovey var de første som definerte selvledelse tidlig på 90 tallet og utarbeidet denne metoden.

2.8 "Jeg tenker på følelser som bevegelse og det er jo også det det faktisk kommer av. Emotion, kommer av ordet emovere som igjen betyr å "bevege ut". Så det man egentlig gjør når man føler, er at man beveger ut. Jeg føler at jeg beveger ut en slags livsimpuls." (KT)

Følelser er ikke håndfast, men en svevende strøm av tanker knyttet til emosjoner. Kyrre snakker om å bevege ut, med dette mener han at man uttrykker seg via følelser. Man viser følelser når man snakker, er man lei seg eller er skuffet over noe, hører man det fort på personen. Er man entusiastisk eller glad for noe, hører man det men man kan også se det på lang avstand. Dette fordi vi bruker kroppen til å vise hva man føler. Kroppsspråk er den fysiske formidleren til emosjonell intelligens. Mye av det vi føler går igjen i kroppen.

Det viser seg altså at alle informantene har kategoriserer EI som essensielt i selvledelsessammenheng uavhengig av hverandre. Det bekrefter teorien, men emosjonell intelligens alene hjelper ingenting. Og som alt annet krever det trening for å bli flink til å benytte seg sin emosjonelle intelligens hensiktsmessig.

6.3 Motivasjon

Vi har ved skrivingen av denne oppgaven oppdaget hvor viktig det er å være motivert. Vi mener at motivasjon er ikke noe man har eller ikke har, men det er noe man finner eller ikke finner. Det handler mer om at motivasjonen er feilplassert og ikke mistet. Det gjelder å finne igjen motivasjonen og arbeide for og opprett holde den.

3.2 "For meg betyr det å bevege noe, bevege meg selv eller andre, mentalt, intuitivt, fysisk og så videre, kraften som setter i gang bevegelse".(T.K)

Selvledelse er et verktøy man kan bruke for å øke effektiviteten eller motivasjonen i hverdagen. Mye av selvledelsesmetodikken hviler på et bredt spekter av psykologiske teorier. Det er her motivasjonsteoriene kommer inn. Blant noen av disse motivasjonsteoriene, finner vi igjen teorier som legger vekt på og legge inn incentiver (belønninger) inn i oppgaver man skal gjøre. Dette gjelder på alle forskjellige arenaer, enten det gjelder for eksempel husarbeid eller å skrive en rapport på jobben. Det finnes to forskjellige former for belønning. Materialistisk eller mental. I mange oppgaver man gjør vil det også ligge en naturlig belønning. Når man er godt fornøyd med arbeidsoppgaven man utfører og man føler at man er kompetent og selvstendig, vil dette føre til at oppgavene er naturlig interessante og belønnende. For oss handler mye av hverdagen om motivasjon, enten det er på jobb, skole eller privatlivet. Deci & Ryans (1985, 1991) teori om indre motivasjon ser ut til å stemme ved hva våres respondenter snakker om i henhold til motivasjon. Deci og Ryan mener at indre motivasjon er mer gunstig en ytre motivasjon. Noe som kommer fram via våre respondenter er at de ikke snakket noe om belønninger når det kom til motivasjon. De snakket i alle fall ikke om materialistisk belønning, men det som kom fram i utsagnene deres om motivasjon virket mer som naturlig belønning, og det er det indre motivasjon handler om.

3.3 "Motivasjon for meg er noe jeg "tygger" på, signaler som jeg tar inn og som kommer ut i form av en kraft, som er mitt".(T.K)

6.4 Peter Drucker

Peter Drucker's "Managing Oneself" har vært og er en svært viktig artikkel om selvledelse. Hans synspunkter er blitt delt med hele verden og er blitt svært anerkjent. Vi deler hans synspunkter og trekker denne artikkelen inn på grunnlag av at vi synes dette var mest relevant. Men vi synes også at Drucker's teori har blitt litt utdatert de siste årene. Dette fordi bevisstheten rundt selvledelse har blitt større og dypere, derfor tror vi at Drucker's teori begynner og bli for tyn.

5.1 "For meg er ikke det ordentlig selvledelse, for det er mer på et handlingsnivå og jeg tror man må gå bak handlinger for å i større grad få til endringer eller å lede seg selv osv... jeg tror man må gå dypere og jeg tror ikke det fungerer så bra." (T.K)

Drucker's teori om å lede seg selv (for å lede andre) er selvfølgelig et viktig og riktig til et visst punkt. Det er mange som står bak hans teori som for eksempel vår respondent Ingrid som sier:

5.3 "Jeg har lest en del av Peter Drucker og deler hans syn på at det viktigste en leder kan lære seg er å lede seg selv (også for å kunne lede andre)." (I.S.O)

Drucker var, som sagt, en kjent forsker innenfor selvledelse og var en av de første som skapte bevissthet rundt fenomenet selvledelse. Derfor tror vi at det er mange som følger hans visjon nettopp fordi denne teorien kom først "på markedet" og at dette er teorien de trenger for og utøve selvledelse. Dette er vi, i motsetning til hva i var i forkant av oppgaven, ikke enige i. Vi tror at man må gå ned på et dypere plan for og virkelig få den innsikten som skal til. Vi er enige med Tom Karp.

5.2 "Det blir litt for kategorisk i forhold til mitt syn på selvledelse. Det gir deg kanskje en grunnstein til handling, men ikke noe mer. Du må gå dypere..." (T.K)

Vi sier ikke at Peter Drucker ikke har rett, men motivasjonen hans for at en leder skal lede seg selv er at han en gang skal få medarbeidere til å lede seg selv og dermed få en mer effektiv bedrift. Vi ser mer og mer at selvledelse er noe veldig individuelt, og at et individ kan ikke presse sine metoder og strategier på et annet. Vi mener motivasjonen for selvledelse skal komme av at man vil lykkes med egne mål og ønsker og av medmenneskelighet. Det er

nettopp derfor det heter selvledelse. Fordi man skal hjelpe seg selv. Derfor føler vi Drucker kommer til kort som ambassadør for selvledelse per dags dato, men det betyr ikke at man skal glemme hans bidrag til bevisstgjøring rundt selvledelse og vår egen evne til å hjelpe oss selv.

7.0 Forutsetning for å innføre selvledelse.

7.1 Atferdsstrategiene

Ved å bruke atferdsstrategier er hensikten å effektivisere egen atferd og høyne kvaliteten på arbeidet. Dette gjøres gjennom verdiavklaring, definering av mål, systematisk selvobservasjon, å øve på krevende oppgaver, å fokusere på naturlige belønninger i arbeidet. Når vi har gått igjennom de forskjellige metodene for hvordan man skal kunne utvikle seg personlig, er det mange punkter som dukker opp som virker enkle og greie å benytte. Vi har igjennom denne oppgaven utviklet en mye bredere forståelse for begrepet selvledelse og hvordan man skal kunne utøve og bruke selvledelse. Det virket kanskje veldig enkelt og greit når man leser igjennom de forskjellige strategiene punkt for punkt, men det er viktig å være inneforstått med at dette kan være en lang og tidkrevende prosess. Dette er ikke noe man blir utlært i på et år eller to, men man utvikler seg stadig mer over årene og blir mer og mer inneforstått med hva begrepet selvledelse innebærer og går ut på.

1.3 Den gode nyheten er at en god selvleder bare blir bedre med årene. Desto tidligere du starter prosessen, jo bedre resultater vil du oppnå. (I.S.O)

Vi nevner igjen at vi gjennom våre informanter og hele denne prosessen har forstått at selvledelse ikke er en prosess hvor du følger forskjellige steg og strategier og så er du en god selvleder. Det er viktig å forstå at dette kan være en lang og tidkrevende prosess. Man å være villig til å endre, ikke nødvendigvis seg selv, men måten man arbeider på og kanskje hverdagen i seg selv. Det er viktig at man definerer mål og at man ikke setter seg mål som er ikkerealiserbare, men at disse målene stemmer med hva du er kompetent nok til å oppnå og hva man er villig til og "ofre" eller hvor mye tid man er villig til å investere for å nå disse målene. Vi sier ikke at man ikke skal sette seg mål som man må jobbe hardt for å nå, det er viktig at man har ambisjoner om å lære noe nytt, men det handler mer om å ha oppnåelige mål og utfordrende mål. Alle de forskjellige stegene i atferdsstrategien er ikke så store hver for seg, dette er grep som er ganske "enkle" å ta for seg å gjøre noe med. Men for å gjennomføre disse

stegene kreves det både struktur og disiplin. Enten det er strategier i bedriften eller for individet, så gjelder det å finne strategier som passer en selv.

6.5 Jeg bruker energibalansen som en strategi eller en metode, jeg bruker mye energi når jeg trener og får energi når jeg mediterer, altså jeg skaper balansen jeg trenger. (T.K)

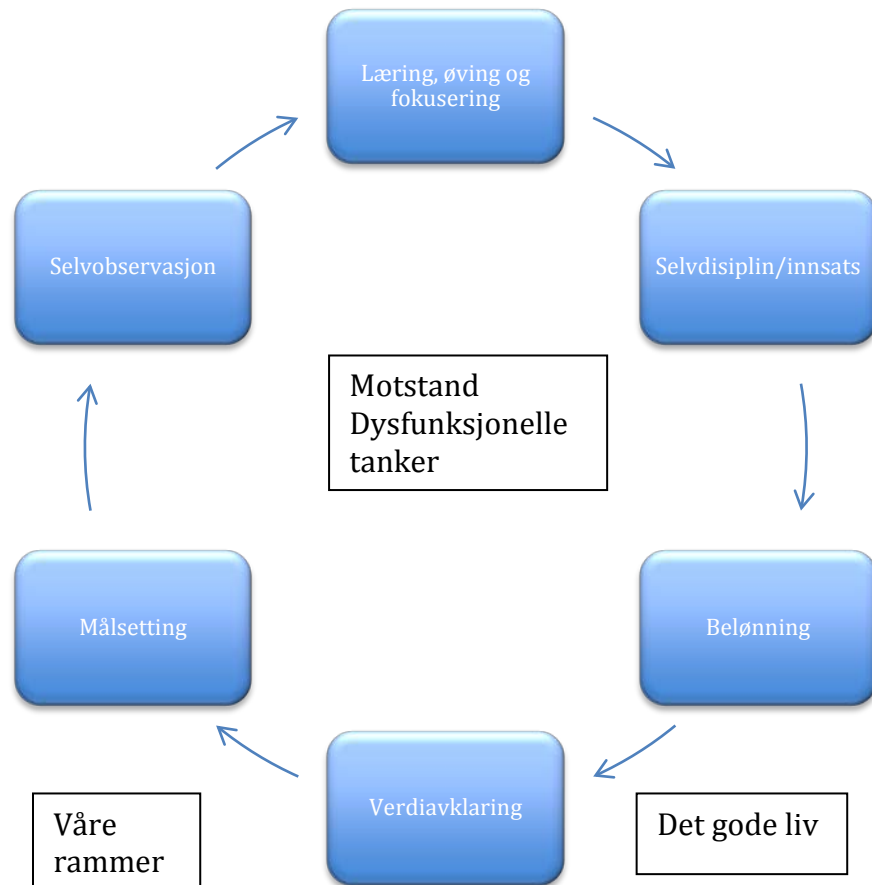
Kognitive strategier handler i bunn og grunn om hvordan man kan jobbe med sin tenkning og innstilling til arbeidet man skal gjøre. Det handler om hvordan man skal kunne redusere dysfunksjonelle tanker (jamfør, Kognitive strategier) Som Kyrre Texnæs sa i intervjuet, begynte han å trene tankene sine i en veldig ung alder. Dette har ført til at han er veldig klar over når han er i flytsonen og når han bruker det ubevisste, og dermed kan han navigere med mest mulig informasjon.

6.4 Mottoet mitt er, tomt hode er lett og bære. Når man har jobbet med selvledelse lenge, så får man følelsen av at omtrent hva som helst kan skje. (K.T)

Vi mener at alle disse strategiene og metodene som presenteres og drøftes i denne bacheloroppgaven, vil være gode hjelpemidler og verktøy for å kunne forstå hva selvledelse handler om og innebærer. Og det vil nok også være nyttig for å kunne sette i gang med selvledelse. Men vi så også på den andre siden via våres respondenter at de ikke bruker faste teoretiske strategier som blir presentert i denne oppgaven. Det har med å gjøre at de er såpass lang på vei i selvutvikling og selvledelsesprosessen at de har kommet opp med egne strategier som gjør at de kan jobbe optimalt.

6.1 Å være villig til å gå inn i seg selv og virkelig jobbe med seg selv som prosjekt nr 1. Det koster, og det vi ser er at de lederne som virkelig gjør dette, også er de som skaper gode resultater år etter år fordi de leder seg selv til å sette seg i stand til å prestere og ha noe å gi. (I.S.O)

7.2 Selvledelsesprosessen i atferdsstrategiene og de kognitive strategiene



7

(Lund Martinsen, 2008)

7.3 Stress og Stressmestring

Et av våre forskningsspørsmål er:

”Hva kan selvledelse hjelpe deg med?”

Naturligvis vil stress være et problemområde i hverdagen som vi vil sjekke om selvledelse kan være et verktøy for å mestre stress. For det handler i stor grad om å mestre det. Med dette mener jeg at vi alle kommer en eller annen gang til å bli utsatt for det. Muligens også over lengre tid.

Men hvor viktig er egentlig selvledelse for å mestre stress? Det er et vanskelig spørsmål, men våre respondenter ga klar tale på det punktet.

4.5 Det er helt nødvendig selvsagt. Og det er mange måter å gjøre det på. Jeg tror at det er mange triks som kan hjelpe slik som å lukke øynene, da reagerer kroppen med å senke hjerneaktiviteten, til å gjøre noen bevegelser for å bli varm i kroppen, er man varm blir man kvitt stress. Pusting og visualisering, for da styrer du tankene dine først og fremst. (K.T)

Som Kyrre påpeker her er det flere måter å mestre stress på. Ikke bare de vi har strategiene vi har listet opp i teorien(jamfør. Strategier for å mestre stress). Nok en gang kommer vi tilbake til det individuelle aspektet ved selvledelse. Å få en liste ramset opp med tiltak får deg bare det ene skrittet inn i en stor verden av muligheter, metoder og strategier. Det vi erfarer og innser mer og mer er at man må finne ut på egen hånd hvilke teknikker som passer en.

4.4 Hvis du for eksempel jobber med stress som er en energibalanse så må du vite hvilke ting som suger (energi) og hva som gir. (T.K)

Det er altså en klar sammenheng mellom det å mestre stress og det å bruke selvledelse, hvis vi skal tro på empiri og teori.

4.3 Det går på den fysiske størrelsen i forhold til energi og på bevissthet på forskjellige nivåer. Så ja, jeg tror selvledelse kan gjøre mye i forhold til stress. Og jeg vet det kan gjøre det fordi jeg har jobbet med meg selv og andre. (T.K)

Vi er klar at stress er et eget fagfelt og at vi ikke kan "helbrede" stress, men det viktige er å etablere potensielle løsninger og bevissthet rundt selvledelse som stressmestringsverktøy. Skal man lære mer om stress vil vi foreslå videre forskning og flere intervjuer med individer som lever med et høyt stressnivå i hverdagen. Men i oppgavesammenheng føler vi at vi har fått satt oss inn i stressfenomenet på en måte som er hensiktsmessig for oppgaven og at vi har presentert fenomenet på en måte som gjør det relaterbart til oppgaven. Vi velger vi å tolke korrelasjonen mellom stress og selvledelse som viktig for oppgaven og for forståelsesplattformen vår.

Ingrid Strøm Olsen sier:

4.1 Det å kunne lede seg selv er i utgangspunktet stressmestring. Så kan du bruke ulike verktøy for å skape ro og sette deg selv i stand til å mestre krevende situasjoner. (I.S.O)

Denne synsvinkelen bekrefter garantert sammenhengen mellom de to. En annen sammenheng er hva Kyrre Texnæs sier om selvledelse generelt:

1.13 Jeg føler at jeg driver med selvledelse hele tiden og at det er en naturlig del som ikke er slitsomt. At det stort sett er inspirerende og fylt av energi, når det ikke er det så er det like mye selvledelse når man går på en smell. Det er da det virkelig gjelder, det er da man får testet ut om jeg er i stand til å velge hva jeg skal tenke eller velge hva jeg skal føle. (K.T)

Selv om de ikke sier det samme føler vi budskapet er det samme. Klarer du å lede deg selv vil du være i stand til å mestre situasjonene du synes er stressende, hvis vi skal tro informantene her. Nok en gang tilbake til det individuelle aspektet, man må kjenne seg selv og egne begrensninger.

Men stress er, som sagt, betinget av kravene en situasjon stiller oss og hvordan vi mestrer disse kravene, og ingen situasjoner er like. Det er her vi må avgrense stressbegrepet fordi vi

snakker om stress i en hverdagslig sammenheng. Å takle store mengder stress over lengre tid trenger man trening til.

Vi innser at vi er mennesker som lever i en travlere verden hvor effektivitet og tidspress står i førersetet, og at stressmestring er en stor del av hverdagen til mange mennesker.

8.0 Konklusjon

I denne oppgaven har vi satt oss som mål å presentere selvledelse i et nytt, aktuelt og relevant rammeverk. Som nevnt tidligere er vi ikke ute etter å skape et komplett verktøy som skal tas i bruk, men å fremme en forståelse av selvledelse som er sammensatt av gjeldende teori og utsagn fra individer som lever tett opptil fenomenet. Vi føler vi har presentert selvledelse på den måten vi i utgangspunktet ønsket og at vi har en bredere forståelse av fenomenet i skrivende stund en da vi startet.

Gjennom drøfting har vi sammenlignet teori og empiri og har kunnet bekrefte eller avkrefte sammenhenger mellom de. Vi ser at vi kunne hatt en dypere psykologisk side ved oppgaven og at selvledelse dreier seg rundt mange psykologiske teorier, men som sagt, ønsket vi å presentere mer håndfaste tiltak som gjør at man kan forstå hvordan man driver med selvledelse og hva selvledelse kan hjelpe deg med.

Selvledelse må forankres i bevisstheten hos individet hvis det skal fungere. Slik vi ser det kreves mye av individet som ønsker å drive med selvledelse. Det krever en ny tankegang, det krever flere rasjonelle og vanskelige valg, det krever tid og ikke minst disiplin.

Som sagt, vil vi gjerne bidra til en forståelse av selvledelse som ikke setter selvledelse i baksetet eller kun som en forsterkende agent til noe annet. Vi ser at fenomenet ikke er generaliserbart i særlig grad bortsett fra når det gjelder forutsetningene. Med dette mener vi at man ikke kan si til en person 100% hva selvledelse er, men at bestemte forutsetninger må være til stede for at fenomenet skal kunne skje

Disse forutsetningene er:

- Emosjonell Intelligens
- Motivasjon
- Stressmestring
- Tid
- Kunnskap om relevante teorier og metoder/strategier og være i stand til å sette de i system.
- Forpliktelse/Engasjement

Vi vil gjerne fremheve emosjonell intelligens som nøkkelfaktor. Bevisstgjøring rundt dette anser vi som helt nødvendig for at individet skal lykkes med selvledelse.

Forpliktelse og engasjement har vi ikke diskutert som en forutsetning i oppgaven, men vi anser også de som kritiske. Selvledelse er vanskelig og derfor må man forplikte seg 100% til det.

Tid er en annen forutsetning som er mer selvsagt enn de andre. Gjennom empirien fikk vi innblikk i hvordan noen informanter hadde jobbet med selvledelse i mange år. Derfor ser vi på tid som en helt klar forutsetning for å kunne lykkes.

På dette punktet vil vi adressere vårt siste forskningsspørsmål. Det er viktig å ha kjennskap til relevante teorier, metoder og strategier og at man må kunne sette det i system. Velger vi å tro på empirien, så er selvledelse så individuelt og så lite generaliserbart at man vil kun finne de metodene og strategiene som passer en best, ved å sette seg ned selv og finne ut av det på egen hånd. Vi kan altså ikke si konkret hva som er de beste metodene/strategiene selv om vi gjerne vil. Det var også målet da vi startet å skrive oppgaven. Men ettersom empirien viste at selvledelse er såpass individuelt vil det ikke være riktig å anbefale noen spesifikke metoder eller strategier.

Stressmestring tar vi med fordi vi mener det er en så naturlig del av selvledelse at man ikke vil lykkes med selvledelse med mindre man mestrer stress. Vi tror stress som ikke blir mestret vil endre fokuset til individet betraktelig og skape ubalanse i selvet til individet.

Motivasjon er og en viktig forutsetning. Klarer man ikke mønstre motivasjon, vil man ikke klare å forplikte seg til selvledelse og vil dermed ikke lykkes.

Når det kommer til hva selvledelse kan hjelpe deg med føler vi at har svart på det gjennom drøftingen og teorien, men kanskje ikke i tilfredsstillende grad. Vi innser at andre åpenbare problemområder som tidsstyring og effektivisering av hverdagen, kunne også være drøftet på lik linje med stress. Men klarer en å bruke selvledelse hensiktsmessig vil en være i stand til å identifisere de problemområdene en har i livet og deretter kunne gjøre noe med de slik det passer en selv. Samtidig føler vi stress var mer aktuelt da vi mener at stressmestring er en viktig forutsetning for å i det hele tatt drive med selvledelse.

9.0 Litteraturliste

Hylland Eriksen, Thomas, Thomas Gad, Øyvind Martinsen og Geir Thompson (red.). 2008.

Selvledelse: Menneskelig kapital i det nye arbeidslivet. 1 utg. Gyldendal Norsk Forlag AS
2003

Hals, Anne Hilde, Ingebjørg Trydal og Andreas Aase. 2006. *Å lede mennesker: Verdier, veivalg og virkemidler.* Portal forlag 2006.

Goleman, Daniel. 1999. *Emosjonell Intelligens: Å tenke med hjertet.* Tore-Jarl Bielenberg
Gyldendal Norsk Forlag AS

Berg, Morten Emil. 2008. *Ledelse: Verktøy og virkemidler.* 3 utg. Universitetsforlaget.

Svartdal, Frode(red.) 1 utg. 1997. *Psykologi: En introduksjon.* Gyldendal Norsk Forlag 2002

Noyes, Randi B. 2010. *Kunsten å lede seg selv: Ny innsikt, bedre gjennomslagskraft.* 6 utg.
Cappelen Damm

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse.* 4 utg.
Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Kyrre Texnæs

<http://www.texnaes.com/about> (lesedato:20. mai, 2011)

Nr. 1 2004 Utgitt av konsulentselskapet Netsearch as > det fleksible alternativet.

(<http://www.leadership-international.com/articles/selvledelse.pdf>) (lesedato:23. mai, 2011)

Melissa Karnaze. 2008-2011. (<http://mindfulconstruct.com/2009/03/31/salovey-mayer-on-emotional-intelligence-1990/>) (lesedato:21. mai, 2011)

Bachelor oppgave. 2009 Selvledelse: En bevisstgjøring.

10.0 Vedlegg

Vedlegg 1.

Intervju med Kyrre Texnæs utført 24.5.2011.

Sted Dansens Hus, Oslo

Kyrre Texnæs startet å trene tankene sine ved en tidlig alder, og denne treningen bidro til suksess i mange felt. Han er åtte ganger Norgesmester i tennis og var ubeseiret i tre år. Han er norsk mester i taekwondo, skuespiller, danser og han er også en kjent foreleser innen organisasjons transformasjon og lærer innen feltet intuisjon og menneskelige egenskaper. Kyrres innfallsvinkel. Jeg jobber mye med organisasjoner, men det er egentlig ut i fra helt sånn menneskelig perspektiv. Tidligere i dag så har jeg jobbet med å beskrive hvordan en organisasjon fungerer og hvordan det er akkurat det samme som en person fungerer. Og elementene hvordan du trekker det sammen og integrerer det da.

Kan du bare kjapt introdusere deg selv?

Ja, det jeg jobber med er bevegelse og kunnskap om hvordan mennesket fungerer og det å se sammenhenger mellom det, altså de prinsippene for hvordan vi fungerer til andre områder for eksempel organisasjonsutvikling til og med hvordan du utformer arkitektur eller hvordan man lager stoler. Altså hvordan er det vi mennesker fungerer? Hvilke tanker har vi, hvilke følelser, hvordan er det vi får de følelsene? Hvordan er det vi kommuniserer med de omkring oss? Om det er andre mennesker eller om det er rommet eller om det er objekter eller egne tanker, hvordan man kommuniserer. Bevegelse og kommunikasjon er stikkord. Jeg har vært fascinert av bevegelse siden jeg var liten egentlig. Det som har gjort at jeg har fortsatt å gjøre det er at det har gitt så innmari bra resultater. Måten og jobbe på, det og faktisk å være et menneske i det du gjør, ikke å prøve å være en toppidrettsutøver, ikke bare være en organisasjonsutvikler ikke bare være en danser, men hvem er mennesket som danser? Hvem er jeg i det og hvordan er det jeg kan linke erfaringene tettest mulig? Det har vært kicket mitt hele tiden.

Hva er en person for deg? Hvordan definerer du et selv?

Jeg tenker på det som opplevelsen av deg selv. Og at det er en ikke fysisk dimensjon i det. Man kan tenke på det som et slags mellomrom, så legger man stokker som er ulike elementer mellom disse. Mellomrommet er kanskje opplevelsen eller det som er vanskelig og beskrive, men stukkene eller de tingene man skal definere er ulike aspekter av oss selv. for eksempel så kan tankene være et aspekt, følelsene et annet, kroppen kan være et tredje aspekt, relasjoner med familien din et fjerde og jobb et femte aspekt, som kan defineres mer. Det er ikke et og et element som definerer meg, men det er hvordan disse elementene fungerer sammen. Jeg opplever at jeg binder alt sammen i et rom, et rom hvor disse stukkene er i. Det som er interessant med dette er at sammensetningen mellom alle disse stukkene kan være unik og de gir også en slags unik vibb i midten. Hvordan vi komponerer alle elementene våres. Og det som er i midten, det ingentinget, det rommet, det har også alle andre. sånt sett så kjenner jeg meg igjen i dere, i andre mennesker. Jeg opplever at vi er både det samme, men også ulike.

Hva er selvledelse for deg?

Jeg har ikke noe særlig teoretisk bakgrunn i forhold til det, så jeg vet ikke hva det egentlig betyr. Det jeg opplever er hvilken evne du har til å navigere i forhold til omgivelsene. Hvordan du klarer å lese omgivelsene, og å finne en vei som er riktig for deg. Og i det så tenker jeg at man kan bruke mange mekanismer. Du må selvsagt lytte til intuisjonen, for meg er det en hovedmåte og navigere på. Det vil si at jeg kobler den bevisste delen i hjernen og den underbevisste delen. Og jeg har blitt kjent med hva som kjennetegner når jeg har den flyten, eller når jeg også bruker underbevisstheten, sånn at jeg navigerer med mest mulig informasjon. Underbevisstheten og følelsene har så mye mer informasjon på lager, enn det vi rasjonelt klarer å tenke i øyeblikket, så min måte er egentlig å bruke intuisjon veldig sterkt, kjenne om det er rett. På personlig plan så opplever jeg at jeg leder meg selv på en god måte hvis tankene er klare og lette, for det har igjen noe med hvordan informasjonen kommer, det er et tegn på at det er en god prosess. Det underbevisste er i gang, det er inkludert. Det føles rett, jeg kjenner det i kroppen, jeg får mer energi. Og jeg jobber jo mye med bevegelse og balanse og hvis jeg kjenner at kroppen er på plass, så vet jeg at jeg selv er på plass. Nå har jeg en stabilitet i det jeg driver med. Det første jeg navigerer etter er følelsen av kontakt. Er det levende, funker det? Ja, det funker. Og hvis det ikke gjør det er det akkurat som om det popper opp en dynamikk eller egenskap som blokkerer. For eksempel at man har litt lavt energinivå og gå på, vi på *pøse* på med det, eller vi er litt for fragmenterte fokus går i alle retninger, vi må konsentrere eller vi er for narrow minded. Vi må konsentrere og bare nyte det ved å være her. Det viktigste er egentlig forarbeidet, så kjenner man at man er på plass, for jeg

vet jo egentlig ikke noe om noen andre, jeg vet bare om jeg er i stand til å få kontakt eller ikke. Hvis jeg kan se at nå er jeg litt for ambisiøs eller litt for følsom, føler jeg at jeg henger fast. Jeg er veldig bevisst i forhold til mine tanker og følelser og prøver å kjenne igjen karakteren på dem. Hovedstikkord er bevissthet og bevegelse.

Har du noen strategier eller metoder du bruker aktivt?

Jeg har jo et undervisningsprogram, som går på nettopp det der. Som jeg har undervist på kaospilotene og andre studier. Men praktisk i hverdagen så begynner jeg jo alltid dagen med å rocke, danse og ha det kult. Det er det første jeg gjør, for da tenker jeg at jeg har satt standarden. Det er sånn jeg har lys til å ha det i dag, og om det ikke skulle gå så bra resten av dagen, så har jeg i alle fall opplevd noen bra. Så jeg tenker at man feirer først, så se hva som skjer. Det tenker jeg er en bra måte. Det jeg oppnår da er at jeg blir inspirert og at jeg føler da at jeg kan bestemme selv hva jeg vil føle. Det er faktisk jeg som bestemmer det, også er det ulike strategier for å få til det. For å føle meg godt, så gjør jeg noe som å danse eller rocke som jeg syntes er kjempegøy, aller først. Hvis jeg føler at jeg har lav motivasjon, og jeg for eksempel har sovet lite, så tenker jeg hvordan skal jeg klare å få denne dagen til å bli bra? Hva er resultatet med det jeg skal gjøre? Så blir jeg veldig happy når jeg tenker på det. Kjenner inspirasjonen. Jeg velger ikke bare hvordan jeg vil føle meg, men også hva jeg vil tenke på. Jeg må ikke tenke på det som tilfeldigvis er situasjonen, men jeg kan velge å tenke på noe annet. Det er jo også en veldig spennende trening, ikke å sitte fast i følelsene, men det og faktisk kunne velge å tenke noe. Det er i alle fall nyttig for meg.

Hva er motivasjon for deg?

Det er å ha det gøy og bidra. Jeg tenker mer på det som en tilstand og tenker mer på det som inspirasjon. Det å være inspirert, motivasjon opplever jeg mer som at det kommer utenifra. Man må ha det for å oppnå noe også glemmer man nesten gleden om hvorfor man vil ha det eller. Når jeg tenker mer på inspirasjon, så ligger det i det at jeg tenker på indre glede og igjen at det føles rett. Mer beveget av helheten ikke sånn at på død og liv skal jeg få til det, men hva er det riktige nå i forhold til fasen jeg er i, hvem jeg er, hvem jeg har rundt meg. Hvis jeg er inspirert så kan jeg både gå et sted og gjøre noe, men jeg kan også bare være der og være fornøyd. Jeg må ikke gå noe sted som jeg ofte opplever med motivasjon

Hvor viktig vil du si at emosjonell intelligens er for å uttøve selvledelse?

Det tenker jeg at er sinnssykt viktig. Det er det som egentlig driver oss. Jeg har skrevet en bok og der har jeg skrevet i følelsen så beveger du deg enten til eller fra det du skal bevege deg til.

Uansett hva vi gjør, hvis vi ikke er klar over hvordan vi føler oss, så driver vi oss enten nærmere det vi ønsker eller fra det vi ønsker. Jeg tenker på følelser som bevegelse og det er jo også det faktisk kommer av. Emotion, kommer av ordet emovere som igjen betyr å bevege ut. Så det man egentlig gjør når man føler er at man beveger ut. Jeg føler at jeg beveger ut en slags livsimpuls. Informasjon og energi som skal ut i en eller annen retning. Derfor så trekker jeg paralleller med det å bevege seg fysisk og det og føle noe, også hvordan det faktisk matcher. Ansvar sitter i skuldrene, kontakt og følelser sitter i kroppen. Følelsen av å kunne gjøre noe sitter også fysisk i beina. Følelse og bevegelse henger sammen. Så spørsmålet er om man er sentimental, tenker i hodet, det er utfordringen.

Føler du at det er mange som er bevisst på sin emosjonelle intelligens?

Her på dansens hus er det veldig mange som er det på grunn av at vi driver med dans og sånt. Men kanskje i bedrifter er det mer det mentale som styrer og ambisjonene. Jeg syntes det er fint og ha ambisjoner, men igjen så må det være justert i forhold til indre overbevisninger. Det må være meningsfullt.

Kan du si noe om selvledelse som prosess?

Jeg driver et utviklingsprogram for ungdom, situasjonen er at jeg jobber med dem, prioriteten her ligger i at de skal føle seg sett. Det å skape uttrykk, vise følelser slippe noe ut. Man må opprette en kanal mellom det indre og det ytre og når den er opprettet kan man begynne å nyansere og åpne opp enda mer. Jeg føler at jeg driver med selvledelse hele tiden og at det er en naturlig del som ikke er slitsomt. At det stort sett er inspirerende og fylt av energi, når det ikke er det så er det like mye selvledelse når man går på en smell. Det er da det virkelig gjelder, det er da man får testet ut om jeg er i stand til å velge hva jeg skal tenke eller velge hva jeg skal føle. Og stort sett hvis jeg klarer og fikse det, så kommer jeg som regel ut med litt større ydmykhet og litt større respekt for at jeg har noe å lære. Så for meg er det å drive selvledelse egentlig å innse egne begrensinger og kanskje også gjøre noe med det hvis det er behov for det, men også akseptere at jeg ikke er perfekt. Og jo mer man blir kjent med de begrensningene gjør også at man kan akseptere andre og lede dem enda bedre. Jeg har stor respekt for ydmykheten og det er kanskje den beste måten å klare å komme seg videre på.

Hvilke områder syntes du det er hensiktsmessig å bruke selvledelse på annet enn business?

Jeg har mye erfaring i forhold til idrett. Jeg skapte trygghet i livet mitt på andre arenaer. Når jeg for eksempel har en matchball mot meg må jeg prøve å styre tankene mine og styre

følelsene mine. Motivasjonen min for at jeg sluttet å konkurrere var fordi jeg hadde lyst til å jobbe enda mer med den tryggheten, den følelsen av og være sammen i stedet for å konkurrere mot. Tror egentlig det er overalt så lenge det er mennesker. Jeg tror det er veldig viktig i selvledelse med selvet. Hva er selvet? Jeg tror at det er noe som vi har felles, samtidig som vi er unike. Alle trenger det for sin egen del, men det er ingen ego greie, det er også for andres del.

I hvor stor grad kan selvledelse være et verktøy til å takle stress?

Det er helt nødvendig selvsagt. Og det er mange måter å gjøre det på. Jeg tror at det er mange triks som kan hjelpe slik som å lukke øynene, da reagerer kroppen med å senke hjerneaktiviteten, til å gjøre noen bevegelser for å bli varm i kroppen, er man varm blir man kvitt stress. Pusting og visualisering, for da styrer du tankene dine først og fremst.

Hva er det viktigste forutsetningene for å lykkes med selvledelse?

Det første jeg tenker på er ydmykhet, det blir opplagt og si selvinnsikt egentlig. Bevissthet det er det som skaper innsikten. Jeg opplever at det rommet som du får innsikten i det er der det skjer. Så er jeg opptatt av det å kunne se forholdet mellom indre og ytre, ditt indre liv og det ytre. At du har en balanse av det å se deg selv innenifra, men også respektere andres syn på deg. Med seg selv, mener jeg deg i relasjon med omgivelsene, det og se oss, og det å se deg. For meg handler det om medmenneskelighet, og å kjenne igjen det levende.

Var det du som begynte å utvikle deg alene eller fikk du hjelp fra noen?

Som sagt så hadde jeg ikke noe sted å trene tennis på vinteren når jeg var yngre, så da begynte jeg å trene mentalt, hver dag omtrent. Trente på å styre varme i kroppen og hvordan jeg skulle føle meg. For meg ble det bare en naturlig måte å gjøre det på. Men jeg gjorde det alene, men fikk støtte fra fader'n på å gjøre det.

Hvordan er det du lærer?

Det er på en måte gjennom bevegelse. Hva er det som beveger meg? Hva er det som virkelig kjennes levende? Hva er det essensielle? Jeg skjønner at det kan høres litt abstrakt ut, men det er den følelsen for å leve. Når ting blir satt i rett perspektiv, så blir det automatisk læring. Jeg lærer ikke som en idrettsuttøver eller en organisasjonsutvikler, jeg lærer som et menneske. Mottoet mitt er, tomt hode er lett og bære. Når man har jobbet med selvledelse lenge, så får man følelsen av at omtrent hva som helst kan skje.

Vedlegg 2

Intervju med Tom Karp 25.05.11

Sted Markedshøyskolen i Oslo

1 kan du introdusere deg selv?

Jeg heter Tom Karp og underviser på mh.

2 Hva er selvledelse?

Jeg har mange forhold til begrepet, hvis jeg skal koke alt sammen i et, så er selvet fundamentale størrelser i filosofi. Selvet er det som eier vår bevissthet, vår tankegang, vår energi og våre handlinger. Selvet er størrelsen bak alt, som eier personen Tom Karp for eksempel. Det handler om å påvirke seg selv til å ha det bra med, nettopp, seg selv. Det er selvledelse for meg.

3 Hvordan definerer du selvet? (Hva er en person for deg?)

Selvet, for meg, er to helt sentrale størrelser, energi og bevissthet. Og hvis jeg skal ta selvet inn i det, så er det eieren av den energien og eieren av bevisstheten som påvirker bevissthet eller energi. Det er selvet for meg.

4 I hvor stor grad kan selvledelse være et verktøy til å takle stress?

I veldig stor grad. Selvledelse har noe med bevissthet og energi å gjøre. Det er to sentrale størrelser som forårsaker stress, men som også kan løse opp stress. Stressmestring og energibalanse er ganske sentrale komponenter i selvledelse. Det går på den fysiske størrelsen i forhold til energi og på bevissthet på forskjellige nivåer. Så ja, jeg tror selvledelse kan gjøre mye i forhold til stress. Og jeg vet det kan gjøre det fordi jeg har jobbet med meg selv og andre.

5 Hvilke strategier og metoder bruker du når du utøver selvledelse?

Det kommer an på hvilket nivå man jobber på. Hvis du for eksempel jobber med stress som er en energibalanse så må du vite hvilke ting som suger (energi) og hva som gir. Her gjelder det

og vite hvor du skal sette inn støtet. Du må jobbe med energibalanser. Hva tar og hva gir?
Hva funker for deg?

Jeg bruker energibalansen som en strategi eller en metode, jeg bruker mye energi når jeg trener og får energi når jeg mediterer, altså jeg skaper balansen jeg trenger. Jeg bruker mye tid på å forstå helhet. ”I pick my fights”. Hva skal jeg påvirke, hvor skal jeg brenne energi, hvor skal jeg ikke brenne energi? Hvordan kan jeg regulere det rasjonelle feltet? Regulere det rasjonelle mellom meg og andre mennesker.

6 Hva er ditt forhold til Peter Drucker? Hvis ja: (hva mener du om hans forutsetninger for å lykkes med selvledelse?)

For meg er ikke det ordentlig selvledelse, for det er mer på et handlingsnivå og jeg tror man må gå bak handlinger for å i større grad få til endringer eller å lede seg selv osv... jeg tror man må gå dypere og jeg tror ikke det fungerer så bra. Det blir litt for kategorisk i forhold til mitt syn på selvledelse. Det gir deg kanskje en grunnstein til handling, men ikke noe mer. Du må gå dypere...

7 Hva er motivasjon for deg?

For meg betyr det å bevege noe, bevege meg selv eller andre, mentalt, intuitivt, fysisk osv... kraften som setter i gang bevegelse. Motivasjon for meg er noe jeg ”tygger” på, signaler som jeg tar inn og som kommer ut i form av en kraft, som er mitt.

8 Hvor viktig er emosjonell intelligens for å utøve selvledelse?

Det er veldig viktig, emosjonalitet er en stor del av det, har mye med å være i relasjon til andre mennesker. Handler om selvutvikling, selvinnsett og forstå seg selv med relasjon med andre. Størrelsen emosjonell intelligens er sentrale energiformer. EI er en bevissthetsform, vi fokuserer nå på følelsesmessige istedenfor å fokusere på det kognitive eller tankegang. Energien er det emosjonelle mens kanalen den går i er det relasjonelle.

9 Hvilke områder er det hensiktsmessig og bruke selvledelse på?

Det er veldig hensiktsmessig å bruke selvledelse som en sentral del av livet sitt, og ikke bare knytte det opp mot en jobb. For det handler om total livs balanse og jeg tror behovet er større enn noen gang fordi vi får så mange impulser fra utsiden. Altså vi er ytre styrt. Selvledelse er

hensiktsmessige når du skal ta noen livs grep, men det er mulig å praktisere selvledelse i alle livets situasjoner. Du trenger selvledelse mest når du er i situasjoner der du har mistet kontrollen, på grunn av for eksempel ytre impulser. Du skal være en aktør for ditt eget liv!

10 Kan du si noe om selvledelse som prosess?

For meg handler det om å stille deg selv sterke spørsmål (hvem er jeg, hva kan jeg, hva står jeg får osv...) som innleder til den type prosess. Ut fra det kan man starte en prosesstenkning, med å begynne smått, få hjelp eller støtte, oppleve mestringsfølelse osv... Du kan bruke denne typen teknikker i den grad man ønsker å gjøre en styrt påvirkning. Egenutviklingsprosesser.

11 Hva er forutsetningene for å lykkes med selvledelse?

Man må finne egen motivasjon som må komme fra en selv, som gjør at man tror at "dette kan tilføre mitt liv ett eller annet". Man har sannsynligvis erfart noe i livet som gjør at man skjønner at "det kan være lurt for meg å ta disse grepene", og da investere i det. Jeg tror ikke man kan ta det inn hvis man ikke har funnet denne typen av motivasjon. Du må oppleve noe, slik at du skjønner at dette er verdifullt for meg. En mestringsfølelse innenfor dette vil motivere til videre tenkning.

Vedlegg 3

1 Introduksjon av deg selv, personalia, utdanning og jobb?

Ingrid Strøm-Olsen: født i 1959, gift, 2 voksne barn

Utdannet siviløkonom fra NHH 1982 med spesialisering markedsføring og personalledelse. Tilleggsutdannelse International Business Development 1995 fra IMD, Lausanne og sertifisert LI Coach fra Leadership International 2006. Senior Partner i Leadership International AS og har vært i selskapet siden 2005. Har også vært bedriftsrådgiver i Hartmark Consulting og hatt ulike lederstillinger innenfor markedsføring, salg og forretningsutvikling i bl.a. Lilleborg, Stabburet, Hydro og TINE.

2 Hva er selvledelse? Din egen definisjon?

Selvledelse er å ta ansvar for å skape det livet du selv ønsker – personlig og yrkesmessig.

3 Hvordan definerer du selvet? (Hva er en person for deg?) Dette spørsmålet velger jeg å ikke svare på her -

4 I hvor stor grad kan selvledelse være et verktøy til å takle stress?

Det å kunne lede seg selv er i utgangspunktet stressmestring. Så kan du bruke ulike verktøy for å skape ro og sette deg selv i stand til å mestre krevende situasjoner.

5 Hvilke strategier og metoder bruker du når du utøver selvledelse?

Bruker de 4 prinsippene våre for selvledelse (Sats på dine sterke sider, Bruk din emosjonelle intelligens, Vær tro mot deg selv og Ta ansvar for eget liv). Kjenner etter på egne følelser og bruker utvalgte øvelser i *Din e-Coach* som praktisk verktøy når jeg føler jeg står fast og raskt trenger å komme videre fremover.

6 Hva er ditt forhold til Peter Drucker? Hvis ja: (hva mener du om hans forutsetninger for å lykkes med selvledelse?) Jeg har lest en del av Peter Drucker og deler hans syn på at det viktigste en leder kan lære seg er å lede seg selv (også for å kunne lede andre).

7 Hva er motivasjon for deg? Motivasjon er min positive drivkraft.

8 Hvor viktig er emosjonell intelligens for å utøve selvledelse? EI er nøkkelen til selvledelse. Det å kunne gjenkjenne og bruke egne følelser bevisst er selve grunnlaget for selvledelse.

9 Hvilke områder er det hensiktsmessig å bruke selvledelse på? Kommer ikke på noen områder det **ikke** er hensiktsmessig.

10 Kan du si noe om selvledelse som prosess? Selvledelse og det å være en god selvleder ved å stå i og bruke de 4 prinsippene er ikke noen "quick-fix", men en prosess som tar tid og der vi aldri blir helt ferdig utlært. Ting skjer og vi faller ut underveis. Det er da vi trenger å bruke verktøy som for eksempel Din e-Coach til å ta oss inn igjen og komme videre. Den gode nyheten er at en god selvleder bare blir bedre med årene. Desto tidligere du starter prosessen, jo bedre resultater vil du oppnå.

11 Hva er forutsetningene for å lykkes med selvledelse? Å være villig til å gå inn i seg selv og virkelig jobbe med seg selv som prosjekt nr 1. Det koster, og det vi ser er at de lederne som virkelig gjør dette, også er de som skaper gode resultater år etter år fordi de leder seg selv til å sette seg i stand til å prestere og ha noe å gi.

12. Og til slutt kan du fortelle en liten historie som du har opplevd selv med tanke på selvledelse? Jeg har lest et 20-talls bøker om ledelse etter studietiden og helt siden første jobben min i 1982 vært på en rekke lederkurs i Norge og utlandet. Ikke noen av disse traff meg på en slik måte som da jeg leste boken *Kunsten å lede seg selv* av Randi B. Noyes. Jeg hadde til da alltid basert meg på fakta og var lite bevisst hvor viktig følelsene er og hvordan jeg kunne bruke dem før jeg leste boken. Det ga meg en aha-opplevelse. Jeg skjønnte endelig i praksis dette med at negative følelser hos meg selv gir negative resultater og positive følelser gir positive resultater. Jeg begynte å forberede meg også følelsesmessig på det som skulle skje i løpet av arbeidsdagen som leder, og også å ta pauser når jeg kjente at de negative

følelsene begynte å komme hos meg selv. Det brukte jeg bl.a. i en svært vanskelig forhandling med en viktig kunde der salgsteamet hadde bedt om jeg kunne være med fordi de var redd for et brudd med kunden. Stemningen var amper fra møtet startet og situasjonen var fastlåst da jeg ba om en pause. Jeg klarte ved å ha noen minutter alene å få ut de negative følelsene mine og finne tilbake til den roen jeg trengte for kunne tenke klart. Sammen med salgsteamet kom jeg da raskt frem til en helt ny type løsning som vi sjekket ut at føltes riktig for oss alle (i tillegg til at de økonomiske rammene var akseptable). Det gjorde at vi alle følte oss rolige. Vi sa i fra til kunden at vi var klar med et nytt forslag og presenterte tilbudet på en rolig måte. Etter noen minutters betenkning aksepterte kunden og vi fikk frem en ny avtale som ga gode resultater.

Vedlegg 4

Intervjuguide.

1 Introduksjon av deg selv, personalia, utdanning og jobb?

2 Hva er selvledelse? Din egen definisjon?

3 Hvordan definerer du selvet? (Hva er en person for deg?)

4 I hvor stor grad kan selvledelse være et verktøy til å takle stress?

5 Hvilke strategier og metoder bruker du når du utøver selvledelse?

6 Hva er ditt forhold til Peter Drucker? Hvis ja: (hva mener du om hans forutsetninger for å lykkes med selvledelse?)

7 Hva er motivasjon for deg?

8 Hvor viktig er emosjonell intelligens for å utøve selvledelse?

9 Hvilke områder er det hensiktmessig og bruke selvledelse på?

10 Kan du si noe om selvledelse som prosess?

11 Hva er forutsetningene for å lykkes med selvledelse?

12. Og til slutt kan du fortelle en liten historie som du har opplevd selv med tanke på selvledelse?