

748252  
747817  
748153

# BCR3102

## Bacheloroppgaven

Høyskolen Kristiania

***”I hvilken grad vil selvledelse bidra for å realisere intensjoner til handlinger?”***



VÅR 2017

«Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.»

Antall ord:19414

## Innholdsfortegnelse

<b>1.0 INNLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.2 INTRODUKSJON OG BAKGRUNN .....	1
1.3 PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅLET .....	1
1.4 AVGRENSNING .....	2
1.5 BEGREPSFORKLARINGER .....	2
<b>2.0 TEORI PÅ SELVLEDELSE .....</b>	<b>4</b>
2.1 TEORIGRUNNLAG FOR SELVLEDELSE .....	4
2.2 FORSKNING PÅ SELVLEDELSE .....	6
2.3 KOGNITIV TEORI .....	6
2.3.1 <i>Metakognitive ferdigheter</i> .....	8
2.3.2 <i>Positiv psykologi</i> .....	9
2.4 MIN INDRE DIALOG .....	9
2.5 EVNEN TIL Å LEDE DEG SELV .....	10
2.6 FYSIOLOGI .....	11
2.7 KRITIKK TIL SELVLEDELSE .....	13
2.8 FRA INTENSJON TIL HANDLING .....	14
2.8.1 <i>Personlig drivkrefter og målsetting</i> .....	14
2.8.2 <i>Personlig effektivitet</i> .....	15
2.8.3 <i>Gjennomføringsevne</i> .....	15
<b>3.0 METODE .....</b>	<b>16</b>
3.1 HVA ER SAMFUNNSVITENSKAPELIG METODE? .....	17
3.2 VALG AV FORSKNINGSMETODE .....	17
3.3 VITENSKAPELIG TILNÆRMING .....	18
3.4 FORSKNINGSDESIGN .....	18
3.5 DATAINNSAMLING .....	19
3.6 UTVALG .....	21
3.7 DATAANALYSE .....	21
3.8 VALIDITET OG RELIABILITET .....	22
3.9 ETIKK OG ANONYMITET .....	22
<b>4.0 DATAANALYSE .....</b>	<b>23</b>
4.1 DE FIRE SETT MED DATAINNSAMLING .....	23
4.1.1 <i>Er jeg på vei mot en energikrise?</i> .....	23
4.1.2 <i>Egenevalueringsskjema</i> .....	24
4.1.3 <i>Dybdeintervju</i> .....	24
4.1.4 <i>Egne refleksjoner etter dybdeintervjuene</i> .....	24
<b>4.2 TOLKNING AV DATA OG FUNN .....</b>	<b>25</b>
4.3 INDIVIDUELLE FORSKJELLER .....	43
4.4 FORUTSETNINGER FOR Å UTFØRE SELVLEDELSE .....	44
4.5 OPPSUMMERT DRØFTING .....	45
4.6 ANBEFALTE SELVLEDELSES STRATEGIER FOR Å GÅ FRA INTENSJON TIL HANDLING .....	45
<b>5.0 AVSLUTNING .....</b>	<b>45</b>
5.1 KRITIKK TIL OPPGAVEN .....	46
5.2 KRITIKK VEDRØRENDE INFORMANTER .....	47
5.3 KONKLUSJON .....	47
<b>6.0 LITTERATURLISTE .....</b>	<b>49</b>

- Vedlegg 1: "Går du mot en energikrise?"
- Vedlegg 2: Egevalueringsskjema
- Vedlegg 3: Intervjuguide
- Vedlegg 4: Kategorisering og kategoriforklaring
- Vedlegg 5: Kategorisering av Intervjuguiden
- Vedlegg 6: Egne refleksjoner etter dybdeintervjuet
- Vedlegg 7: Transkribering av dybdeintervju I1 til I7
- Vedlegg 8: Analysering av "Går du mot en energikrise?"
- Vedlegg 9: Analysering av "Egevalueringsskjema"
- Vedlegg 10: Analysering av "Egevalueringsskjema" nr. 2
- Vedlegg 11: Analysering av "Egevalueringsskjema" nr 3
- Vedlegg 12: Analysering av dybdeintervjuene
- Vedlegg 13: Analysering av egne refleksjoner etter dybdeintervjuene
- Vedlegg 14: Systematisering av funn fra "egevalueringsskjema" og intervjuguide
- Vedlegg 15: Anbefalte selvledelses strategier for å gå fra intensjon til handling
- Vedlegg 16: Loggføring av fremdriften i bachelorprosessen

Figur 1 "Hvordan tenker og reflekterer jeg?" Selvlaget 2017

Figur 2 "Hvordan virkelighet bestemmer metode" Jacobsen 2015

## **Forord**

Denne bacheloroppgaven markerer vår avslutning på en treårig bachelorgrad i HR og Personalledelse ved Høyskolen Kristiania.

Gjennom å studere selvledelse i en periode på ett år samlet med valgfaget ledelse og personlig lederskap, samt forskning på vår problemstilling til oppgaven. Har dette gitt oss verdifull kunnskap som vi har og vil dra nytte av videre både i våre personlige liv men også i fremtidig arbeidsliv.

En stor takk rettes til hverandre for godt samarbeid både før og gjennom hele forskningsprosessen. Vi har lært hverandre godt å kjenne både ved oppgang hvor vi har sett en skyfri himmel til nedgang hvor det har buttet. Vi sitter nå igjen med en stolthet over hva vi har fått til sammen. Videre vil vi takke vår veileder Tom Karp for gode innspill, sparring, konstruktive tilbakemeldinger og ikke minst oppklarende tanker. Vi ønsker også å takke til lederne som deltok i studien og gjorde det mulig for oss å forske på et tema vi alle synes er viktig for hvert enkelt menneske og for samfunnet. Vi takker også for at disse lederne bidro til innsamling av data til studiet vårt, og det var inspirerende og interessant å få være en del av deres tanker og refleksjoner knyttet til selvledelse og vår problemstilling. Tusen takk!

Vi vil også takke våre familier, venner, andre sparringspartnere for støtte og oppmuntring gjennom hele perioden.

*Oslo, 16.05.2017*

## **Sammendrag**

På bakgrunn av vår store interesse for tematikken selvledelse og hvordan det kan bli benyttet som hjelpeverktøy for selvutvikling, ønsker vi å finne ut hvorfor noen individer stort sett gjennomfører det de har sagt og planlagt å gjøre, mens noen ikke alltid evner å gjøre tanker til proaktive handlinger. Dette gir utgangspunkt for problemstillingen vår:

*“I hvilken grad vil selvledelse bidra for å realisere intensjoner til handlinger?”.*

For å på best mulig måte besvare vårt forskningsspørsmål har vi benyttet oss av metodetriangulering, hovedtyngden ligger i det kvalitative perspektiv. Vi har utvalgte ledere som målgruppe og har fulgt disse gjennom denne forskningsprosessen hvor vi har forsket på deres atferdsmønster og innhentet empiri ut i fra deres eget perspektiv. Videre har vi i etterkant utført dybdeintervjuer for nærmere observasjon og dermed innhentet rikere empiri i en annen kontekst. Til slutt har vi kategorisert empirien systematisk, for å få en indikasjon på hva som må ligge til rette for at informantene vil kunne bevege seg fra tanker og intensjoner til proaktive handlinger.

Vi ønsker å belyse og bevisstgjøre tematikken selvledelse for våre informanter da vi mener at det kan være et hjelpeverktøy som vil bidra til å evne gjennomføring hos individet. Basert på våre empiriske funn og gjennom byggeklossene (jf. kategorisering) vi har brukt for å utforme vår teori, har vi konkrete anbefalte strategier til våre informanter, for hvordan de bevisst kan lede seg selv til å evne gjennomføring.

Vår konklusjon for å oppnå selvledelse er at prosessen må starte i selvet, og vår forskning viser at det er visse momenter som vi mener ligger bedre til rette enn andre. Følgende momenter er; aktør, rasjonell, bevisst, verdibevisst, høy selvvinnsikt og høy gjennomføringsevne. Ved å følge vår teori utarbeidet med bakgrunn for momentene mener vi dette vil gi et godt utgangspunkt for å bevege seg fra en intensjon til en proaktiv handling.

## 1.0 Innledning

### 1.2 Introduksjon og bakgrunn

Formålet med oppgaven er å undersøke selvledelse fra intensjon til handling. Vi ønsker å forske på selvledelse som i bunn og grunn handler om egen innsats. Temaet har pekt seg sterkt ut fordi vi alle kjenner oss igjen i situasjonen av å bestemme seg for noe for så å få det gjennomført. Vi ønsker å vite mer om hvorfor det noen ganger butter imot, og hvorfor det andre ganger er berikende å utsette seg selv for innsats. Gjennom tiden vi har lest og forsket på temaet har vi snakket om at selvledelse er noe som bor i alle individer, men at vi har ulike forutsetninger for dette. Derfor tror vi at ved hjelp av opplysning rundt hva begrepet omhandler, kan føre til at alle individ som møter begrepet vil kunne benytte seg av selvledelse, for å ha noenlunde lik forutsetning til å oppnå utvikling og mestring.

Vi er tre studenter som fikk stor interesse for fagområdet etter å ha gjennomført valgfaget ”Ledelse og personlig lederskap” våren 2016. Etter overstått semester følte vi enda en stor drivkraft for en fortsettelse, og derfor tok det ikke lang tid før vi dannet en bachelorgruppe med grunnlag i felles interesse og ambisjonsnivå.

### 1.3 Problemstilling og forskningsspørsmålet

Alle mennesker, uavhengig av livsstil eller arbeidsstilling, kan utøve selvledelse. For vår bacheloroppgave har vi valgt å se på selvledelse i et lederperspektiv. Dette er en målgruppe som selvledelse kan gjøre mye for, både i arbeidslivet og privatlivet. De er mennesker med potensielt mye ansvar for arbeidstakere og beslutningsmyndighet for en hel avdeling og/eller organisasjon, der dagene er preget av uforutsette situasjoner. I tillegg til dette må vi ikke glemme at lederne også er privatpersoner, som vi vil belyse og ta høyde for. Vi antar at ledere er gode rollemodeller for selvledelse fordi når de mestrer selvledelse vil de kunne videreføre det til mange andre mennesker. Lederen kan forplante selvledelse til sine ansatte og hele organisasjonen.

Vi vet at alle individer har personlige gjøremål de ønsker å oppnå, og det kan handle om både hverdagslige mål eller større mål som påvirker livsstilen de lever og handlingene de utfører. Eksempler varierer fra å ta utdanning, flytte til utlandet, ferdigstille prosjekter, si opp folk etc. Men av en eller annen grunn gjør ikke alle individer mål om til en aktiv handling. Hvorfor det er slik, er ikke enkelt å vite, men individer vil ha ulike innganger for selvledelse. Ved å

tilrettelegge for at individer får selvinnsikt og tilrettelegge mer verktøy vil de muligens komme nærmere gjennomføring av sine mål og utfordringer.

Vi antar at ledere berøres i større grad av disse gjøremålene hver dag enn andre mennesker, nettopp fordi de har større ansvar i sin stilling. Samtidig må de utføre flere roller, og dermed øker også arbeidspresset og forventninger til ledere både på arbeidsplassen og på hjemmebane.

Med bakgrunn i det som ble presentert i avsnittet over, er følgende problemstilling for oppgaven vår;

*“I hvilken grad vil selvledelse bidra for å realisere intensjoner til handlinger?”*

#### 1.4 Avgrensning

Vårt forskningsspørsmål går på individnivå som tar for seg et overblikk av selvutvikling. Vår tilnærming har i stor grad vært kvalitativ forskning, og vår forskning må ses i lys av at selvledelse alltid vil berøre et personlig nivå som ikke alle kjenner er naturlig å dele.

Datainnsamlingen fra våre informanter er derfor berørt av en stor grad avgrensning, med bakgrunn i aspektet om hvor ærlige, åpne og pragmatiske lederne vil være med sine svar.

#### 1.5 Begrepsforklaringer

##### **Hva er fra intensjon til handling?**

Hvordan påvirke egne ressurser for å påvirke seg selv til å utføre målet er essensen av hvor genuine tankene dine er til å utføre en handling, oppgave eller gjøremål om du vil eller ikke. Individet kan ha de beste intensjoner og begrunnelser, men disse skal utgjøres til handling (Karp 2016). Kort fortalt omhandler dette gjennomføringsevne.

##### **Hva er selvledelse?**

Selvledelse er et vitenskapelig fenomen som er satt i system de siste 20 årene og har fått en tydeligere rolle som metode innen ledelsesfeltet. De fremtredende selvledelses arenaer er; ledernivå, ansattnivå og privatlivet. Disse tre arenaene kan deles inn i to perspektiver: selvledelse i arbeidslivet og selvledelse som selvutvikling. Selvledelse er et hjelpeverktøy som kan ses på som flere sett av strategier, og som skal benyttes for å påvirke og forbedre individets oppførsel - det vil si å bli en bedre utgave av seg selv (Manz & Sims, 1980).

### **Hva er selvkontroll?**

Begrepet selvkontroll er nært beslektet til selvstyring, selvregulering, selvdisiplin eller viljestyrke. Disse betegnelse refererer mer eller mindre til det samme. "*Selvkontroll omhandler det å motstå impulser og kortsiktige fristelser*" (Madsen 2014, 151).

Når det oppstår en uoverensstemmelse mellom individets nå-tilstand og den ønskede tilstanden, blir den motivert til å justere dens tanker, atferd og emosjoner. Selvkontroll refererer til den bevisste kampen på å endre atferd og uoverensstemmelsen.

### **Hva er ledelse?**

Ledelse oppstår i det relasjonelle terrenget mellom mennesker (Karp 2010). Videre sier også Cunliffe (2014) meningsfulle ord om hva ledelse er. Hun beskriver ledelse ved å se på det som en relasjon, refleksiv og etisk aktivitet - hvor ledelse ikke bare er noe man gjør, men at det vil være mer avgjørende hvem man er og hvordan man forholder seg til andre mennesker (Cunliffe 2014). Ledelse foregår i samhandling med den som blir ledet og den som leder. Det er en relasjon og en aktivitet som har som forutsetning at noen leder an med følgere bak seg (Selvik 2013).

### **Hva er en leder?**

President og general Eisenhower forklarer en leder som følgende: "*En som får andre til å gjøre noe de ellers ikke ville ha gjort, og til å like det*" (Arnulf 2012). Det finnes ledere, men det kan være vanskelig å definere hvordan en leder er - selv etter mye forskningsarbeid. For å se en sammenheng mellom definisjonene over, tolker vi at en leder er et individ som utgjør en forskjell, ved at personen tar ansvar både i og under en situasjon, som gir denne personen en rett til å lede (Karp 2010). Det skilles videre mellom en uformell og formell leder (Karp 2010; Yukl 2013).

### **Hva er lederskap?**

Lederskap kan ses på alt som kan være av betydning når vi leder. Dette innebærer de aktive handlingene fra en leders side, som gjør at det skapes følgeskap (Karp 2010).



## 2.0 Teori på selvledelse

I dette kapittelet vil vi redegjøre for den teoretiske rammen rundt temaene som opptar oppgavens omfang og grunnlag. Vi vil starte teorikapittelet med å knytte selvledelse opp mot ulike aspekt knyttet til kognitiv og psykologisk teori. Vi har også sett på selvledelse i et fysiologisk perspektiv hvor vi belyser viktigheten av det ta være på sitt energinivå. Senere i kapittelet peker vi på kritikk mot selvledelse som fagfelt og til slutt tar vi for oss teori som omhandler perspektivet av selvledelse som har med vår problemstilling å gjøre, altså å gå fra intensjon til handling.

### 2.1 Teorigrunnlag for selvledelse

Vi er våre egne ledere, selv i de mest kontrollerte situasjoner påvirker vi oss selv til en viss grad. Man kan lettere kartlegge og forbedre sin evne til å lede seg selv ved å være bevisst på at man har muligheten og kontrollen til å lede seg selv (Neck & Manz, 2013). De to motivasjonsområdene som selvledelse i hovedsak stammer fra er teorier innen psykologi, sosial kognitiv og indre motivasjonsteori (Neck og Manz, 2013).

Teorier innen motivasjon står blant annet belønning (incentiver) og forsterkningsmekanismer sentralt, fordi det legges vekt på at disse fører til økt motivasjon og effektivitet. Forskere innenfor dette perspektivet mener at om individer får en form for belønning når de har mestret et mål eller oppgave, vil individene legge enda mer tid og energi på dette målet med tilfredsstillende resultater.

Deci og Ryan (1985, 1991) har forsket på teorier innen motivasjonspsykologi, og mener at den indre motivasjonen utgjør mer effektivitet enn den ytre. Videre mener forskerne at individet har primært tre behov utenom de biologiske behovene. Disse tre er: behov for kompetanse opplevelse, selvbestemmelse og tilhørighet. Videre har de omtalt at personlighetstrekk som autonomi vil bidra til indre motivasjon gjennom opplevd kompetanse og selvstendighet. Individer med autonomi vil derfor ha større utbytte av selvledelsesmetodikk.

“Superlederskap” ses på som et gjøremål for å lede andre til og lede seg selv. Begrepet kom til på bakgrunn av et effektivt middel til å skape selvledere (Neck og Houghton, 2006). Disse skal bidra til å fremme den personlige effektiviteten til individet (Neck og Manz 2013; Neck & Houghton 2006). Disse strategiene deles inn i tre hovedkategorier: *atferdsstrategier*, *naturlige belønningsstrategier* og *konstruktive tankemønsterstrategier* (Neck og Manz, 2013).

Atferdsstrategier retter seg mot individets evne til å kunne kontrollere seg selv samt lede seg selv i situasjoner man ofte står ovenfor, men som kan være utfordrende å gjennomføre.

Naturlige belønningsstrategier har som formål å skape hendelser der et individ opplever en glede over ulike oppgaver som det står overfor, slik at oppgaven føles som en belønning i seg selv (Neck og Manz, 2013). Den siste kategorien, konstruktive tankemønsterstrategier, går ut på at individet kan styre og påvirke sine egne tanker og argumenter (Manz og Neck 1991).

Selvledelsesteoriene omfatter også teorier innen målstyring som Locke og Latham (1994) har forsket på. Forskerne innen dette teoriperspektivet hevder at vi er mer effektive og gjør en bedre innsats når individet har laget og utformet krevende mål. Selvledelse dreier seg om å sette individuelle mål og motivere seg selv gjennom mestring. Det krever dog en sterk bevissthet knyttet til endring av etablerte mønstre innenfor både tanke og handling (Johansen og Olsen, 2008). Å kunne lede seg selv dreier seg så om å skaffe seg innsikt i egne kvaliteter samtidig som det handler om å styre egen tid og energi. Videre vil det være en fordel å være klar over hvem du er og hvordan andre oppfatter deg – da er sjansen større for at du vil utøve godt lederskap. Du må også tøyne dine grenser for å definere deg selv (Karp 2010). Videre sier de også at for å være effektive ledere for andre, må vi først klare å lede oss selv effektivt (Neck og Manz, 2013). Deretter handler det om å lede seg selv på en måte at du videre er i stand til å kunne lede deg selv positivt (Goleman 2004). I *"Munken som solgte sin Ferrari"* blir selvledelse beskrevet som å ha klare definerte prioriteringer og mål for hvert aspekt i livet ditt (Sharma 2013). Selvledelse innebærer metoder, ferdigheter og strategier som man kan hyppig benytte seg av for å styre kursen for egne aktiviteter i den retning av egne målsettinger (Johansen og Olsen, 2008). Det finnes en hemmelighet for å oppnå suksess, det beskrives som å være trofast mot målene sine og gjøre noe hver dag for å fremme disse. *"Mennesker som studerer andre, blir kloke, men de som studerer seg selv blir opplyst"* (Sharma 2013).

For å drive selvledelse i praksis, dreier det seg om elementer satt sammen i en sammenheng av selvregulering, selvutvikling og selvinnsett. Tom Karp (Lab 4, 2016) snakker om at det er en *"kode å knekke"*, eller kanskje flere små for å bryte ned ditt eget tankesett for så å få et større innblikk i din mentale verden. Du må blant annet lage deg noen personlige strategier der *"jeg"* har veier/teknikker for å komme meg i den retningen mot det *"jeg ønsker å få til"*, innen prestasjon og hvordan oppnå egen livskvalitet (Karp Lab 4, 2016). Disse strategiene finnes innen ulike temaer. Karp skriver videre at ledelse handler om å takle motstand fra ulike

interessenter, samt at du må takle din egen motstand i den sammenheng med det livet du lever og den indre kampen du tar med deg selv (Karp 2010).

## 2.2 Forskning på selvledelse

Tony Schwartz (2007) har skrevet en artikkel om det å faktisk håndtere energien sin i hverdagen. Han mener især fire fysiske elementer som kroppen, følelsene, sinnet vårt og vår sjel spiller en viktig rolle for å gjøre oss oppmerksomme på at alt henger sammen. Hvis vi tillegger oss vaner i hverdagen som utvider energien vår vil vi oppleve at vi faktisk får gjort mer. Det er lettere sagt enn gjort og han mener også at man må sette seg mål som gjør at vi etterhvert skal automatisere energiforbruket vårt, med en hensikt i å orke mer og få mer utbytte av det man legger tid i (Schwartz 2007).

Videre forskning på temaet selvledelse blir stadig større, og forskerne Prussia, Anderson og Manz (1998) kom frem til især en essensiell faktor innenfor teori om selvledelse. De kom frem til at selvledelse fører til økt selvopplevd mestringsevne.

Effektivitet er nært knyttet til selvopplevd mestringsevne og i en studie utført av Stewart, Carson og Cardy (1996) gjorde de funn på at folk med høy motivasjonsstyrke ikke hadde samme utbytte av selvledelse som individer med lavere motivasjonsstyrke. Det viste seg at individer med høy motivasjon allerede utførte selvledelse ved at de satte seg mål som vane og at dette kom helt naturlig.

Neck og Manz (2013) sammen gjorde en studie på hvor de så på ulikhetene mellom individer som mottok trening innen kognitive strategier i jobbsammenheng og de som ikke fikk trening. Studien viste at de som mottok trening opplevde blant annet økt mental ytelse, høyere entusiasme, og høyere grad av jobbtildfredshet enn de som ikke gjorde det.

## 2.3 Kognitiv teori

Psykologiprofessoren Carol Dweck (2006) forsket på hvordan tanker og holdninger påvirker menneskers selvutvikling. Dweck var i stor grad opptatt av å forstå hvorfor noen takler motstand bedre enn andre. Før ovennevnte startet med forskningen, mente hun at hun kunne organisere mennesker i to kategorier: *mennesker som taklet motstand og de som ikke gjorde det*. Forskningen kan konkluderes med at ditt tanke sett styrer hvordan du lærer, takler motstand og utvikler deg. Tanke sett har en stor påvirkning på hvordan det går med mennesker

i livet. Hun mener det er to tankesett som er fremtredende hos de fleste mennesker (Dweck 2006).

*Et fastlåst tankesett* omhandler en tro på dine evner og kvaliteter til en stor grad er medfødt og at de er fastlåst. Det er ditt talent og medfødte egenskaper som er avgjørende for hvordan det går med deg i livet. Et fastlåst tankesett kan også resultere i at du er redd for å gjøre feil og ikke tør å påta deg nye utfordringer. Forskning har vist at en høy grad av konkurranseorientering fremmer et fastlåst tankesett, fordi du vil sikre deg å vinne, bli mer opptatt av resultatet enn selve prosessen, og vil i mindre grad lære deg nye strategier for videre læring.

*Et vekstorientert tankesett* omhandler en tro på at din egen innsats er avgjørende for hvordan det går med deg i livet, og at du kan alltid jobbe med å forbedre og trene dine evner, kvaliteter og egenskaper. Du vil i større grad tørre å ta sjanser, påta deg nye utfordringer og ikke være redd for å feile (Dweck 2006). Medfødte evner har som et utgangspunkt en essensiell betydning for menneskers selvutvikling. Det som ofte ser ut til å avgjøre hvor langt du utvikler deg som et menneske, er hvordan du har lært deg å mestre motgang og omgjøre stress til utviklinger i ditt tankesett. De fleste mennesker har elementer av begge tankesett, og de kan ha forskjellige tankesett som dominerer forskjellige situasjoner (Karp 2016). Premisset til Dweck (2006) er at tankesett er et valg og det er mulig, innenfor visse grenser, å påvirke dette. Et fastlåst- eller vekstorientert tankesett er knyttet til det å påta seg det som kalles en offer- eller aktørrolle (Karp 2016).

Sentralt i denne teorien er hva som fremmer utvikling i en aktør- eller offer preget retning. En aktør handler og bestemmer over sitt eget liv. Som aktør, har du kunnskap om det som skjer med deg. Du påtar deg derimot en offerrolle hvis du tenker at det som skjer med deg og ditt liv er på grunn av andre mennesker og bekrefter dette ved å fortelle deg selv at du er offer for ytre forhold.

Det å ta en offerrolle kan være i noen situasjoner riktig oppfattelse, og noen ganger er det en nødvendighet å påta seg akkurat denne rollen. Det er mønstre over tid som er sentralt her. Forskere mener at aktører vil oppnå lykke samt trivsel ved å være indre motiverte. Offeret er derimot ytre motivert og er opptatt av å oppnå prestisje (Antonsen 2009; Karp 2016).

### 2.3.1 Metakognitive ferdigheter

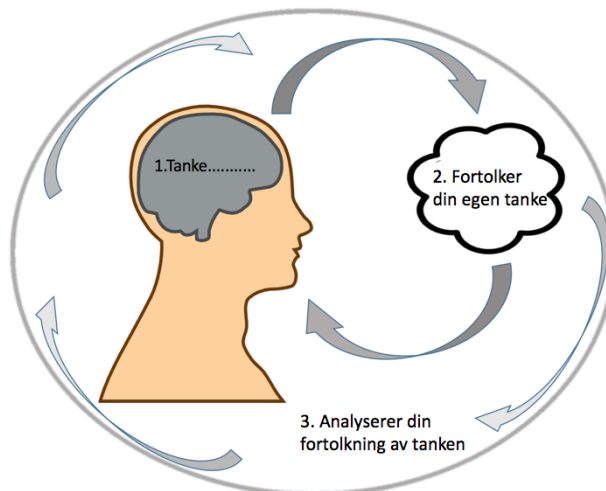
For å gå i dybden på det metakognitive perspektivet kan dette ses i sammenheng med selvkontroll, som omhandler individets ferdigheter (Flavell, Miller & Miller 2002). Schraw og Moshman (1995) støtter også vår tolkning med sin inndeling av tre essensielle ferdigheter innenfor metakognitive ferdigheter. Disse er: planlegging (sette seg mål), overvåking (kontrollere egen kognisjon) og evaluering (evaluerer eget produkt).

I likhet med vår forståelse av modellen har vi presentert en tre-steps-fortolkning av tankeprosessen med tre faser hvor den første er *din tanke*, den andre er *din fortolkning over tanken*, og siste fase er *en analyse over tanken du tenker*.

Fortolkning blir presentert i en modell for å forstå stegene i vårt tankemønster nedenunder. Se for deg at du tenker på en spesiell hendelse, et mønster, et spinn en person eller deg selv. Oftest kanskje om deg selv.

1. Tanken er ”deg” og du kan beskrive og fortelle godt hva du tenker på.
2. Deretter ”fortolker du din egen tanke om deg selv”
3. Videre så ”tenker du over din egen analyse av dine tanker om deg selv.”

Denne fortolkningen kan være interessant å se på i forbindelse med temaet selvledelse og tilstedeværelsen et individ har gjennom det å gjennomføre en handling fra intensjon.



### 2.3.2 Positiv psykologi

“Det som bekymrer folk, er ikke så mye det som skjer, men hva de tenker om det som skjer” sa filosofen Epictetus (år 55-135 f. Kr.). Selv om positiv tenkning har røtter tilbake fra Platon (år 427-347 f. Kr.), er det en relativt ny retning innenfor psykologien og den vektlegger optimisme som er i motsetning til tidligere da sykdomsdelogi var vesentlig mer i fokus. Den positive psykologien er med på å slå sammen, samt løfte frem det vi allerede vet om hva som gjør at vi synes livet er verdt å leve. Psykologien har tidligere avdekket store deler om menneskers svakheter, problemer, synder og sykdommer. Temaet positiv tenkningen tar for seg menneskers potensial, psykologisk fullkommenhet og fortrinn (Johannessen og Olsen, 2008).

Forskning av positiv psykologi tar for seg tre temaer som igjen tar for seg ulike undertematikker. Den første er *positiv subjektiv opplevelse* hvor eksempler kan være: håp, opplevd mestringssevne og lykke. Deretter er det *positive individuelle karaktertrekk* med eksempler som kreativitet og empati. Siste tema er: *positive intuisjoner* med eksempler på toleranse og arbeidsmoral. Videre påpekes funn i forskningen om at optimisme er noe som kan læres (Johannessen og Olsen, 2008).

### 2.4 Min indre dialog

Vår bagasje eller lettere sagt vår oppvekst og det som har gjort at du er den du er, preger deg i de fleste situasjoner du befinner deg i. Som leder bør du ha tatt et oppgjør med gammelt vondt som har gnagd seg sår og dype groper. Det er fort at det vonde gamle har en stor ubevisst kraft på deg som holder igjen potensiale ditt, viljen din, energien din, verdier og holdningene dine. Om du selv ikke tar et oppgjør med slik støy, vil du kjenne på en brems som hindrer deg i å være den beste utgaven av deg selv (Karp 2016).

Barbara Kellermann (2012) tar et oppgjør med begrepet ledelse og ledelses industriens forståelse av fenomenet i boken *The End of Leadership*. Professoren peker på problematikken hvor ikke-ledere som tar lederskap på bakgrunn av anerkjennelse, posisjonsmakt eller status. Hun mener at tradisjonell ledelse ikke lengre speiler vår tid. Ledelse av seg selv og andre krever selvinnsikt, ubehagelig ærlighet med seg selv, samt en vilje til å jobbe og håndtere mønstre over en lengre periode. Hun hevder også at alle ikke kan bli ledere og mener at det er en læring som skjer gjennom livet og at en slik posisjon krever hardt arbeid (Kellermann 2012).

I følge Neck og Manz (2013) er den indre dialogen viktig fordi den kan anses som det sterkeste virkemiddelet et individ kan ha fordi uansett hvilke situasjoner en står i som enten er behagelig eller ubehagelig, vil ikke individet føle at det står alene.

Den indre dialogen vil være støttende når man spør seg selv for så å se muligheter, utfordringer eller interesser når negative tankemønstre dukker opp. De negative tankemønstrene kan være når et individ står i en situasjon og det kan være vanskelig å ta et valg eller at individet assosierer situasjonen fra en tidligere negativ hendelse (Hylland 2011).

Som nevnt tidligere handler det om å være den beste utgaven av deg selv - for deg selv og for andre. Selvledelse dreier seg om hva du sier til deg selv og hvordan du omgjør din indre dialog fra tanke til handling. Selvledelse handler ikke bare om å tilfredsstille egne stimuli, men også tilføre samfunnet noe positivt i å være et homo sapiens som også tjener andres interesser (Karp 2016). Vi vet sjeldent vår egen begrensning om vi ikke har satt oss selv på prøver gjennom livet. Noen ganger når noe gir mening så kan folk få en ekstra styrke som driver deg videre. Aaron Antonovsky (1987) som er en amerikansk sosiolog, gjorde en studie på jødiske kvinner som hadde overlevd konsentrasjonsleirer under annen verdenskrig, der kvinnenenes livskvalitet ble målt. Antonovsky dannet på bakgrunn av sitt studie en teori om hvordan mennesker takler motstand. Momenter som var viktig i teorien var å forstå hva som skjer med oss, hva er det som skaper mening og hvordan vi leder oss selv (Antonovsky 1987).

## 2.5 Evnen til å lede deg selv

Når det snakkes om å lede deg selv, omhandler dette å få til det du vil, det du vet er riktig eller gunstig i henhold til dine verdier samt i riktig prioritert rekkefølge. Ordet selvregulering er sentralt og assosieres med viljestyrke, selvdisiplin og selvkontroll. For å lede og kontrollere deg selv må du beherske selvregulering. Nært til en definisjon til selvregulering sier ordlyden at selvregulering innebærer å ta styring over tankene sine samt egne følelser og sin atferd (Baumeister et al., 1994). Det handler om å ta kontroll over deg selv og ikke andre.

Allmennheten kaller dette viljestyrke. Det tenkes gjerne på å stå imot en omgående fristelse når vi snakker om viljestyrke, men begrepet selvregulering er større enn som så. Forskjellen forklarer muligheten og redskapene man har for å gjennomføre en planlegging som handler om å unngå ulike fristelser (Kraft 2014).

Dersom du ikke kjenner dine egne verdier tydelig, eller om du ikke har klare nok mål for deg selv og din hverdag så vil det være lettere å falle for ulike fristelser. I det daglige er hverdagen

fylt med inntrykk og distraksjoner. Dersom du hadde bestemt deg for å spise sunnere fordi det slår positivt ut på helsen din samt at du får mer energi og bli mer tilfreds med egen kropp, vil det være lettere om det står i samsvar med dine planer, holdninger og verdier. Dette forsterker en undersøkelse utført av et tysk forskerteam som så på hvor mange ganger i løpet av en dag folk får impulser utover det de faktisk bedriver. Det som gikk igjen var impulser om å shoppe, spise, hvile, ha sex og sjekke sosiale medier. De kom frem til at bare i halvparten av tilfellene klarte folk å håndtere med motstand den impulsen de fikk. Et trekk som gikk igjen av strategi for å stå imot impulsen var å kunne distrahere seg selv vekk fra tanken. Videre ble det brukt stålvilje som en strategi for å stå imot impulsen (Hofmann et al., 2012a, b).

I sammenheng med å lede seg selv fremover, er det vesentlig å nevne menneskers bevissthet. Vi bruker bevisstheten vår til blant annet bevisst fysisk kontroll, beslutningstaking, ta initiativ, aktiv respondering og det å skifte mellom oppgaver. Videre bruker vi bevisstheten vår til det som ikke skjer automatisk som når vi skal utføre viljestyrte handlinger (Kraft 2014).

Det er bevisstheten vår vi bruker når vi ønsker å styre kursen. Altså når vi skal kontrollere tankene, følelsene eller handlingene våre (Hofmann et al., 2012c). Mennesket må skille mellom det som skal være informasjon og eksformasjon. Altså det vi skal bruke bevisstheten på fra det som vi ikke trenger å bruke bevisstheten på. Systemet som brukes for å skille disse fra hverandre er underbevisstheten vår. Underbevisstheten skal hjelpe oss til å skille mellom det ubevisste fra det bevisste. Denne informasjonen sier at bevisstheten vår er en begrenset ressurs. Siden vi hele tiden er i situasjoner hvor vi håndterer impulser vil det også videre være en utfordring for bevisstheten. Dette resulterer i at det blir færre ressurser til selvregulering (Kraft 2014).

## 2.6 Fysiologi

Hva du spiser, hvor mye du hviler, om du er fysisk aktiv og flere andre forhold påvirker dine mentale og fysiske overskudd. Ved å tilegne deg en sunn livsstil kan dette resultere i at du unngår å bli utbrent og lei (Karp 2016). Har du mentalt og fysisk lite overskudd kan det føre til at du ikke klarer å påvirke dine egne tanker, følelser og handlinger, og sjansen for at du er uinteressert, bedrar og handler umoralsk kan øke betraktelig (Christian 2015). Vi må derfor være oppmerksomme på hva som gir oss energioverskudd og hva som tapper oss for energi.



Det kreves mye av en leder som er ansvarlig for mange ansatte og hvordan de har det med tanke på helse og trivsel. Neck og Manz (2015) hevder at helse og fysisk form er et tema som er for lite forsket på, men er essensielt for selvledelse. Videre forteller de at fordelene ved å ha mentalt og fysisk overskudd er velkjente, og inkluderer blant annet bedre helse samt fysisk form og generelt økt livskvalitet. Det å velge en sunn livsstil som har betydelig positiv påvirkning på ditt mentale og fysiske overskudd, er en sentral selvledelsesstrategi og er også et viktig premiss for å få det overskuddet du behøver for å bedre lede deg selv (Karp 2016).

### *Energi*

Tony Schwartz (2007) hevder at det er din energi du skal styre, ikke din tid. Schwartz sitt premiss er at tid er en ressurs som er begrenset mens energi kan påfylles. Energi i dette tilfellet er definert som arbeidskapasitet. Essensen i Schwartz sin teori er at individer må ta ansvar for sin energibalanse, noe som vil øke effektiviteten hos enkeltpersoner. Man kan starte med å gjøre en analyse av hvordan man bruker sine krefter.

Mange studier har kommet fram til at ledere jobber for mye (Carlson 1951; Matthaei 2010). En lederstilling forutsetter at man er tilgjengelig utenfor arbeidstiden via e-post og smarttelefoner. Yukl (2013) hevder at en leders arbeidskapasitet, oppmerksomhet og overskudd, er det viktigste når det kommer til å lede andre.

### *Hvile*

Forskning gjort på søvn viser at det moderne mennesket sover mindre enn hva mennesker gjorde før, og at mangel på søvn er i ferd med å bli et folkehelseproblem (Karp 2016). Hvis du sover for lite, får du betydelig redusert konsentrasjonsevne og reaksjonstid. Det er også et bindeledd mellom immunforsvaret, søvnmangel og stress. Karp forteller videre at studier har kommet frem til samme resultat; Søvn er en essensiell ingrediens for å få kroppen til å yte optimalt.

### *Fysisk aktivitet*

Regelmessig aktivitet resulterer i betydelige helsegevinster. Det er også blitt påvist at fysisk aktivitet påvirker utviklingen av nye hjerneceller, forbedrer læringsevnen og hukommelsen samt forebygge hjertesykdom og øke arbeidskapasiteten til hjertet (Karp 2016).

## *Energityver*

Ingalill Roos (2010) hevder at det er andre mennesker som er de største energityvene. Det kan være en partner, et søsken, en venn eller en kollega. Energityvene bekrefter seg selv ved å nedvurdere andre, og overfører sitt sinne og skyldfølelser på omgivelsene. Roos (2010) anbefaler at vi lærer å kjenne igjen disse energityvene og deres handlingsmønstre og lære seg å sette grenser. Energityver kan også være situasjoner, aktiviteter eller andre forhold som du blir jevnlig utsatt for og som tapper deg for krefter og energi. Man må enten finne noe som gir energipåfyll nok til å takle energityver, eller kutte ut eller redusere det som tapper deg for krefter. I tillegg til andre mennesker er mangel av tilbakemeldinger, dårlig kommunikasjon og mangel på egen tid noe som ofte tapper mennesker for overskudd (Karp 2016).

## 2.7 Kritikk til selvledelse

I boken *“Det er innover vi må gå”* forteller forfatteren Ole J. Madsen (2014) om to dimensjoner innen selvledelse som er verdt å nevne. Den først går ut på at det forventes mer av et individ å komme på jobb og gjøre det man skal, men det handler mer og mer om at man skal investere i stillingen sin med hele selvet og sin personlighet (Maraveliad 2003). Den andre dimensjonen påpeker det at man skal lede seg selv til å bli sin egen sjef på jobb, men også utenfor arbeid. Selvledelse er derfor ikke betinget til arbeid, men også et fortolkningsett som påpeker at vi kan i like stor grad benytte oss av selvledelse på fritiden (Kristensen 2011).

Selvledelse blir karakterisert som noe man påfører selvet i god mening for å aktivisere og fremme positivitet. Madsen (2014) mener dog at dette ikke alltid er selvvalgt, men heller en form for instruks i vår tid. Han mener videre at flere ikke vil være kjent med denne tanken fordi selvledelse assosieres med det å styre seg selv i frihet og det å ha kontroll over egen tilværelse (Madsen 2014).

Selvledelse er ment som å påvirke individets prestasjoner og effektivitet gjennom økt selvopplevd mestringsevne på alle slags arbeidsoppgaver (Eriksen, Gad, Lund, Martinsen og Thompson, 2008). Videre så viser det seg også at høy motivasjon ikke bestandig er lønnsomt som i situasjoner du ikke er kjent med og du må tenke nytt og problemløsende. Begreper som muligheter, evner, personlighet og kunnskap, bør være kjente i selvledelse metoden. Er man ikke kjent med disse begrepene kan det føre til at individet ikke jobber optimalt med oppgavene. Selvledelse er derfor kun optimalt og gode forutsetninger for å være vellykket om den suppleres med andre metoder. Kognitive og atferdsstrategier bør stå sammen med annen

metodikk (Eriksen, Gad, Lund, Martinsen og Thompson, 2008). Madsen (2014) påpeker også på det å “være seg selv”. Han trekker frem hvordan det i dag snakkes om å være seg selv som en prestasjon. Det er et ganske interessant tema med tanke på at flere tydelig påpeker at man “bare er seg selv” for å forsvare sitt handlingsmønster eller væremåte. Skiller man seg for mye ut, vil noen kommentere “hvorfors kan han ikke bare være seg selv?”. At andre skal arrestere hverandre eller definere hva selvet er, vil være en dårlig trend og kan påvirke mer usikkerhet rundt individet. Selvet og hvordan vi jobber med oss selv i det daglige assosieres med selvledelse og det kan derfor være kritikk til temaet fordi det kan fremme usikkerhet og fokusfortolkninger i negativ retning (Madsen 2014).

Robin Sharma er kjent for mottoet “å lede uten tittel”, som stammer fra hans bok ”*The leader who had no title*”. Hovedbudskapet er at alle kan bli ledere uavhengig av hva slags stilling du har. Han mener at det som virkelig betyr noe er å vise lederskap gjennom å realisere selvet og det potensialet som bor i deg. Tanken ligger noe lengre frem enn hvordan vi tenker i Norge i dag og at det ligner mer et moderne arbeidsliv. Sharma (2013) mener derfor at ledelse er et ansvar uavhengig om du leder deg selv eller andre, noe som betyr at alle kan bli ledere. Kritikken mot Sharma sitt motto har blitt diskutert og med konklusjon om at Sharmas ideal om å lede uten tittel eller posisjon fort kan bli ubetydelig. Dette fordi en leder har makt og autoritet til å handle for andre (Madsen 2014).

## 2.8 Fra intensjon til handling

### 2.8.1 Personlig drivkrefter og målsetting

I følge Karp (2016) har flere forskere konkludert med at å bruke kortsiktige og/eller langsiktige mål kan bedre menneskers selvtillit og effektivisere læring (52). Han sier også at “*Det å sette mål har en klar hensikt: peke ut en organisatorisk retning, prioritere og tilfredsstille behov for mange av oss som har behov for å bevege oss mot noe*” (Karp 2010, 154).

Mål forteller oss hva vi har behov for å gjøre, og hvilken innsats som skal til for at vi skal komme oss dit (Kaufmann og Kaufman 1996). Kaufmann og Kaufmann (2009) viser også til at mål som er spesifikke fremmer ytelse bedre enn mål som er generelle. Videre forteller de at mål som defineres som vanskelige har større motivasjonseffekt, enn mål som anses som enkle, om de vanskelige målene blir akseptert. Det viktigste innen målsetting er forutsetningen om at individet vil forplikte seg. Ifølge Karp er det forskningsfunn som støtter

nettopp dette, *“fordi det stimulerer en psykologisk kontrakt mellom en selv og det man ønsker å oppnå”* (Karp 2015, 53). Derfor vil det sannsynlig også øke sjansen for å gjennomføre målet. Cialdini (2011) skriver også om prinsippet forpliktelse, og når vi har forpliktet oss til en sak, enten skriftlig eller muntlig, er sannsynligheten høy for at vi holder løftet. Forpliktelse viser en form for tilgjengelighet, det at individet besitter evner og ressurser for å løse oppgaver og utfordringene de står ovenfor (Karp 2015, 53).

### 2.8.2 Personlig effektivitet

Det å være effektiv og produktiv i forbindelse med tidsbruk er essensielle elementer innen selvløse. Drucker (2004) hevder at det som skiller virkelig dyktige ledere fra andre, var ikke deres personlighetstrekk, lederegenskaper, holdninger eller verdier, men at de er effektive samt produktive. Effektivitet omhandler i hvilken grad det er en samvariasjon mellom de målene man har satt seg, samt resultatene som faktisk oppnås. Effektivitet har med å gjøre om de faktiske resultater oppfyller ønskede og satte mål.

Tid er ikke en fornybar ressurs, Man må derfor ta kontroll over sin tid, forstå hva tiden går til, forstå hva man kaster bort tiden på, planlegge og prioritere strategisk og ikke utsette ting samt sette seg mål (Karp 2016). Mange kan utsette oppgaver som har lang tidshorisont og de har stor frihet til å styre egen tid. Utsettelse kan dog medføre stress, dårlig samvittighet og dårligere prestasjoner. Noen forklaringer på hvorfor noen utsetter mer enn andre er for eksempel dårlige vaner, dårlig selvdisciplin, perfektjonisme og usunn selvfølelse (Karp 2016). Forskere hevder at det er generelt slik at om man utsetter det som skulle ha vært gjort ofte nok, kan det resultere i dårligere livskvalitet og helse (Steel 2007). Flere forskere påpeker at man har mest mental energi til rådighet om morgenen, rett etter en god natts søvn. Det vil si at starten på dagen er den beste tiden for å ta vanskelige beslutninger samt utføre viktige oppgaver. Det er anbefalt å planlegge de vanskelige oppgavene og gjør disse først, i stedet for å utsette dem til senere (Schwartz og McCarthy 2007).

### 2.8.3. Gjennomføringsevne

Å ha evnen til å gjennomføre kan være en sterk indikator og en forutsetning for at ledere gjør ord, tanke og intensjon til gjennomføring og handling. Dette innebærer at ledere markerer seg positivt i driftighet og effektivitet ved å ha evnen til å gjennomføre og fullføre viktige saker på en effektiv og rask måte (Kauffman og Kauffman, 1996).

Rammebetingelser for å gjennomføre viktige saker kan ligge til rette for en leder, men uten gjennomføringsevne oppnås ikke resultater i like betydelig grad. Å sørge for dette er mest sannsynlig den viktigste oppgaven en leder kan ha (Thoresen, Skøien og Thoresen, 2006). Johannessen og Olsen hevder gjennom forskning at man styrker gjennomføringsevnen ved å være villig til å gjøre feil og korrigere kursen deretter og tåle motgangen nederlagene gir. For å nå de målene du har satt deg kan du ikke tillate deg selv å tvile på at du har det som skal til for å nå dine mål (Johannessen og Olsen, 2008).

For å forstå hva som påvirker oss til å handle eller ikke handle, har den amerikanske sosialpsykologen Robert Cialdini forsket på forskjellige påvirkningsteknikker som er effektive. Et av prinsippene som kan kobles til hva som gjør at ledere går fra intensjon til handling, er konsistensprinsippet. Dette innebærer konsekvens i ord og handling, og det går ut på at når du har sagt at du skal gjøre noe så må du gjennomføre det (Cialdini 2011). For å forstå hvorfor ønsket om å være konsekvent er så sterkt, er det viktig å forstå at konsistens i de aller fleste sammenhenger blir verdsatt og er essensielt for sosial tilpasning og aksept. Inkonsistens blir i høy grad ansett som et uønsket personlighetstrekk (Allegeier, Byrne, Brooks og Revnes, 1979; Asch 1946).

De fleste mennesker er gode til å planlegge og ha gode intensjoner, men dårligere til å faktisk gjennomføre intensjonene. Ofte er det sånn at selv om man har nok kunnskap til å foreta en riktig beslutning eller utføre en riktig handling, gjør man ikke ofte det man vet man bør gjøre (Pfeffer og Sutton, 2002). Forskere hevder at snakk og kunnskap ofte erstatter handling, og at frykt står ofte i veien for at mennesker skal gjennomføre handling. Mennesker bortforklarer seg ofte med manglende ressurser, som tid, penger, kunnskap, erfaring eller at de ikke ser nytten av det, at det er årsaken til at de ikke handler (Karp 2016). I stedet for å endre sin livssituasjon når det trengs er det mange som fortsetter i gamle mønstre. Grunnlaget i selvledelse dreier seg blant annet om at man må lære å leve med sine svakheter samt akseptere seg selv.

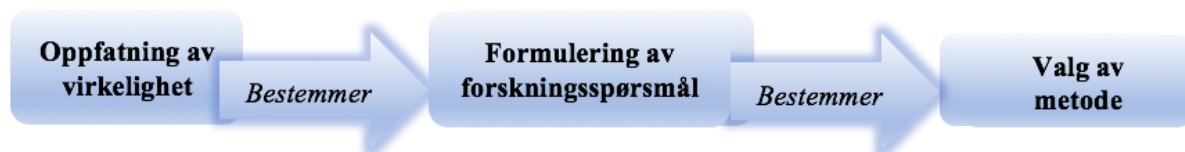
### 3.0 Metode

Under dette punktet vil vi begrunne valgene vi har foretatt av metode, forskningsdesign og datainnsamling for å kunne besvare problemstillingen vår.

### 3.1 Hva er samfunnsvitenskapelig metode?

Samfunnsvitenskapelig metode har som hensikt med at virkeligheten skal forklares så godt det lar seg gjøre gjennom kunnskap, og for å oppnå dette må det gjøres metodisk. Det omhandler hvordan vi skal gå frem for å få informasjon om virkeligheten, hvordan informasjonen skal analyseres, og hva dette forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2010).

Informasjonen (jf. data) som vi får om virkeligheten kalles i vitenskapen for empiri (Jacobsen 2015). Altså metode brukes til å samle inn empiri til fenomenet som skal forskes på.



Figur 2 "Hvordan virkelighet bestemmer metode" (Jacobsen 2015, 21)

### 3.2 Valg av forskningsmetode

Virkeligheten kan forskes på ved to ulike vitenskapelige tilnæringer. Disse er kvalitative- og kvantitative undersøkelsesmetoder. Førstnevnte avdekker *hvorfor* det skjer og den andre metoden kartlegger *at* noe skjer (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 95).

Kvalitativ metode går synonymt med tekstens tale. Gjennom dette perspektivet av forskning er vi opptatt av å forstå eller beskrive hvordan vi mennesker oppfatter verden og hvilke relasjoner som betyr noe for oss (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 95).

Metoder innenfor det kvalitative perspektivet benyttes for å kartlegge karakteristiske trekk ved sosiale mønstre innenfor et avgrenset område (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2010). Derimot omhandler kvantitativ metode tall og det som er målbart (Jacobsen 2015).

Denne metoden egner seg om man ønsker å beskrive eksempelvis omfanget av et fenomen og hvor ofte fenomenet forekommer (Jacobsen 2015, 136).

For å kunne svare på vår problemstilling er vi avhengige å samle inn så mye informasjon (jf. data) vi kan via ulike metoder. Det eksisterer lite empirisk forskning på fenomenet selvledelse, så vi har i hovedsak valgt en kvalitativ analysetilnærming basert på informantenes informasjonsmengde. Med bakgrunn i dette har vi valgt å anvende metodetriangulering, det vil si at vi bruker en kombinasjon av ulike data - både kvalitativ og kvantitative metode (Jacobsen 2015).

*”Enhver metode har svakheter, og ved å bruke flere metoder kan svakheter ved den ene oppveies av styrker ved de andre” (Larsen 2007, 27).*

Hovedtyngden av vårt metodevalg for oppgaven er kvalitativ metode. Det som gjør at vi berører det kvantitative perspektivet, er gjennom et ukentlig spørreskjema. Her vil dataene genereres både med refleksjonsspørsmål og at informantene scorer seg selv i tallform. Ved å anvende kvalitativ forskningsmetode, ligger det til grunn at vi ønsker å gå dypere i et tema som vi har manglende kompetanse på. Vi ønsker å utvikle en ny teori basert på empiri. Vi ønsker i likhet med metoden å få innsikt og forstå de sosiale fenomener ut fra informantenes egne perspektiv samt å oppleve en forståelse av virkeligheten ut fra informantenes realitet. Vårt mål er å nå frem og undersøke essenser til det fenomenet vi forsker på. Vi vil starte med å beskrive enkelte fenomener og videre forske etter deres felles vesen (Kvale og Brinkmann 2009, 46).

### 3.3 Vitenskapelig tilnærming

Vitenskap omhandler ulike teorier man benytter for å finne svaret til sin forskning. I følge Hollis er teorier innen ontologi (jf. hva eksisterer) tar for seg de grunnleggende antakelser om hvordan den sosiale verden ser ut og teorier med epistemologisk perspektiv (jf. sannhet kunnskap) er ulike oppfatninger om hvordan man kan innhente kunnskap om denne verden (Hollis 1994).

Det skiller mellom positivistisk- og hermeneutisk tilnærming; førstnevnte har sitt utgangspunkt i naturvitenskapene som studerte fysiske ting og fenomener, altså det som faktisk finnes (Jacobsen 2015, 24). Den vitenskapelige tilnærmingen vi har på oppgaven er et hermeneutisk perspektiv, det vil si en fortolkende tilnærming. Dette omhandler å se på meningen og betydningen bak noen man forsker på (Jacobsen 2015).

### 3.4 Forskningsdesign

Når tema og problemstilling er valgt, handler det om å komme seg fra A til Å for å svare på problemstillingen. Det er avgjørende å vite i en tidlig fase hva som skal undersøkes og hvordan. I forskning betegnes dette som forskningsdesign (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2010). For at oppgaven skal få en retning og gi mening, må problemstillinger knyttes opp mot et type forskningsdesign. Å designe er å planlegge og omhandler formgivning (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2010).

Formålet med vår forskningsprosess er at sluttproduktet skal være *vår teori* innen fenomenet selvledelse, og for å konkludere oss frem til dette gjør vi dette ved å gå fra empiri (jf. informantenes informasjon) til teori, som nevnt i avsnitt 5.3.

Med bakgrunn er forskningsdesignet Grounded Theory (grunngitt teori) valgt. Her har forskerne Barney G. Glaser og Anselm L. Strauss fokus på å utvikle nye teorier med utgangspunkt fra det som blir observert (Jacobsen 2015).

### 3.5 Datainnsamling

Et viktig element med valgt forskningsdesign, grounded theory, er at datainnsamling og analyse går parallelt (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2010). Data må analyseres underveis, slik at vi etterhvert kan danne oss en oppfatning om hva som er sentralt i datagrunnlaget, og igjennom denne måten avgrense undersøkelsen (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 182). På denne måten starter vi med et åpent syn og strammer inn fokuset etter hvert. Skjemaer informantene har mottatt i fase 1 og fase 2 som er personlig fylt ut, er ikke vedlagt i oppgaven. Vedlagt er dog selve malene på skjemaene. Om det ønskes tilgang til de utfylte skjemaene, kan dette ettersendes.

Datainnsamlingen foregår over tre ulike faser:

*Fase 1:* I første omgang avtalte vi individuelle møter med informantene våre. Hensikten med dette møtet var å introdusere oss selv, fortelle om vårt formål og redegjøre mer om fenomenet selvledelse om noe var uklart eller ukjent for vedkommende. Etter introduksjonen fikk informantene overrakt et skjema ”*Sliter du mot en energikrise?*”. Dette skjemaet er en kartlegging av egne behov og vi berørte temaene kropp, følelser, tanker, hensikter og meninger (se vedlegg 1).

Bakgrunnen for dette er å gi oss en indikator på deres praktisering av selvledelse, samt en forståelse av mengden selvledelse de utfører i hverdagen. I bunn og grunn en kartlegging av deres selvinnsikt i egen eksistens.

*Fase 2:* Hver fredag i åtte uker (fra uke 6 til uke 13) mottok informantene en ukentlig e-post, som inkluderte vedlegget ”*Egenevalueringsskjema*”. Dette var et standardisert skjema som inneholdte fem spørsmål, hvor de rangerte seg selv på en skala fra 1-5 og la ved refleksjoner av den respektive uken (se vedlegg 2).



Bakgrunnen for denne ukentlige oppfølgingen er at vi underveis kunne tolke og analysere deres refleksjoner, prioriteringer, og handlinger.

I uke 13, avtalte vi tid og dato til dybdeintervjuet som var siste fase.

*Fase 3: Individuell semistrukturert intervju.*

Inspirert av oppsett av intervjuguiden i “Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig” metode av Johannesen, Tufte og Christoffersen (2010), valgte vi å kategorisere intervjuguiden i fire hovedområder (stemningsbygging, erfaringer, fokusområde og oppsummering). Dette fungerte som et hjelpemiddel i den forstand at vi hele tiden hadde fokus på problemstillingen og oppfølgingsspørsmål knyttet til denne. Under innledningen til intervjuet var vi fokusert på å forankre en god relasjon og tillitsforhold til hver og en av informantene før intervjuprosessen (Johannesen, Christoffersen og Tufte 2010). Her fikk eksempelvis informantene informasjon om hva som vil skje den neste timen og om de hadde noen spørsmål før start. Vi valgte å starte selve intervjuet med erfaringsbaserte spørsmål knyttet til selvløsløse, for at informanten skulle få en oppvarming til intervjusituasjonen.

Heretter ble overgangen mykere til de mer utfyllende spørsmålene som la til grunn for informantens egne refleksjoner innenfor fenomenet, nøkkelspørsmålene på fokusområdet delte vi inn i følgende områder: *fra intensjon til handling, beslutningsmønstre, selvløsløse, evne til å lede seg deg selv, positiv tenking, det jeg sier til meg selv, motivasjonspsykologi, atferd- og holdningspsykologi, sosial psykologi, prestasjonspsykologi og fysiologi.*

Formuleringen av disse spørsmålene arbeidet vi lenge og nøye med, en faktor vi måtte ha i bakhodet ved utviklingen av spørsmålene, var blant annet å forsikre oss om at respondentene ikke skulle føle direkte ubehag. Dette kunne være ubehag som resulterte i at intervjuet ble avbrutt eller at svarene ble påvirket i en negativ favør (Johannesen, Christoffersen og Tufte 2005, 147). I den siste og avsluttende delen av intervjuguiden, gav vi en kort oppsummering av svarene vi hadde fått, og her fikk informanten også muligheten til å komme med tilleggskommentar(er) eller etter-refleksjon(er) (Johannesen, Christoffersen og Tufte 2010) (se vedlegg 3).

Under dette avsnittet vil vi også legge til en siste fase av datainnsamlingen som vi mener er vesentlig for vår fortolkning mot et svar av problemstillingen. Denne siste fasen er *våre egne refleksjoner*. Dette er noe vi ønsker å inkludere som rådata i vår oppgave, fordi dette er våre

personlige tolkninger av hva vi observerte i intervjusettingen og hva vi anså som verdifullt å tilføye.

### 3.6 Utvalg

Med inspirasjon fra Johannesen, Tufto og Christoffersen (2010) er vår profil for utvelgelse av informanter;

#### 1. Utvalgsstørrelse

Utvalgsstørrelse på informantene er representert av syv ledere uavhengig av kjønn.

#### 2. Utvelgelsesstrategi

Følgende krav og prinsipper er lagt til grunn for utvelgelsesstrategien;

Er en leder, har personalansvar, har beslutningsmakt, er bransjeuavhengig, ulik alder

#### 3. Rekruttering

Rekruttering av informantene har forekommet via gruppens nettverk. Flere av de utvalgte informantene har først blitt kontaktet av et mellomledd fra vårt nettverk, som vi vet har en relasjon til vedkommende. Da vi fikk grønt signal fra mellomleddet, kontaktet vi informantene via SMS eller e-post for å avtale første møte.

### 3.7 Dataanalyse

For at vi skal gi all rådata vi får fått av informantene en mening og en hensikt knyttet opp mot problemstillingen, må vi analysere og tolke alt vi har av informasjonsmengde.

Vi henter inspirasjon til analysere innen refleksiv forskning ”*Reflexive Methodology; New vistas for Qualitative research*” av Mats Alvesson og Kaj Sköldbberg (2009). Forskerne skriver om evne til å refokusere og skifte mellom ulike nivåer av analyse, og foreslår ulike perspektiver for analyse.

Alvesson og Sköldbberg (2009) anbefaler å arbeide etter Grounded Theory innen perspektivet dataorienterte metoder. For å strukturere rådata fra informantene anvender vi derfor kategoribasert analyse. Vi bruker denne formen for å lage kjennemerker til analysearbeidet, ved at vi har laget kategorier som vi har festet til spørsmålene informantene har fått i alle de ulike nivåene for datainnsamling. Det som blant annet fremkommer etter denne metoden er at datainnsamling og analyse går parallelt. De kategoriene vi bruker er en forutsetning for vår teori og er våre byggeklosser til en endelig teori - som vi finner støtte i etter innsamlet data fra informantene.

Læren om tolkning av meningsfullt materiale kalles for hermeneutikk, som er et av fortolkningsnivåene Alvesson og Skjöldberg (2009) anbefaler. Det er forståelses-filosofi som omhandler alle kjennetegn ved og problemer knyttet til vår forståelse av noe. Hermeneutikken bygges på mange prinsipper, en av dem er den hermeneutiske sirkelen. Dette er en kontinuerlig frem- og tilbakeprosess, for å forstå tekstens helhet (Kvale og Brinkmann 2009, 216). Ulike former for tolkning vil lage en sammenheng med dens kontekst eller situasjon hvor noe forstås. En kontekst er her noe som hverken ikke er fast, objektivt, men varierer avhengig av informantens erfaring og situasjon.

Når det kommer til den kvantitative tilnærmingen er både skjemaet “Sliter du mot en energikrise?” og “Egenevalueringsskjema” et datainnsamlingsverktøy som er konstruert slik at vi overfladisk berører det kvantitative perspektivet. Det forekommer gjennom et ukentlig spørreskjema hvor dataene genereres blant annet i tallform, hvor informantene skal score seg selv på en skala fra 1-5. Grunnen til at vi berører datainnsamling av empiri i form for tall, er at selvløselse da kan studeres med en klarere nøyaktighet.

### 3.8 Validitet og reliabilitet

I henhold til Johannesen, Tufte og Christoffersen (2010) handler begrepsvaliditet om relasjonen mellom det generelle fenomenet som skal undersøkes, og de konkrete dataene (66). Dette omhandler at vår data fra informantene er valide (gyldige) representasjoner av fenomenet selvløselse som vi forsker på; har vi fått dataen som måler hva vi ønsker å måle kontra hva vi faktisk måler.

Et annet spørsmål i vår forskning er hvor pålitelig dataen vår er, det vil si dataens reliabilitet. Reliabilitet knytter seg til nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilken data som brukes, den måten de samles inn på, og hvordan dette bearbeides (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 36).

### 3.9 Etikk og anonymitet

Ifølge Kvale og Brinkmann (2009) er etiske problemstillinger viktige, ikke bare i feltarbeidet, men i hele forskningsprosessen. Vi vil informere informantene om at alt som blir sagt og forsket på vil være konfidensielt samt at vi vil ha behov for samtykke fra informantene. Videre får de beskjed om at alt som blir sagt under dybdeintervjuet vil bli sitert ordrett under

vår transkribering. Informantene er klar over at det er kun vi i bachelorgruppen samt to sensorer som skal lese denne oppgaven.

Et viktig forskningsetisk-prinsipp som vi som observatører må ta hensyn til er at all informasjon som formidles fra forskning skal være anonymisert, det vil si at det ikke skal være mulig å identifisere hvilke personer som har vært med i forskningen (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 144). Derfor vil alle informantene i oppgaven bli referert som informant, informant 2 og så videre.

## 4.0 Dataanalyse

### 4.1 De fire sett med datainnsamling

Til vår analyse har vi valgt å bruke kategorisering i henhold til Grounded Theory. Her vil vi presentere disse med forklaringer til samtlige (se vedlegg 4). Våre kategorier vil være essensielle byggeklosser i vår oppgave. Vi kommer til å bruke disse for å lettere systematisere og forklare funnene vår som er hentet fra vår datainnsamling. For å vise leseren hvordan vi har analysert i henhold til både den kvantitative og den kvalitative metoden, vil vi i løpende tekst vise til ét eksempel knyttet til hver metode. For å se fullstendig og resterende analyse finnes disse som vedlegg med henvisning.

#### 4.1.1 Er jeg på vei mot en energikrise?

Dette skjemaet (se vedlegg 1) tar tak i fire temaer; *Kropp, Følelser, Tanker, Hensikt og mening*. Den øvre del av skjemaet vil informantene bli oppmerksom på hvordan energinivået deres er, etter at de selv har fylt ut skjemaet. Nederst på skjemaet skal informantene score seg selv med “*Hvordan er ditt energinivå?*” og “*Hva må du jobbe med?*” hvor informantene skal få en indikator på hva de må jobbe med videre innen de fire temaene. Se nedenunder for eksempel på en analyse fra vedlegg 8.

#### *Informant 3*

Informanten scoret sitt energinivå = 4. Dette tilsvarer *rimelig god styring av energinivået*, hvor skalaen går fra 4 til 6. Samlet score av funnene i tema “*kropp*” endte på 2. Dette vil si at informanten har scoret seg selv til å ha *vesentlige mangler ved styring av energinivået*.

Neste tema som omhandler “*Følelser*” har informanten scoret seg selv til 1, dette tilsvarer igjen *veldig bra styring av energinivået*. Temaet “*Tanker*” scorer informanten 0 på seg selv, dette tilsvarer *Utmerket styring av energinivået*. Siste emne er “*Hensikt og mening*”, her er scoren til informanten 1 som tilsvarer *veldig bra styring av energinivået*.

*Konklusjon:* Informanten har totalt sagt at den har rimelig god styring av energinivået. Det som utpeker seg at informanten bør jobbe med er vesentlige mangler ved kroppens energinivå.

#### 4.1.2 Egenevalueringsskjema

I åtte uker har informantene fått tilsendt ”Egenevalueringsskjema” (se vedlegg 2) hvor de har scoret seg selv etter fem spørsmål. Disse fem spørsmålene er knyttet opp til de 10 kategorier som vi har analysert informantenes svar opp mot. I vedlegg 9 har vi beregnet ut informantenes gjennomsnittsscore etter de åtte ukene. Se vedlegg 10 for hvordan informantene har scoret seg selv og hvordan vi analysert (se vedlegg 11) deres gjennomsnittlige resultater er etter disse ukene, resultatet utgjør hvor godt de leder seg selv.

#### 4.1.3 Dybdeintervju

Vi utførte dybdeintervju med alle våre informanter, spørsmålene vi stilte hadde vi festet kategorier på (vedlegg 5). Se vedlegg 12 for fullstendig analysering av dybdeintervjuene. Nedenunder presenterer vi et eksempel fra analysen.

#### *Informant 3*

I3 falt under kategorien som omhandlet *aktør vs offer* tre ganger på *aktør*, som viser at I3 ser muligheter og påtar seg ansvar i utfordrende situasjoner fremfor å skylde på omgivelsene. Det fremkommer i kategori *rasjonell vs. irrasjonell*, at I3 faller to ganger på å være *rasjonell*. Videre i kategori *bevissthet vs. ubevissthet* faller I3 to ganger under *bevissthet*. I3 viser også at den er *verdibevisst* da den faller to ganger under *verdibevisst* på *verdibevisst vs. ikke-verdibevisst*. Et interessant funn er at I3 faller tre ganger under *høy selvinnsikt*, i kategorien *høy selvinnsikt vs. lav selvinnsikt*, som viser gode refleksjoner over sine egne styrker og svakheter, og sterk evne til å se seg selv fra utsiden. I3 faller to ganger under *usystematisert* i motsetning til *systematisert*, Videre fremkommer det at I3 faller igjen to ganger under *høy prioriteringsevne* i motsetning til *lav prioriteringsevne*.

#### 4.1.4 Egne refleksjoner etter dybdeintervjuene

Etter hvert dybdeintervju av informantene laget vi våre egne refleksjoner etter intervjuet (se vedlegg 6). Videre analyserte vi disse datasettene opp mot våre kategorier (se vedlegg 13).

## 4.2 Tolkning av data og funn

I dette avsnittet tar vi for oss alle de 10 kategoriene, og drøfter ulike funn som støtter eller ikke støtter informasjonen vi har fått av informantene i de ulike datainnsamlingsverktøyene.

### *Kategori 1: Offer vs. aktør*

I løpet av forskningsprosessen fremkommer det at noen ledere påtar seg aktørrollen oftere enn andre, basert på våre funn. En av informantene som skilte seg positivt ut er informant 4.

Under dybdeintervjuet falt informant 4 under kategorien *Aktør* tre ganger, altså på alle spørsmålene som omhandlet aktør vs. offer. På spørsmålet «*Hvor ofte opplever du at du møter motstand på en dag?*», svarte informanten blant annet: «*Det kommer litt an på hva man regner som motstand da. Når det gjelder mere andre situasjoner, ting som oppstår og sånn så skal det mye til før jeg på en måte opplever det som veldig ille da. Jeg tror jeg klarer å være ganske avslappa i forhold til ting sånn at jeg sjeldent opplever at noe er krise*».

Det tyder på at informanten ofte påtar seg aktørrollen i krevende situasjoner da vedkommende er bevisst på at det er opp til en selv hva man definerer og oppfatter som motstand. Etter egne refleksjoner av dybdeintervjuet til informant 4 ser vi en sammenheng med hvordan informanten fremstiller seg selv og hvordan vi som forskere også oppfattet personen. Vi konkluderte at informant 4 i liten grad ser mennesker eller situasjoner som motgang, det vil si at informant 4 ser muligheter der andre muligens ikke gjør det. Muligheter som læring, vekst og gode resultater kan kobles til et vekstorientert tankesett som er essensielt for aktører, som vi finner støtte i hos Caroline Dweck (2006). Dette mener vi fremmer utvikling i en aktør preget retning. I følge Tom Karp (2016), er det aktøren som er et ideal for det å mestre sitt eget liv. Skal du bedre lede deg selv, må du ta et valg om å være aktør i ditt eget liv og i mindre grad la deg begrenset av utenforliggende omstendigheter.

Informant 5 er en annen informant som falt under denne kategorien tre ganger, som tilsier at vedkommende er en sterk aktør. På samme spørsmål, svarte informanten: «*Jeg må jo si at det ikke er så veldig ofte. Det hender at vi har noen møter hvor vi er uenige og har diskusjoner, men jeg opplever at det er sjeldent, at det er naturlige, behagelige diskusjoner selvfølgelig, ellers er det ingen vits i å møtes. Men det at jeg møter motstand føler jeg ikke at jeg gjør ofte*».

Vi tolker svaret til informant 5 som at vedkommende opplever diskusjoner og uenigheter som en naturlig del av jobben, og ikke som stress og motgang. Informant 5 sier at vedkommende opplever dette som naturlig og behagelig, noe som oppfattes som at informanten ser muligheter når den blir utfordret av motspillere, fremfor hindringer.

I motsetning til dette svaret gjorde vi en observasjon under intervjuet som tydet på at informant 5 inntok forsvarsposisjon da vi stilte spørsmålet *“Kan du komme på en situasjon hvor du opplevde at din egen grad av selvinnsikt styrket et valg du måtte stå i?”* Informant 5 uttalte seg ved flere anledninger at vedkommende ikke trengte å forsvare valgene vedkommende har tatt samt hvorfor vedkommende er som den er og at vedkommende lever godt med det. Vi tolket dette som en type forsvarsmekanisme og informant 5 havner derfor under kategorien “offer”. Dette betyr at det ikke alltid er korrelasjon mellom det informanten svarer og det vi observerer.

På offersiden var det informant 2 som skilte seg ut i denne kategorien, og falt under denne to ganger. Under dybdeintervjuet, på spørsmålet *«Har du en tro på at dine evner og kvaliteter til en viss grad er medfødt, eller at din egen innsats er avgjørende for hvordan det går med deg i livet?»*, svarte informant 2 blant annet: *«Ja jeg tror mye er medfødt, men man er jo produkt både av arv og miljø så noe er jo påvirket på et vis. Jeg tror veldig lite av det jeg har lest på skolen. Spørsmålet stiller man seg selv hele tiden, er det bra nok det jeg er? Så utdanning hjelper deg jo til å tenke ja I am doing pretty well»*.

Det tyder på at informant 2 tror mye av grunnen til at vi er den vi er, er fordi det er medfødt. Informant 2 vektlegger arv og miljø som grunnen til dette, altså det som er medfødt og påvirkninger fra omgivelser og andre mennesker, men uttaler seg ingenting om egen innsats som en viktig faktor for hvordan det går med en selv i livet. Informant 2 ga et vagt eksempel der det fremkommer mest uttalelser som kan kobles til offerrollen i motsetning til aktør.

I motsetning til det vekstorienterte tankesettet (jf. aktør) mente Dweck (2006) at et tankesett omhandler en tro på at egne evner og kvaliteter til en stor grad er medfødt. At det er ditt talent og dine medfødte egenskaper som vil være avgjørende for hvordan det går med deg i livet. Dette kan vi se i sammenheng med et individ som kategoriseres til en offerrolle.

Tom Karp (2016) vektlegger at et typisk offer er en som tenker at det som skjer med deg og ditt liv er på grunn av andre mennesker og ytre forhold, noe vi kan koble til svaret til informant 2.

På spørsmålet som omhandlet om informanten kunne nevne en situasjon hvor det ikke gikk helt som vedkommende hadde planlagt. Her falt informant 2 under denne kategorien nok en gang. Der viste vedkommende til et eksempel og svarte blant annet: *«Det ble et skikkelig mageplask og dårlig gjennomføring fordi vi hadde besluttet å legge det ned. Den ble dårlig forankret og jeg hadde manglende forståelse for dette her og dermed ble det en dårlig gjennomføring på dette. Og da er det jo også sånn at de medarbeideren som synes ledelsen tok dumme beslutninger fikk jo da rett».*

I dette tilfellet inntar informant 2 offerrollen nok en gang da vedkommende legger frem historien slik at det virker som det var andre parter som var grunnen til at det ble en mislykket gjennomføring. Basert på svaret til informant 2 kommer det ikke frem at vedkommende påtar mye av ansvaret av det som skjedde. Å konsekvent påta seg offerrollen og i liten grad erkjenne feil er en dårlig forutsetning for selvledelse samt vekst og læring. Vi finner støtte i teorien til Tom Karp (2016) at det å erkjenne feil og akseptere at det å lære nye ting og ta bedre beslutninger er et valg mellom å være aktør eller offer.

### *Kategori 2: Rasjonell vs. irrasjonell*

Det kan være interessant å se på menneskets rasjonalitet opp mot de metakognitive ferdigheter. Det å være rasjonell kan ha en tilknytning til selvkontroll. I intervjuguiden vår har vi spørsmål hvor vi ønsker å kartlegge informantenes rasjonalitet. Informant 2 falt under kategorien *rasjonell* på bakgrunn av svaret: *”Mange av de elementene du nevner er ikke positivt, det at de har hytte ved siden av og sånn eller driver med samme sport, det vil jo peke mot at du ikke skal rekruttere denne personen. Det blir for tett relasjon på et feil plan. Men det til side så er det klart at rekruttering og ansettelse er så vanskelig at man går jo på risikominimering”*

Besvarelsen informant 2 kommer med kan knyttes opp til tre steg av essensielle ferdigheter innen det metakognitive perspektiv, altså det å ha evne til planlegging, overvåking og evaluering. Videre presenterte vi tidligere i teoridelen en selvlaget fortolket modell hvor vi finner støtte i teorien til Schraw og Moshman (1995). For å gjøre det tydeligere for oss å forstå hvordan informant 2 tenker i en situasjon hvor vedkommende skal være rasjonell og ta en viktig beslutning, gjør vi funn på at informant 2 er også rasjonell. Dette er på bakgrunn av



at informanten velger å trekke seg ut fra møter eller workshops når informanten har overvåket og evaluert situasjonen slik at andre endrer atferd med informanten til stede.

I motsetning til rasjonell finnes antonymet irrasjonell. Denne kategorien har informantene falt under dersom de ikke har blitt kategorisert på rasjonell. Teorien vi finner støtte i vil være den samme som i det rasjonelle tilfellet, altså metakognitive ferdigheter, samt vår egne tolkingsmodell av den kognitive prosessen. Et eksempel som vi ønsker å belyse i sammenheng med den irrasjonelle kategorien er: *“Jeg har vel ikke klart å finne noe veldig godt mønster i hvorfor er det noen mislykkede ansettelse og hvorfor er det noen vellykkede ansettelse..... Og i andre faser så har jeg nok tenkt mer det at jeg at jeg skal velge et menneske som er ganske likt meg selv sånn at vi kan styrke hverandre og forsterke hverandre. Jeg har egentlig ikke et godt svar på det”*.

I rekrutteringsspørsmålene kunne ikke informant 7 reflektere godt nok over hvorfor en rekruttering kan gå galt, og at “like folk, leker best” ikke var en hindring i å ansette likesinnede. Videre mener vi i dette tilfellet at informant 7 er bevisst på gjentagende mislykkede ansettelse, men ikke hva den gjør feil eller hvilke strategiske tiltak som må til for å unngå dette. En rasjonell tankegang hadde vært å reflektere over hva gjengangerne er for å lære av tidligere feil. Dette tyder på gjentagende tankeløse handlinger som samsvarer med irrasjonalitet. Sharma (2013) forteller at *“mennesker som studerer andre, blir kloke, men de som studerer seg selv blir opplyst”*. Å studere seg selv og bli bedre opplyst på selvet er en god forutsetning for selvutvikling samt læring av tidligere feil og uønskede etablerte mønstre.

Videre finner vi støtte hos Johansen og Olsen (2008), der de forteller at selvledelse krever en sterk bevissthet knyttet til endring av etablerte mønstre innenfor både tanke og handling. Videre sier Neck og Manz (1991) at det anbefales å ha en indre dialog med seg selv og at dette vil være støttende for å kunne se muligheter og utfordringer når negative tankemønstre dukker opp. De negative tankemønstrene kan være når et individ står i en situasjon hvor det kan være vanskelig å ta et valg (Hylland 2011). Med dette kan informant 7 i fremtiden unngå negative konsekvenser av irrasjonelle handlinger. Det å være rasjonell fremfor irrasjonell gir oss en indikator på at vedkommende som opptrer med en rasjonalitet har en større mulighet for gjennomføringsevne og i det hele tatt gjøre som informant 7 har tenkt å gjøre.

### *Kategori 3: Bevisst vs. ubevisst*

I de ulike nivåene våre for datainnsamling har flere av disse falt under denne kategorien, fordi vi betrakter det å være bevisst henger sammen med å få fremdrift i eget liv. Vi definerer begrepet som å ha refleksjoner og tanker over sine handlinger, og kontrasten ubevisst som å ha reflektert over dette i mindre grad.

Vi mener å være bevisst er en viktig faktor innen selvledelse fordi det handler om å skaffe seg innsikt i egne kvaliteter. Vi finner støtte i dette hos Hofmann (2012) som sier det er bevisstheten vi mennesker anvender når vi ønsker å komme på riktig spor, altså når vi skal kontrollere tanker, følelser eller handlingene våre. Dette bygger vi også opp med støtte fra Neck og Manz (2013) som mener at man kan lettere kartlegge og forbedre sin evne til å lede seg selv ved å være bevisst på at man har muligheten og kontrollen til å lede seg selv.

I egevalueringsskjemaet var det spørsmål 3 som var festet til kategori 3 som omhandlet å motivere seg selv når motgang oppstod. Her fikk flertallet av informantene en score på “nøytral” under kategorien “bevisst”, mens informant 5 og informant 6 skilte seg ut med høy gjennomsnittsscore på å være bevisst. Ut i fra dybdeintervjuet var informant 5 sine svar i sammenhengen med hva informant 5 hadde scoret seg selv til på kategori 3 i egevalueringsskjemaet. Videre er informant 5 klar over og tydelig på disse faktorene. Informanten viste gode refleksjoner over hva informant 5 følte i den situasjonen samt hva den burde ha gjort. Med funn i analysen av dybdeintervjuet konkluderer vi med blant annet at informant 5 er i høy grad bevisst på hva som gir og tapper vedkommende for energi.

Informant 6 scoret seg selv også veldig bra på å være bevisst i egevalueringsskjemaet. Vi tolket også denne personen til å være bevisst og viser en sammenheng i sine svar i de to ulike nivåene for datainnsamling. I vårt analysefunn av dybdeintervjuet kom vi blant annet frem til: *”Informant 6 er bevisst på momenter som tapper og gir energi, og har en metode for å alltid prøve å tenke positivt og positive tanker når energitappende situasjoner skjer.”*

Det å ha en positiv holdning og tilnærming til eksempelvis negative situasjoner, er noe som vi finner støtte i hos Johannessen og Olsen (2008), som påpeker at optimisme er noe som kan læres og er en god forutsetning at man er bevisst på nettopp dette om å snu tankegangen.

Informant 3 kommentert i eget evalueringsskjemaet at en motivasjon er å få tilbakemelding fordi dette er en indikator på “egen ledelse” som informant 3 kaller det. Dette viser bevissthet

til å hele tiden videreutvikle og evnen til å lære. I dybdeintervjuet kom også nettopp dette frem, at evne til å lære er en viktig faktor hos individer som informant 3 skal ansette i rekrutteringsspørsmålet. I forhold til dybdeintervjuet blir det avklart at informant 3, med blant annet at utfordringer som å tenke kreativt eller problemløsning gir bevisst et positivt stimuli, å få brukt og utnyttet hode og sine ressurser. Det å være sin egen leder, finner vi støtte hos Johannessen og Olsen (2008) som sier selvledelse dreier seg om å sette individuelle mål og motivere seg selv gjennom mestring, det krever dog en sterk bevissthet knyttet til endring av etablerte mønstre innenfor både tanke og handling.

Kraft (2014) sier menneskets underbevissthet skal hjelpe å indikere forskjellen på det ubevisste og det bevisste, vår bevissthet er en begrenset ressurs fordi vi finners oss ofte i situasjoner som gjør at individet må handle impulsivt som er utfordring for bevisstheten. Dette sier Kraft resulterer i færre ressurser til kontroll av selvregulering.

Ubevisst er kontrasten til bevisst i denne kategorien. En av våre informanter, informant 2, ble konkludert med å være ubevisst. Dette er fordi informant 2 svarte at informanten ikke jobber bevisst med å få en bedre hverdag med å takle stress og motgang gjennom fysiologi: *”For lite bevisst på dette, jeg tror at etter jeg begynte i organisasjonen har jeg vært i mindre bevegelse, likevel visste jeg det ville komme så jeg var litt ekstra ivrig før jeg begynte, men når jeg mosjonerer gjør jeg det mest av forenlighet enn av de tingene du nevner.”* I begynnelsen av forskningsprosessen, scoret informant 2 seg selv til å ha *”utmerket styring med sitt energinivå og har heller ikke noen av de fire temaene som informanten bør forebygge for å stabilisere sitt energinivå”* i skjemaet *“Er du på vei mot en energikrise?”*. Dette er et interessant funn fordi disse to svarene fra informant 2 er på hver sin side av energiskalaen, og i stor kontrast til hverandre.

Det å være bevisst er et viktig moment knyttet opp mot problemstillingen vår. Vi opplever at det handler om å ha intelligens på to områder: 1) å forstå forholdet mellom seg selv i situasjonen og 2) forstå situasjonens miljø/kontekst. Da er man på riktig vei for å kunne lykkes med å gjennomføre en handling til en intensjon, med bakgrunn i å ha reflektert på disse to punktene.

#### *Kategori 4: Høyt aktivitetsnivå vs. lavt aktivitetsnivå*

Det første skjemaet vi sendte ut til informantene er et skjema som omhandlet styring av energinivået deres. Et interessant funn her er for eksempel informant 1 sitt samlede score under tema "Kropp" endte på 1. Dette vil si at informanten har scoret seg selv til å ha veldig bra styring av energinivået.

Under dybdeintervjuet derimot, forteller informant 2: «*Planlegger ikke dette og får heller ikke nok aktivitet, fordi det blir ikke prioritert*». Uttalelsen til informant 1 samsvarer ikke med det den har scoret seg selv på energikriseskjemaet sammenlignet med hva den forteller i dybdeintervjuet senere. Informant 2 er dog bevisst på at mosjon er viktig for å fungere i sin krevende lederstilling. Informant 2 forteller at «*Jeg merker at jeg må være aktiv for å holde mentalt overskudd*». Har du mentalt og fysisk lite overskudd kan det føre til at du ikke klarer å påvirke dine tanker, følelser og handlinger slik du ønsker. Dette finner vi støtte i teorien til Mike Christian (2015). Vi finner også støtte hos Yukl (2013) med at aktivitetsnivået er viktig, og hevder at eksempelvis overskudd er det et viktig moment når det kommer til å lede andre.

Videre forteller Informant 1: «*Negative personer tapper meg fort for energi, men igjen så kan positive intense personer gjøre det samme. Men i bunn og grunn tapper mennesker meg mye for energi*». Informant 1 viser igjen bevissthet på hva som tapper vedkommende for energi og hva den må gjøre for å øke energinivået da den forteller: «*Derfor må jeg ha fokus på å ha egentid i form for å være alene i naturen og går derfor ofte i skogen, som gir meg den energien jeg trenger. Og så prøver jeg unngår disse negative personer*».

For å bedre styre sitt energinivå kan det være strategisk samt forebyggende å lære og kjenne igjen energityper og deres handlingsmønstre og lære seg å sette grenser. Man må enten finne noe som gir energipåfyll nok til å takle energityper, eller kutte ut eller redusere det som tapper deg for krefter. Dette har vi funnet støtte i teorien til Ingalill Ross (2010).

Det tyder på at Informant 1 har vesentlig oversikt på dette området. Informant 1 forteller at vedkommende unngår de vedkommende oppfatter som energityper så mye det lar seg gjøre. Videre forteller informant 1 at vedkommende forsøker å prioritere skogsturene alene for å øke energinivået da vedkommende vet at dette gir energioverskudd. Vi finner også støtte hos Schwartz (2007), som hevder at det er din energi du skal styre og ikke din tid, med bakgrunn i at tiden er en begrenset ressurs og energi er noe som kan fylles på. Essensen til Schwartz er at

individer må ta ansvar for egen energibalanse som eksempelvis vil øke effektivitet hos enkeltindivider. Andre tilhengere av å styrke energibalansen er Neck og Manz (2015) i henhold til å utøve selvledelse.

Ut i fra energikriseskjemaet fikk informant 7 en samlet score i tema “Kropp” på 1. Dette vil si at informanten har scoret seg selv til å ha veldig bra styring av energinivået. Under dybdeintervjuet svarte informant 7 blant annet: *«Jeg er veldig bevisst på det, hodet har best av å være sammen med en sunn kropp og det henger sammen med trening og kosthold. Har jeg hatt en hektisk uke så sover jeg litt lengere i helgen, er mer å kjenne kroppen og trenger litt hvile så får jeg det til.»* Det informant 7 har scoret på seg selv i energikriseskjemaet samsvarer med det vedkommende sier under dybdeintervjuet.

Dette tyder på at informant 7 er bevisst på viktigheten av å ta vare på hodet og kroppen for å yte optimalt både i jobbsammenheng og på hjemmebanen. Informant 7 er godt belyst i dette området og gjør det som trengs for å øke energioverskuddet samt sørge for at kroppen og hodet får nok søvn og hvile. Vi finner støtte i teorien til Tom Karp (2016), at hvis du sover for lite, får du betydelig redusert konsentrasjonsevne og reaksjonstid. Søvn er en essensiell ingrediens for å få kroppen til å yte optimalt.

#### *Kategori 5: Verdibevisst vs. ikke verdibevisst*

Når det kommer til spørsmålene som omhandler hvor klare egne verdier er for informantene, gjør vi interessante funn. Alle våre informanter har ledelsesposisjoner og vi hadde tenkt oss at de fleste var bevisste over egne verdier men det har samtlige altså ikke vært etter vår datainnsamling. Nedenunder skal vi se på synspunkter som sier at det er viktig å også se på et interessant område hvor det kanskje ikke er så viktig når det kommer til å være proaktiv å få til noe.

Når det snakkes om å lede deg selv, omhandler dette å få til det du vil, det du vet er riktig eller gunstig i henhold til dine verdier samt i riktig prioritert rekkefølge. Dette finner vi støtte hos Baumeister (1994) som sier at det er viktig å vite sine verdier i henhold til å lede seg selv og vite hvordan man prioriterer i riktig rekkefølge.

I intervjuguiden spør vi våre informanter spørsmål som dekker deres verdibevissthet. Svaret som informant 1 gir oss er et tydelig eksempel. Spørsmålet informant 1 svarte på var om informanten var så bevisst på egne verdier at informanten kunne svare hvem som helst og når

som helst hva disse var: ”Ja, det er jeg. Det er ærlighet, tillit, frihet, pågangsmot og humor. Vet ikke hvorfor de er viktige, men er vel det jeg merker jeg verdsetter mest. Tenker ikke over de verdiene i noen spes situasjon som jeg kan si nå.. eller jo, de kan kanskje ha det før en større avgjørelse. Sånn livssituasjoner f.eks, ærlighet og tillit setter jeg høyt til min partner som jeg kommer på i farten nå”. Informant 1 svarte direkte med fem ulike verdier, videre så tviler informant 1 litt på seg selv om dette er noe informant 1 tenker bevisst på gjennom hverdagen, men etter refleksjon kommer det frem at informant 1 har disse verdiene med seg i underbevisstheten når informant 1 tar større avgjørelser. Det å være verdibevisst viser informant 1 å ha samsvar med score av seg selv i egenevalueringsskjemaet. Her får informant 1 gjennomsnittscore på 2 i henhold til å ivareta verdier og prinsipper.

Vi ser en sammenheng med å være verdibevisst til å unngå fristelser, videre betyr dette at viljestyrken din må være kontrollert. dette finner vi støtte hos i Kraft (2014). Hoffmann (2012) sier også at dersom du ikke kjenner dine egne verdier tydelig, eller om du ikke har klare nok mål for deg selv og din hverdag så vil det være lettere å falle for ulike fristelser. For å understreke at det å være verdibevisst er en viktig faktor for gjennomføringsevne støtter vi dette opp med teori av Hoffmann (2012) som sier at dersom du ikke kjenner dine egne verdier tydelig, eller om du ikke har klare nok mål for deg selv og din hverdag så vil det være lettere å falle for ulike frister. I det daglige er hverdagen fylt med inntrykk, distraksjoner og fristelser.

Informant 7 har scoret seg selv med en karakter hver uke der 1 er høyest og 5 er lavest. Her har vi gjort gjennomsnittsberegning og kommet frem til et gjennomsnitt på ”2” Det betyr at informant 7 er relativt verdibevisst. Det som er interessant å se på informant 7 er at under dybdeintervjuet så svarte informant 7 på spørsmål om verdiene slik:

*”Det er ikke bestandig så lett å lenke direkte mellom et konkret spørsmål og mitt verdisystem da, fordi mange ting er jo som berører kanskje ikke sånn direkte verdiene mine men mer praktiske ting, men når det da utfordrer verdiene mine så merker jeg det veldig tydelig. Det tror jeg er ganske fint å si ifra om. Det kan jeg ikke være med på eller jeg kan ikke gjøre det på den måten, jeg må gjøre det på en annen måte hvis jeg skal være med på dette her”.*

Informant 7 har kanskje ikke tenkt så mye over akkurat hva verdiene er i ord da informant 7 bruker lang tid for å komme seg frem til en konklusjon, og det kan godt hende at informant 7 vet hva disse er når informant 7 merker at noe stritter imot. Videre nevner informant 7 *ærlighet* og vi kan skjønne at dette er en viktig verdi for informant 7, likevel er dette

antakelser og vi har da ut fra svaret til informant 7 funnet ut at informanten ikke er verdibevisst. Informant 7 har en viktig posisjon i næringslivet og det er all god grunn til å tro at informant 7 er i sin posisjon for en grunn. Teori som vi har funnet som støtter opp med at det å være verdibevisst ikke er en viktig faktor for å få ting gjort. Det omhandler det å være effektiv og produktiv i forbindelse med tidsbruk og det er essensielle elementer innen selvledelse. Drucker (2004) hevder at det som skiller virkelig dyktige ledere fra andre, var ikke deres personlighetstrekk, lederegenskaper, holdninger eller verdier, men at de er effektive samt produktive.

For å utheve et annet eksempel på en informant som ikke er fullt så verdibevisst, gjør vi det med dette svaret: *“Nei. hehe, neida. Det handler om å ha respekt for andre mennesker, og behandle andre som du vil bli behandlet selv. Det tenker jeg ofte på. Hvordan hadde jeg hadde likt å vært på den andre siden av bordet her. Det er veldig overordnet”*. Her ble informant 5 spurt om vedkommende kunne fortelle hva vedkommende står for. Informant 5 fremstår som utydelig da informanten først svarer at vedkommende ikke kan svare på spørsmålet, men etter å ha tenkt seg litt om svarer informanten noe generelt. Det er tydelig at dette er noe informant 5 ikke har tenkt nøye gjennom tidligere. Vi kan se en kobling til denne ubevisstheden av verdier hos Karp (2016) som snakker om at det er fort at det vonde gamle har kan ha en stor ubevisst kraft på deg som holder igjen potensiale ditt, viljen din, energien din, verdier og holdningene dine. Om du selv ikke tar et oppgjør med slik støy, vil du kjenne på en brems som hindrer deg i å være den beste utgaven av deg selv (Karp 2016).

#### *Kategori 6: Høy selvinnsikt vs. Lav selvinnsikt*

Under denne kategorien fremkommer det interessante funn. Samtlige informanter falt tre ganger under kategorien *“høy selvinnsikt”*, bortsett fra informant 1 og informant 5.

Vi vil først utheve eksempler på å ha høy selvinnsikt ved å benytte besvarelsene til informant 6. På spørsmålet som omhandlet om informanten kunne komme på en situasjon hvor vedkommende gjorde en beslutning som vedkommende mente var riktig, men flere av vedkommendes nærmeste kollegaer, venner og familie mente at valget var feil. Her svarer da informant 6 med: *“Det jeg kan mye om og det jeg jobber med er jeg ganske sikker på når jeg tar visse valg. Men om jeg skal si noe om noe annet som ikke er innenfor mitt område så kan jeg innrømme at jeg føler usikkerhet om jeg gjør det”*.

Informant 6 fremstår som trygg på seg selv og egne styrker og svakheter. Det ble også bekreftet og godkjent fra ledelsen da de kunne se et statistisk resultat av hjemmesidens relansering. Informant 6 innrømmer der kompetansen er lav, vil usikkerhet oppstå. Denne refleksjonen er også en god indikator på at informant 6 innehar høy grad av selvinnsikt. For å forsterke hvorfor informant 6 falt under *“høy selvinnsikt”* vil vi påpeke på en annen besvarelse der informant 6 viste høy selvinnsikt. Et annet spørsmål som ble stilt under dybdeintervjuet omhandlet *“Kan du gi et eksempel der du visste umiddelbart at du hadde rett, men din motspiller stod fast på sitt svar?”*. I6 besvarte ved å gi et godt eksempel samt hvordan den gikk frem: *“Jeg begrunnet selvfølgelig hvorfor jeg ønsket å sette opp på den måten. Jeg sa at jeg forstod han at han ønsket å sette logoen vår så stort som mulig men jeg forklarte at det er ikke nødvendigvis den fineste måten å gjøre det på. Logoen er der og synlig uansett”*. I denne besvarelsen viste informant 6 igjen gode refleksjoner ved å være trygg på sine styrker og svakheter samt se motspillerens perspektiv også, og ikke bare sitt eget.

Vi finner støtte i hos Karp (2016) som sier at å kunne lede seg selv dreier seg om å skaffe seg innsikt i egne kvaliteter samtidig som det handler om å styre egen tid og energi. Videre vil det være en fordel å være klar over hvem du er, og også hvordan andre oppfatter deg – da er sjansen større for at du vil utøve godt lederskap. Videre sier han også at for å drive selvledelse i praksis, dreier det seg om elementer satt sammen i en sammenheng av selvregulering, selvutvikling og selvinnsikt (2016). Madsen (2014) støtter dette med å si at det er viktig å ha et sunt fokus på hvordan man jobber med seg selv i hverdagen, fordi dette kan fort fremme negative tilnærminger som usikkerhet. Derfor er det viktig å ha selvinnsikt, å vite hvem man er, slik at man ikke måler seg selv opp mot eksterne omgivelser og selvutviklingen blir heller en negativ affære.

Hvis en leder innehar lav selvinnsikt derimot kan dette tyde på en dårlig forutsetning for ledelse av seg selv og andre, samt det å yte optimalt i jobbsammenheng og på hjemmebanen. På slutten av forskningsprosessen fremkom det at to av våre syv informanter, informant 1 og informant 5 falt under kategorien *“lav selvinnsikt”*. tre ganger. Et eksempel som kan fremheves her er besvarelsen til informant 1. På spørsmålet: *“Kan du komme på en situasjon hvor du gjorde en beslutning som du mente var riktig, men flere av dine nærmeste kollegaer, venner og familie mente at valget var feil?”*, besvarte informant 1: *“jeg gikk mot ledelsen sine ønsker i en ansettelsessak. Jeg var sikker på at vedkommende ikke passet til stillingen til tross*



*for press fra HR og ledelse. Jeg fikk dem med på ny intervjurunde hvor kandidaten ble avslørt. Den jeg mente passet best er nå en av de beste vi har i staben".* Det vi vektla mest i denne besvarelsen, er at informant 1 snakket kun fra sitt perspektiv og synspunkt.

I eksempelet til informant 1 forteller vedkommende at saken vedkommende kjempet for resulterte i en vellykket ansettelse. Dette betyr ikke at det vil skje hver gang.

Informant 7 viste få refleksjoner i dette tilfellet ved å snakke kun fra sitt ståsted og viste dårlig evne til å se seg selv fra utsiden samt andre perspektiver. Et annet funn på lav selvinnsikt hos informant 7 er ut ifra energikriseskjemaet, hvor informanten mener at vedkommende har utmerket styring av energinivået og har ingen forbedringspotensial etter de fire temaene dette skjemaet dekker. Barbara Kellermann (2012) understreker at det å lede seg selv og andre krever selvinnsikt, ubehagelig ærlighet med seg selv samt en vilje til å jobbe å håndtere mønstre over en lengre periode. Derfor mener vi lav selvinnsikt og kun se saker fra sitt eget perspektiv samt det å ikke få noen innspill fra sine motspillere kan resultere i dårlige resultater og negative konsekvenser samt begrense læring og selvutvikling.

Et annet eksempel vi vil fremheve er en av besvarelsene til informant 5 under dybdeintervjuet. Da vi stilte spørsmålet hvor vi ville dekke selvinnsikt, svarte informant 5 blant annet: *"Jeg føler ikke jeg må forsvare noe valg jeg måtte ta. Det lever jeg veldig godt med, at jeg har ikke behov for å være på de kuleste utestedene, eller ha fasade på at jeg er på de riktige stedene. Sånn har jeg aldri vært da. Jeg er lite snobbete, og det lever jeg veldig godt med uten at jeg trenger å forsvare noen ting".* I henhold til analysefunnet vårt til informant 5 at i dette tilfellet tolker vi at informanten inntar en forsvarsposisjon, da informanten gjentar flere ganger at han eller hun ikke føler at vedkommende trenger å forsvare noen ting eller valgene vedkommende tar. Informanten presiserer også ved flere anledninger at vedkommende lever godt med å ikke følge strømmen og gjøre som andre gjør, noe vi reagerte litt på. Vi oppfattet det som at informanten forsøkte å overbevise oss eller seg selv om noe. Et annet funn angående selvinnsikt er at informant 5 sine svar fra energikrise skjemaet tilsvarte full kontroll, noe som reflekterer til lav selvinnsikt fordi alle individer har et forbedringspotensial.

Vi finner støtte i teorien til Tom Karp (2010) at det vil være en fordel å være klar over hvem du er, og hvordan andre oppfatter deg. Da er sjansen større for at du vil utøve godt lederskap. Vi tolker i dette tilfelle at informant 5 mangler evnen til å se seg selv fra utsiden og flere

perspektiver enn kun sitt eget perspektiv. Dette tyder på en dårlig forutsetning for ledelse av seg selv ved å innta forsvarsposisjon i dette tilfellet. Videre forteller Tom Karp (2016) at for å drive selvledelse i praksis, dreier det seg om elementer satt sammen i en sammenheng av selvregulering, selvutvikling og selvinnsett. Med støtte i dette mener vi at informant 5 må jobbe for å bedre lede seg selv.

#### *Kategori 7: Systematisert vs. usystematisert*

I prosessen av datainnsamling var dette en kategori som fikk frem at informantene var både systematiserte og usystematiserte. Disse to begrepene omhandler blant annet evner og ferdigheter som informantene har for å koordinere organisering, oppgaver utsettes eller ikke, og det å skape seg gode vaner. For å belyse den kritiske siden opp mot det å ha dårlige vaner sier Tom Karp (2016) at blant annet det å utsette oppgaver kan føre til stress, dårlig samvittighet samt dårlige prestasjoner som igjen kan gi en usunn selvfølelse. Steel (2007) mener også at det med å utsette oppgaver kan resultere i dårligere livskvalitet og helse. Dette kan stimulere til frykt som gjør at individer heller finner ofte på unnskyldninger for å ikke gjennomføre, dette kan sees i sammenheng med å ikke evne å være systematisk (Karp 2016).

Dette fikk vi eksempelvis opplysninger om i egevalueringsskjemaet og dybdeintervjuet. Det å evne å være systematisert er at man har god evne til å koordinere sine gjøremål i god tid. Basert på funnene våre fremkommer det at det er tre av informantene som skiller seg ut mens resten fikk nøytrale resultater.

De mest interessante funnene her er informant 3 og informant 4, som faller under kategorien *usystematisert* to ganger og kun informant 2 som faller to ganger under *systematisert*. Vi vil trekke frem funnene til informant 3 og informant 4 som eksempler på å være *usystematisert*. Under dybdeintervjuet spurte vi informant 4 om hvor ofte og hvor mange ganger på en uke opplever informanten at den endrer agenda utover dagen. Informant 4 svarte blant annet at: “Hehe, jeg vil si at det nesten skjer alle fleste dager men ikke frivillig for å si det sånn. Men de aller fleste dager dukker det opp noe som gjør at jeg må endre på de planen jeg egentlig hadde. Sånne uforutsette ting da”. Når vi stilte informant 3 det samme spørsmålet svarer den blant annet: “Jeg hadde en opplevelse da jeg var i 30 årene hvor jeg var skikkelig stressa, hvor jeg skulle ha kontroll på alt og hadde holdt på sånn i mange år, og da til slutt gikk jeg rett i veggen. Det var veldig rart å oppleve fordi da måtte jeg være sykemeldt noen uker for å bare å puste igjen”. Dette er to forskjellige tilfeller, men begge faller under *usystematisk-*

*kategori*en hvor informant 4 er muligens litt for avslappet og forteller at agendaen sin blir endret på grunn av uforutsette hendelser, i motsetning til informant 3 som har et avslappet forhold til å bruke kalenderen som et hjelpeverktøy i hverdagen.

Vi finner støtte i teorien til Tom Karp (2016), at organisering, det å lage seg en liste over ting som må gjøre i forbindelse med mål og prioritere oppgaver er en av mange anbefalte metoder for å kunne bedre styre din tid, og unngå det informantene uttaler seg om i eksemplene ovenfor. På denne måten kan usystematiserte informanter jobbe med å bli mer systematiserte.

Informant 2 derimot, falt under kategorien *systematisert* to ganger. Da vi stilte informant 2 det samme spørsmålet som nevnt ovenfor, svarte informant 2 blant annet: “*Det er veldig sjeldent, men jeg har jo skrevet på dette punktet gang på gang at det er mye som er situasjonsbestemt ikke sant, ikke endre på en dag, det er svært sjeldent*”. Vi tolker svaret til informant 2 som at vedkommende innehar evnen til å systematisere da vedkommende ikke opplever ofte at agendaen sin blir ofte endret. Dette indikerer at informant 2 gjør noe som fungerer godt for at prioriteringer og gjøremål slik at agendaen blir gjort.

Vi finner støtte i teorien til Schwartz og McCarthy (2007) at det er anbefalt å planlegge de vanskelige oppgavene og gjør disse unna først, i stedet for å utsette dem til senere. Man kan forebygge god helse samt effektivisere arbeidsdagene ved å strategisk jobbe med å bli bedre systematisert både på hjemmebanen og i jobbsammenheng.

#### *Kategori 8: Høy prioriteringsevne vs. lav prioriteringsevne*

Under dybdeintervjuet fremkommer det at samtlige informanter faller under kategorien *høy prioriteringsevne*. Etter å ha analysert egevalueringsskjemaene, fremkommer det at de fleste informantene ligger på 2 og 3 som tilsier midt på skalaen, der 1 er høyest og 5 er lavest. Det var to informanter som skilte seg ut. Informant 5 scoret seg selv veldig høyt i motsetning til informant 6 som scoret seg selv veldig lavt. Dette kan også støttes og bekreftes på bakgrunn av energikriseskjemaene der informant 5 igjen scoret seg selv høyt på *1 veldig bra styring på energinivået* i motsetning til informant 6 som scoret seg selv *3 dårlig styring på energinivået*.

Vi begynner med å fremheve informant 5 sin samlet score som kom på *1*, som er den høyeste scoren. Under dybdeintervjuet stilte vi noen spørsmål i forbindelse med prioriteringsevne for å utrede om uttalelsene samsvarer med det de har scoret på seg selv. På spørsmålet: “I hvilken

grad synes du selv at du mestrer dine egne prioriteringer?”, svarte informant 5 blant annet: *“Jeg føler det også i høy grad at vi får gjennomføring på de tingene som vi har satt oss som mål. Mye av min hverdag går til å være på jobb, komme hjem fra jobb, være sammen med familien. Jeg får jo det til å gå ihop. Jeg er liksom ikke ute på konserter og drar på weekendtur og sånn. Det gjorde jeg før. Det er fordi jeg har nedprioritert det. Nå er det viktigere, den lille tiden jeg har hver dag da, den bruker jeg på sønnen min også samboeren min. Man må tilpasse seg sånn”*.

Basert på besvarelsen til informant 5 fremkommer det at informant 5 er i høy grad bevisst på hva vedkommende prioriterer i livet samt hva den bevisst nedprioriterer. Vi vil også fremheve det at informant 5 forteller at vedkommende får gjennomføring på de tingene vedkommende har satt som mål, noe vi tolker som at informant 5 har god evne til å prioritere riktig og strategisk i jobbsammenheng samt på hjemmebanen. Dette tyder på at informant 5 har gode forutsetninger for å lede seg selv samt konsekvent mestre gjennomføring. Dette kan støttes av *”Munken som solgte sin Ferrari”*, der Robin Sharma (2013) definerer selvledelse som å ha klare definerte prioriteringer og mål for hvert aspekt i livet ditt.

For å fremheve et eksempel i den andre retningen, skiller informant 6 seg ut markant ved å være den eneste informanten som fikk samlet score på 4 (der 5 er lavest) på egenevalueringsskjemaene. Dette er et interessant funn da det fremkommer under dybdeintervjuet at informant 6 innehar høy prioriteringsevne, slik vi tolket vedkommende sin besvarelse. Da vi stilte spørsmålet som omhandlet i hvilken grad synes du selv at du mestrer dine egne prioriteringer? svarer informant 6 blant annet: *“Jeg føler at jeg prioriterer riktig, ja. Jeg vil si at jeg er veldig vant med å jobbe med mange baller i luften, så det har lært meg å sette prioriteringer, det å kunne få alt gjort, og hva man skal gjøre først men samtidig få gjort alt. Hjemme kan det hende at prioriteringene ikke helt er der. Jeg føler kanskje at de hektiske hverdagene på jobb kan gå utover privatlivet noen ganger.....”*

I analysefunnet av dybdeintervjuet kom vi frem til at det er tydelig at jobben tar mye av tiden til Informant 6, da personlige prioriteringer ikke kommer i første rekke fordi informanten er eksempelvis sliten etter arbeid. Vi finner støtte hos Tom Karp (2016), at nedprioriteringer, altså utsettelse kan medføre stress, dårlig samvittighet og dårligere prestasjoner. Det tyder på dårlig samvittighet i besvarelsen til informant 6, som skyldes nedprioriteringene og utsettelsene grunnet jobb. Videre forteller Tom Karp at noen forklaringer på hvorfor noen

utsetter mer enn andre er for eksempel: dårlige vaner samt dårlig selvdisiplin (Karp 2016). Vi tolker det slik at grunnen til at informant 6 har scoret seg selv så lavt på prioriteringer er fordi vedkommende prioriterer ikke like godt på hjemmebanen som vedkommende gjør i jobbsammenheng. Hvis informant 6 ofte føler skyldfølelse på grunn av dette kan vedkommende strategisk jobbe med å forbedre sine vaner samt selvdisiplin da dette kan føre til at informanten evner å prioritere på en tilfredsstillende måte både i jobben samt på hjemmebanen. Vi finner også støtte hos Steel (2007) at forskere hevder at det er slik at om man utsetter det som skulle ha vært gjort ofte nok, kan det resultere i dårligere livskvalitet og helse.

Informant 6 ga et godt eksempel på hvordan de prioriterer på jobb, og det kommer tydelig frem at informant 6 forstår viktigheten av å prioritere visse gjøremål og hastesaker samt det å gjennomføre andre gjøremål som blir nedprioritert. Dette tyder på god forutsetning for evnen til å lede seg selv, kontra ut i fra egenevalueringsskjema tyder det på at informant 6 ligger på en gjennomsnittlig gjennomføringsevne. Det finnes ikke alltid korrelasjon i svarene til informantene med tanke på at de har gitt oss informasjon i to forskjellige kontekster (jf. skjemaene og intervju). Baumeister (1994) støtter dette når det snakkes om å lede deg selv, omhandler dette å få til det du vil, det du vet er riktig eller gunstig i henhold til dine verdier samt i riktig prioritert rekkefølge

#### *Kategori 9: Høy gjennomføringsevne vs. lav gjennomføringsevne*

Etter dybdeintervjuet fremkommer det at samtlige informanter faller under kategorien *høy gjennomføring*. I henhold til evalueringsskjemaene fremkommer det også at samtlige har scoret seg selv fra 3 til 5. Dette er nøytrale til høye score sum der ingen har scoret seg selv lavt. Dette er et interessant funn da alle informanter har dette tilfelles.

Vi vil fremheve noen funn for å forsterke viktigheten av *høy gjennomføringsevne*. Vi benytter oss av uttalelsen til informant 4 i dette tilfellet. Da vi stilte spørsmålet som omhandlet om informanten opplever du at du gjør det du sier du skal gjøre oftere enn at du tenker det? Svarte informant 4 blant annet *“Jeg opplever at jeg stort sett gjør det jeg sier jeg skal gjøre, men at noen ganger så dukker det opp andre ting som haster veldig..... Jeg lager liste over det jeg skal gjøre i løpet av en dag, og da pleier jeg å prøve å prioritere ut ifra det som haster mest, og ikke hvilke oppgaver jeg synes er tungt”*. Dette utsagnet har en

korrelasjon med hva informant 4 har scoret seg selv til på egen evalueringsskjemaet, og hvor det gjennomsnittlige funnet etter 8 uker ble til nøytral gjennomføringsevne.

I henhold til Karp (2016) har flere forskere konkludert med at å bruke kortsiktige og/eller langsiktige mål kan bedre menneskers selvtillit og effektivisere læring, derfor er å anvende en list for sine prioriteringer en indikator for gjennomføringsevne og målsetting. Gjennom forskning forteller Johannessen og Olsen (2008) at for å styrke gjennomføringsevnen forutsettes det å være villig til å gjøre feil og korrigere kursen deretter og tåle motgangen nederlagene gir. I følge Karp (2016) dreier selvledelse seg om hva du sier til deg selv og hvordan du omgjør din indre dialog fra tanke til handling, evner man å ha kontroll på din indre dialog vil dette styrke gjennomføringsevnen positivt. Dette er også noe som Neck og Manz (2013) støtter med at den indre dialogen er det sterkeste virkemiddel til individer når utfordrende situasjoner oppstår.

Vi vil også fremheve et eksempel fra dybdeintervjuet til informant 5. På samme spørsmål som nevnt ovenfor, svarer I5: *“Ja, jeg opplever absolutt at jeg gjør det jeg sier. Det tror jeg at jeg kan si at jeg gjør veldig ofte. Vi jobber veldig målretta med planene for. Vi legger planer årlig som har på en måte en kort horisont og en lang horisont. Men det er på en måte det som ligger i jobben min, det er å levere det vi har sagt vi skal levere på.* Noe informant 5 igjen bekrefter basert på vedkommende sin samlet score på evalueringsskjemaene, hvor gjennomsnittlig resultat på 5 og dette tilsier at en intensjon blir til en aktiv handling. Basert på analysefunnet kom vi frem til i dette tilfelle at det tyder på at informanten har høy gjennomføringsevne da vedkommende forklarer detaljert hva vedkommende gjør for å gå fra intensjon til handling i de fleste tilfeller.

Vi finner støtte i artikkelen til Thoresen, Skøien og Thoresen (2006). Kaufmann og Kaufmann (1996) påpeker hvor viktig det er å sette seg mål, fordi det forteller oss hva vi har behov for å gjøre, og hvilken innsats som skal til for at vi skal komme oss dit. For å fullføre et mål og planer, er en av de viktigste forutsetningene å forplikte seg. I følge Karp (2016) er det forskningsfunn som støtter nettopp dette, fordi det stimulerer en psykologisk kontrakt mellom en selv og det man ønsker å oppnå.

Rammebetingelser for å gjennomføre viktige saker kan ligge til rette for en leder, men uten gjennomføringsevne oppnås ikke resultater i like betydelig grad. Å sørge for dette er mest sannsynlig den viktigste oppgaven en leder kan ha. En faktor som kan sette en stopper for å

gjennomføring, som Hylland (2011) påpeker, kan være det negative tankemønsteret et individ får når man står i en beslutningssituasjon. Situasjonen kan assosieres med en annen tidligere hendelse som ikke opplevdes god. Derfor kan intensjonen ofte bare bli med tanken. I henhold til Karp (2016) hevder forskere at snakk og kunnskap ofte erstatter handling og at frykt hos et individ ofte står i veien for at individet skal handle, og de bortforklarer seg ofte med ulike unnskyldninger.

#### *Kategori 10: Positiv emosjoner vs. negativ emosjoner*

I henhold til funnene til energikriseskjemaet har samtlige scoret seg selv på 1, utenom informant 6 som scoret seg selv på 2, som *tilsier vesentlig mangel på energinivå* og informant 7 som scoret seg selv 0, som *tilsier at den har utmerket styring på energinivå*. Da disse to informantene skiller seg ut fra mengden i to forskjellige retninger vil vi trekke eksempler fra dem. Vi begynner med å fremheve eksempler fra funnene til informant 6, som har scoret seg lavt i denne kategorien. I energikriseskjemaet krysset den av på *“Jeg har for lite tid til aktiviteter jeg liker”* samt *“Jeg gir sjeldent uttrykk for at jeg setter pris på andre”*. Dette bekrefter I6 ved flere anledninger under dybdeintervjuet ved å ha uttalt: *“Jeg føler kanskje at de hektiske hverdagene på jobb kan gå utover privatlivet noen ganger. F.eks det å besøke foreldrene mine og tilbringe tid med venner, så det hender at det går litt utover tiden til venner, familie og trening. Da blir noen nedprioritert”*. Som regel er jeg ganske sliten når jeg kommer hjem fra jobb, det har litt med det å gjøre også. og det er ikke alltid jeg orker å dra på trening. Vi tolker dette som at informant 6 har negative emosjoner, og kan ha dårlig samvittighet for at vedkommende ikke har nok energi til å bruke tid energi på venner og familie samt trening som er en aktivitet vedkommende gir uttrykk for at vedkommende liker.

Dette kan støttes av teorien til Mike Christian (2015). Mike Christian forteller at hvis du har mentalt og/eller fysisk lite overskudd kan det føre til at du ikke klarer å påvirke dine tanker, følelser og handlinger. Karp (2016) påpeker at om man fokuserer på å ha et sunt fysiologisk selvbilde, vil dette bidra til overskudd. Dette er noe informant 6 burde ta læring av, slik at informant 6 kan slippe å ha dårlig samvittighet ovenfor sine relasjoner og trening.

Energitappende momenter kan være situasjoner, aktiviteter etc. som Roose (2010) påpeker, den største energityven til informant 6 tolker vi er den hektiske hverdagen. Roose (2010) videre at sier disse energityvene bør takles eller prioriteres bort.

Informanten 7 derimot har ikke krysset av på noen punkter under temaet “følelser”. Under dybdeintervjuet uttalte den seg blant annet at: *“I privatlivet så tenker jeg at det er konsekvensen av å ikke gjøre det man har bestemt seg for er mye mindre. Også tenker jeg i et totalt liv da, så både arbeidslivet og privatlivet generelt. så er det jo bra at man ikke har det like stramt og like strengt hele tiden. Hvis jeg skulle hatt det like strengt på privatlivet som jeg har det på jobb så ville det ikke vært bra, tenker jeg. Vi trenger den fine vekslingen mellom spenning og spenning som privatlivet og arbeidslivet gir gjennom arbeid og fri”*. Vi tolker at informant 7 har positive emosjoner basert på funn fra energikrise skjemaet samt uttalelser fra dybdeintervjuet. Under dybdeintervjuet med informant 7 observerte vi forskere at en forbipasserende kollega hilste på informant 7, men dette overså informanten totalt. Ut fra denne observasjonen tolker vi informanten til å ha lav grad av skyldfølelse. Det virker som informant 7 er mer avslappet på hjemmebanen og ikke har særlig skyldfølelse for at vedkommende ikke alltid gjør som vedkommende sier.

Vi finner støtte i teorien til Tony Schwartz (2007), der han forteller hvordan man kan bedre håndtere energien sin i hverdagen. Han mener især fire fysiske elementer som kroppen, følelsene, sinnet vårt og vår sjel spiller en viktig rolle for å gjøre oss oppmerksomme på at alt henger sammen. Med dette mener vi at å være bevisst på følelsene våre, altså våre positive og negative emosjoner, kan man strategisk jobbe med å håndtere sitt energinivå og bedre lede seg selv til å gjennomføre det man skal gjøre.

#### 4.3 Individuelle forskjeller

I ettertid av alle datafunnene vi har gjort og mottatt, har vi spørsmål knyttet til hvordan vi opplever informantene hver for seg. Som forskere av egen oppgave kan vi ikke gjøre annet enn å tolke eller diskutere oss frem til hva bakgrunnen for atferden til noen av informantene var.

Først og fremst var det et gap på mange av informantene fra det å svare individuelt på “Er du på vei mot en energikrise?” og “Egenevalueringsskjemaet” kontra når vi møtte dem fysisk til et dybdeintervju. I konteksten av å sitte alene, gav de seg en høyere score på flere av våre kategorier og viste at de var reflekterte og bevisst på seg selv i ulike situasjoner. Slike gode resultater informantene viste til i første skjema, gav oss fler indikatorer på at de var godt kjent med seg selv og hadde kontroll, men vi antok likevel at vi ville få noen avvik i disse utsagnene etter dybdeintervjuet. Dette ble bekreftet da hver informant befant seg i konteksten



med å være i en ansikt-til-ansikt relasjon med oss intervjuere. Vi antar at konteksten man svarer i har påvirkning av hvordan informanter, individer generelt, fremstiller og oppfatter seg selv. Våre tolkninger på individuelle forskjeller i disse to kontekstene er at man ønsker gjerne å fremstille seg på en bedre måte, fordi man vil bli oppfattet av andre som et individ med kontroll i mange av livets perspektiver. Derfor har informantene automatisk en forventning til dette (jf. kontroll) og seg selv, på grunn av deres lederrolle og lange livserfaring. Og at de muligens lyver for seg selv, fordi spørsmålene våre indikerer den personen de faktisk ønsker å være.

Et annet funn var mangel av respekt fra noen av informantene til vår avsluttende oppgave. Hver informant fikk god innføring i tematikken, hva de fikk tilsendt og hvorfor og så videre, i denne prosessen før de tok et valg om de ville delta eller ikke. Alle sa ja, men likevel var mange av de ikke ydmyke nok til å være den informanten vi etterspurte.

Eksempelvis var informant 6 konsistent med valget å si ja til å hjelpe oss med å gi informasjon, og var pliktoppfyllende. Et moteksempel på dette var informant 5 som plutselig ville trekke seg midt i prosessen, blant annet mestret ikke informanten å sende tilbake skjemaene våre som var i Word-dokument og svarte som regel mangelfullt. Høflig purring og telefonsamtaler gav ikke alltid ønsket effekt av enkelte informanter.

#### 4.4 Forutsetninger for å utføre selvledelse

Vi har vært på jakt etter typetall, som er den kategorien (jf. verdien) i et datasett som forekommer flest ganger i analyse av dybdeintervju og egenevaluering skjemaet (se vedlegg 14). Som nevnt tidligere vil kategoriene være våre byggeklosser for å lage grunnmuren til vår teori, derfor vil det være vesentlig å finne ut hvilke kategorier som forekommer hyppigst gjennom typetall.

I starten av forskningen har vi lest og forsket på temaet og vi har snakket om at selvledelse er noe som bor i alle individ, men at vi har ulike forutsetninger til å utføre dette. Det finnes forskjellige metoder som gjør at et individ får til det den ønsker. En gjenganger i selvledelsesforskningen som støtter våre tanker peker på at selvledelse er et hjelpeverktøy som er flere sett av strategier, og disse skal benyttes for å påvirke og forbedre individets oppførsel samt det å bli en bedre utgave av seg selv. Vi ønsker på bakgrunn av dette å fremstille vår egen teori basert på de funn vi har gjort og de konklusjoner vi har tatt med

henhold i til byggeklossene (jf. kategoriene) som vi mener er viktige indikatorer for å utøve selvledelse opp mot gjennomføringsevne. Kategoriene som uthever seg under forskningen vår er; *aktør, rasjonell, bevisst, verdibevisst, høy selvinnsikt og høy gjennomføringsevne*.

Ettersom vi utarbeidet grunnlaget for funnene våre i samtlige dokumenter, valgte vi ut i helhet kategorier som vi antydte og selv mente var momenter som kunne være vesentlige opp mot vår problemstilling. Derfor er det kategorier som vi ser ikke utmerker seg tydeligere, som har overrasket oss. Disse er; systematisert, høyt aktivitetsnivå og høy prioriteringsevne. Dette er kategoriene som ikke har en trend i å utmerke seg for våre informanter. Dette kan bety at informantene har høy gjennomføringsevne uavhengig av de sistnevnte kategoriene. På en annen side kan det også bety at noen av informantene har en lavere gjennomføringsevne og at derfor ikke de sistnevnte kategoriene går hyppig igjen.

#### 4.5 Oppsummert drøfting

På bakgrunn av drøftingen ovenfor vil vi igjen påpeke at det er enkelte kategorier som er mer gjentakende enn andre. Disse kategoriene blir essensen i vår teori og er som følger; *aktør, rasjonell, bevisst, verdibevisst, høy selvinnsikt og høy gjennomføringsevne*, disse har også en annen viktighet i vår forskning, dette fordi de er å finne som kategoriens typetall, altså de kategoriene som gjentas hyppigst ganger. Under strategier for videre arbeid (kap. 4.6) vil vi presentere de viktigste momentene i et rådgivende perspektiv.

#### 4.6 Anbefalte selvledelses strategier for å gå fra intensjon til handling

Vi ønsker i denne prosessen å gi noe tilbake til informantene. Fordi vi synes selvledelse er et nyttig verktøy å ha kunnskap til når utfordringer oppstår - i alle perspektiver av livet. Vi individer bør ivareta lærevilligheten til eget forbedringspotensial, og ha evnene til å utvikle seg selv. Derfor har vi utformet strategier med bakgrunn i de begrepene som er byggeklossene i vår teori (se vedlegg 15). Dette bygger opp støtte vi finner hos Johannessen og Olsen (2008) som mener at selvledelse innebærer blant annet strategier som man kan hyppig benytte seg av for å styre kursen for egne aktiviteter i den retning av egne målsettinger.

### 5.0 Avslutning

I dette kapittelet ønsker vi å fremheve momenter som har gjort forskningsprosessen noe utfordrende, det forekommer gjennom kritikk til oppgaven og kritikk til informantene.

Avslutningsvis vil vi presentere en endelig konklusjon til vår bacheloroppgave.

## 5.1 Kritikk til oppgaven

Med forutsetninger for at oppgavens informanter manglet innsyn i tema selvledelse, har dette vært en forskning som har utviklet seg til å bli noe komplisert. I motsetning til om samtlige var innforstått og bevisst praktiserte selvledelse i det daglige liv. Vi forskerne har vært fargelagt av at vi har stort innsyn i vesentlige teorier samt at vi er bevisst på selvledelse i våre liv. Dette har gjort at vi måtte begynne å tenke på temaet på en ny måte som både var forenklet men som også mer konkret på et dypere nivå.

Ved at vi har valgt et tema som har en stor og noe vage forklaringer og teorier, gjør det at vi måtte sette oss godt inn i metoden vi valgte for å finne data. For oss var det lettere å sette seg inn i det praktiske enn det teoretiske. Dette på bakgrunn av at vi opplevde den valgte metoden for noe "svevende". Det mener vi med at vi opplevde det vanskelig å få god struktur på den hermeneutiske-metodikken, på bakgrunn av at dette har rot i at alle mennesker er ulike og det ikke har et svar hvor man kan sette to streker. Noe som er et viktig moment i oppgaven vår fordi vi går i dybden av evnen til å utføre selvledelse hos flere enkelte individer.

Vi har lagt merke til momenter i oppgaven som har senere gjort det vanskelig for oss selv. For å komme med eksempler så ser vi at "Egenevalueringsskjemaet" burde ha hatt lik skalabruk gjennom hele skjemaet. Skjemaet hadde fem spørsmål hver uke og her skulle informantene rangere seg selv. Det første spørsmålet er vinklet slik at skalaen er motsatt fra de resterende 4 spørsmålene hvor 1 er best og 5 er lavest. Utfallet har skapt noe forvirring samt at vi måtte "ha tungen rett i munn" under analysen. Vi valgte å ikke endre denne underveis av forskningsprosessen da vi var redde for at noen av svarene ikke skulle være like valide i fremtiden, med bakgrunn for at vi var kommet såpass langt på vei med innsamlingen. Videre bærer vår intervjuguide et resultat av en dessverre lite gjennomtenkt struktur da det ikke er like antall spørsmål knyttet til hver kategori. Dette ser vi på som en relativt grov feil da dybdeintervjuet er den viktigste faktoren for å finne nyttig data. Videre synes vi selv at dette ikke har skapt de største problemene for å komme frem til kategorier som har utmerket seg. I forkant av utformingen til intervjuguiden hadde vi gjort klar de utvalgte kategoriene og det går igjen i oppgaven at ikke alle kategorier er like mye brukt. Dette på bakgrunn av hva vi ønsket å finne svar knyttet til de byggeklossene som vi mener er vesentlige for å utføre selvledelse.

Dog ville intervjuguiden vært mer pålitelig om den tok for seg like mange spørsmål i alle kategoriene vi har valgt å bruke i oppgaven. For å ta selvkritikk til dette så betyr det at vi ikke mestret å se det store bildet under oppbyggingen av vår oppgave, noe vi i ettertid har prøvd å finne en forklaring i at vi ikke har skrevet en såpass omfattende oppgave før. For å legge et godt grunnlag for å innhente brukbar data er det viktig å lage en god strategi. Den strategien vi utførte har vært god, men siden vi analyserte dataen underveis, ble dette ikke fullt så klart før nærmere alt var ferdig. Derfor har denne bachelor-prosessen vært en konstant læringskurve.

### 5.2 Kritikk vedrørende informanter

Med tanke på at vi på forhånd hadde tydeliggjort forskningsprosessen, ble det likevel en del purring og henvendelser til informantene. Vi har stor respekt og forståelse for at en leder har mange krevende roller og mye som skjer, men i det øyeblikket man forplikter seg til noe finnes det få unnskyldninger for å ikke gjennomføre, mener vi.

Vi antar at lederen kan bli farget av sin stillingsposisjon i sine svar, med bakgrunn i at de ønsker en score som matcher deres stillingsbeskrivelse og autoritet. To av informantene kontaktet oss etter noen uker fordi de syntes at skalaen til “egnevalueringsskjemaet” ikke var helt enkelt å forstå. Resterende av informantene hadde ikke spørsmål vedrørende dette, men de to informantene stilte seg kritisk til skalaen fordi et spørsmål var “skjev” i kontrast med de fire resterende spørsmålene. Vi anså ikke dette som en kritisk feil fordi skjemaet hadde en forklarende tekst angående skalaen til hvert spørsmål. Dette kommer også inn under kritikk til egen oppgave.

### 5.3 Konklusjon

For å finne svar på vår problemstilling har vi utført en forskningsprosess hvor vi har forsket på empiri opp mot teori som omhandler selvledelse. Vi har i oppgaven vist til ulike teorier og begrep vi anser som essensielt for temaet. Og hva som skal til for å gå fra intensjon til handling hos ledere som er vår målgruppe, ved å innhente empiri på ulike måter. Vi har videre i denne oppgaven utformet en strategisk plan for å kunne kategorisere empirien systematisk, for å få en indikasjon på hva som må ligge til rette for at individer vil kunne gjennomføre sine tanker til en proaktiv handling.

For at selvledelse skal bidra til å evne gjennomføring hos individet må prosessen starte i selvet. Byggekløssene vi har brukt for å utforme vår teori er essensen i fundamentet for å

oppnå og bevege seg fra intensjon til handling. Et individ styres av egen selvkontroll og det vil være individets utgangspunkt for å oppnå resultater i livet både individuelt og i relasjon med andre. Vi ser at det henger nært i tråd med å kjenne seg selv, fordi det da er vanskeligere å bli distraheret av fristelser. Selvledelse omhandler å lede seg selv som betyr at individet må ta ansvar i eget liv og ikke la seg begrense av periferiske omstendigheter. En annen viktig indikator knyttet til teorien vil være det å kjenne sitt eget tankemønster. Individets evne til å systematisere og tenke logisk over egen kognitivitet. Å stå i situasjoner krever en beslutning, ved å kjenne ditt verdsett vil du stå sikrere i dine valg. Dette vil også være med å gagne deg i livet. Det omhandler om å være kjent med egen atferd i relasjon med andre. Individet bør også fullføre egne planlagte handlinger.

Med bakgrunn i vår problemstilling “*I hvilken grad vil selvledelse bidra for å realisere intensjoner til handlinger?*” vil vi nå presentere vår endelig konklusjon som er vår teori;

*For at et individ skal utføre en intensjon til handling ved hjelp av selvledelse, vil forutsetningene være; et individ som ser muligheter i de fleste situasjoner, i stedet for trusler. Et individ som oftest gjør handlinger, som samsvarer med fornuften. Et individ som gjør seg opp tanker og refleksjoner rundt egne handlinger. Et individ som kjenner til og kan forklare sitt eget verdsett. Et individ som er klar over sine egne styrker og svakheter. Og et individ som evner å se seg selv i et større perspektiv. Og et individ som i høy grad evner å gjennomføre det den har planlagt å gjøre.*

## 6.0 Litteraturliste

Alvesson, Mats. Kaj Sköldbberg. 2009. *Reflexive methodology: new vistas for qualitative research*. Second edition. SAGE Publications Ltd.

Antonovsky, A. (1987). *Unravelling the Mystery of Health*. San Francisco: Jossey-Bass.

Antonsen, Y. 2009. Aktør- og offerhistorier som læringsverktøy i R. Jakhelin, T. Leming og T. Tiller (red.) *Emosjoner i forskning og læring*. Tromsø: Eureka Forlag.

Arnulf, Jan Ketil. 2012. *Hva er ledelse?* Oslo: Universitetsforlaget.

Baumeister, R.F., Heatherton, T & Tice, D.M. 1994. *Losing control: How and why people fail at self-regulation*. London: Academic Press.

Carlson, S. 1951. *Stille. Introvert styrke i en verden som aldri slutter å snakke*. Oversatt av Børge Lund. Oslo: Pax Forlag.

Cialdini, Robert B. 2011. *Påvirkning. Teori og praksis*. 2. utg. Oslo: Abstrakt forlag AS

Cunliffe, Ann. 2014. *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Management*. 2. utgave. Sage.

Dweck, C.S. 2006. *Mindset. The new psychology of success. How we can learn to fullfill our potential*. New York: Ballatine Books.

Flavell, J. H., Miller, P. H., & Miller, S. A. 2002. *Cognitive development, Fourth Edition*. Prentice-Hall.

Hollis, Martin. 1994. *The philosophy of social science. An introduction*. Cambridge: Cambridge University Press

Hylland, Thomas Eriksen, Gad, Thomas, Martinsen, Øyvind Lund, Thompson, Geir (2011) *Selvledelse: Menneskelig kapital i det nye arbeidslivet* (1.utg, 4.opplag) Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Johannesen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Abstrakt forlag.
- Johannessen, J. A., Olsen, B. 2008 *Positivt lederskap, Jakten på de positive kreftene* Bergen: Fagbokforlaget
- Karp, Tom. 2010. *Ledelse i sannhetens øyeblikk: om det å ta lederskap*. Oslo: Cappelen akademisk
- Karp, Tom. 2016. "Til meg selv: Om selvledelse." Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann, 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. utg. Bergen: Fagbokforl.
- Kellermann, B. 2012. *The End of Leadership*. New York: Harper Collins Publishers.
- Kraft, Pål. 2014. *Selvregulering. Om endring av atferd og vaner i det moderne samfunnet*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Kristensen, A.R. 2011. *Det grænseløse arbeidsliv. At lede de selvledende medarbejdere*. København: Gyldendal Business
- Kvale Steinar og Svend Brinkmann. 2009. "Det kvalitative forskningsintervju" Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Larsen, Ann Kristin. 2007. *En enklere metode: Veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. Bergen: Fagbokforl.
- Madsen, O. J 2014. *Det er innover vi må gå. En kulturpsykologisk studie av selvhjelp*. Oslo: Universitetsforlaget

Neck, C.P. og Manz, C.C. 2013. *Mastering Self-Leadership. Empowering Yourself for Personal Excellence*. 6. utgave. New Jersey: Pearson.

Pfeffer, J og Sutton, R.I. 2000. *The knowing-Doing Gap. How smart Companies Turn Knowledge into Action*. Boston: Harvard Business School Press.

Roos, I. 2010. *Energityver i familien, i relasjoner og på jobben*. Oversatt av Astrid Beate Madsen. Oslo: Cappelen Damm.

Schraw, G., & Moshman, D. 1995. Metacognitive theories. *Educational Psychology Review*, 7(4), 351–371.

Sharma, Robin S. 2013. *Munken som solgte sin Ferrari: om å virkeliggjøre sine drømmer og realisere sin skjebne*. Oslo: Cappelen Damm.

Steel, P. (2007). The nature of procrastination: A meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure. *Psychological Bulletin* 133(1): 65-94.

Yukl, Gary A. 2013. *Leadership in organizations*. Boston, MA: Pearson Education. 8. utg.

### **Artikler**

Allegeier, A.R., Byrne, D., Brooks, B. og Revnes, D. (1979). The waffle phenomenon: Negative evaluations of those who shift attitudinally. *Journal of Applied Social Psychology*. 9, 170-182.

Carson, Kenneth P. Cardy, Robert L. Stewart, Greg L. “*The joint effects of conscientiousness and self-leadership training on employee self-directed behaviour in a service setting*”. 1996. Vanderbilt University. University of Tennessee at Chattanooga. Arizona State University.

Christian, M. 2015. Mindfulness and Mental Energy. *strategy+business* 3 november, 2015. Lesedato: 7. April 2017. :<http://www.strategy-business.com/article/00384?gko=89013>.

Drucker, P.F. (2004). What makes an effective executive. *Harvard Business Review* 82(6): 58-63.

Goleman, Daniel. 2004. “What makes a leader?” *Harvard Business Review* 82(1):82-91..



Prussia E, Gregory, Joe S. Anderson, and Charles C. Manz. 1998. "Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy. *Department of Administration, Seattle U.* (19), 523-538.

Hofmann W., Baumeister, R.F., Förster, G. & Vohs, K.D. (2012a). Every day temptations: An Experience sampling study of desire, conflict, and self-control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 6, s. 1318-1355.

Hofmann, W., Vohs, K.D & Baumeister, R.F. (2012b). What people desire, feel conflicted about, and try to resist in everyday life. *Psychological Science*, 6, s.582.588.

Hofmann, W., Schmicel, B.J. & Baddeley, A.D. (2012c). Executive functions and self-regulation. *Trends in cognitive Sciences*, 1050, s1-7.

Latham, GP. og Lee, T.W. (1986). Goal Setting. I E.A. Locke (red.). *Generalizing from laboratory to field settings*. Lexington, MA: Lexington Books, s. 100-117

Locke, Edwin A and Latham, Gary P. 2002. *University of Maryland Gary and University of Toronto*.

Manz, C.C (2015). Taking the self-leadership hig road: Smooth surface or potholes ahead? *The Academy of Management Perspectives* 29 (1): 132-151

Manz, C. C. & Neck, C. P. 1991. Inner leadership: creating productive thought patterns. *The Executive*, 5

Maraveliad, C. (2003). Post-bureaucray - control through professional freedom. *Journal of Organizational Change Management*, 16 (5), 547-566.

Neck, C. P. & Houghton, J. D. (2006). Twodecades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of managerial psychology*, 21, 270-295.

Ryan, M. Richard and Deci, L. Edward. (2000). "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being". *University of Rochester*.

Schwartz, T. og McCarthy, C. 2007 Manage your energy, not your time. *Havard business review* 85(10): 63-73.

Thoresen, a. Skøien, J og Thoresen, P. 2006. "SMB: Fokus på lønnsomhet og verdiskaping". *Praktisk økonomi og finans*". Lesedato: 20. April 2017.

[https://www.idunn.no/pof/2006/03/smb\\_fokus\\_pa\\_lonnsomhet\\_og\\_verdiskaping](https://www.idunn.no/pof/2006/03/smb_fokus_pa_lonnsomhet_og_verdiskaping)

### **Forelesning**

Karp, Tom. Forelesning: Lab 4, Hvordan lede seg selv. 15.04.16

## Vedlegg 1: "Er du på vei mot en energikrise?"

### Er du på vei mot en energikrise?

Kryss av der utsagnet er sant for deg

#### Kropp

- Jeg får vanligvis ikke minst 7-8 timers søvn, og jeg våkner ofte opp og føler meg trett
- Jeg dropper ofte frokost, eller spiser noe med lite næring
- Jeg trener ikke nok (det vil si kardiovaskulær trening minst tre ganger i uken, og styrketrening minst én gang i uka)
- Jeg tar ikke jevnlig pauser i løpet av dagen for å lade batteriene, og jeg spiser ofte lunsj ved arbeidsbordet, hvis jeg i det hele tatt spiser

#### Følelser

- Jeg føler meg ofte irriterbar og utålmodig, og er bekymret på jobben, særlig når det er krevende arbeid
- Jeg får ikke nok tid sammen med familie og venner, og når jeg er sammen med dem, er jeg egentlig ikke helt tilstede
- Jeg har for lite tid til aktiviteter jeg liker
- Jeg gir sjelden uttrykk for at jeg setter pris på andre

#### Tanker

- Jeg har problemer med å fokusere på én ting av gangen, og jeg blir lett distrauert i løpet av dagen, særlig av e-poster
- Jeg bruker mye av dagen på å behandle hastesaker framfor å fokusere på aktiviteter som er viktigere på lang sikt
- Jeg tar meg ikke nok tid til ettertanke, strategisk og kreativ tenking
- Jeg arbeider om kveldene eller i helgene, og tar nesten aldri en epostfri ferie

#### Hensikt og mening

- Jeg bruker ikke nok tid på jobben til de arbeidsoppgavene jeg kan og liker best.
- Det er en vesentlig forskjell mellom hva jeg sier er viktig for meg, og hva jeg faktisk bruker tid og energi på
- På jobben styres ofte mitt arbeid av ytre krav snarere enn mitt eget ønske om å finne mening i det jeg gjør
- Jeg bruker for lite tid og energi på å utgjøre en positiv forskjell for andre mennesker eller for verden

---

#### Hvordan er ditt energinivå?

Totalt antall utsagn haket av: \_\_\_\_\_

#### Veileder til poengsummene:

0-3: Utmerket styring av energinivået  
4-6: Rimelig god styring av energinivået  
7-10: Vesentlig mangler ved styring av energinivået  
11-16: Fullstendig mangler på styring av energinivået

---

#### Hva må du jobbe med?

Hvor mange kryss i hver kategori?

Kropp: \_\_\_\_\_ Tanker: \_\_\_\_\_

Følelser: \_\_\_\_\_ Hensikt og mening: \_\_\_\_\_

#### Veileder til poengsummene:

0 Utmerket styring av energinivået  
1 Veldig bra styring av energinivået  
2 Vesentlige mangler ved styring av energinivået  
3 Dårlig styring av energinivået  
4 Fullstendig mangler på styring av energinivået

Kilde: Schwarts 2007

## Vedlegg 2: Egevalueringsskjema

**Spørsmål 1***Ranger deg selv fra 1-5, hvor 1 er alltid og 5 er svært sjelden***Hvor ofte opplevde jeg denne uken et ønske om å utføre en handling, men det ble bare med den tanken?**

1	2	3	4	5

*Kommentar:***Spørsmål 2***Ranger deg selv fra 1-5, hvor 1 er helt enig og 5 helt uenig***Hvor fornøyd er du med egne prioriteringer denne uken?**

1	2	3	4	5

*Kommentar:***Spørsmål 3***Ranger deg selv fra 1-5, hvor 1 er helt enig og 5 helt uenig***I hvilken grad har jeg vært bevisst på å motivere meg selv når jeg møtte motstand denne uken?**

1	2	3	4	5

*Kommentar:*

#### Spørsmål 4

*Ranger deg selv fra 1-5, hvor 1 er helt enig og 5 helt uenig*

**Har jeg fremmet og ivaretatt så godt jeg kunne mine egne verdier og prinsipper den siste uken?**

1	2	3	4	5

*Kommentar:*

#### Spørsmål 5

*Ranger deg selv fra 1-5, hvor 1 er helt enig og 5 helt uenig*

**Hvor mye lar jeg meg selv re-prioritere de agendaer jeg allerede har satt, fremfor andre gjøremål som anses mer viktig der og da?**

1	2	3	4	5

*Kommentar:*

## Vedlegg 3: Intervjuguide

**Fase 1 - Stemningsbygging**

- Uformell samtale i noen få minutter
- Introduksjon: Vi får komme til informantens arbeidsplass for å utføre dybdeintervjuet, vi takker for dette og deres tid til dette intervjuet, samt gir en kort innføring av undersøkelsens hensikt; Problemstillingen vår er en forskningsprosess innenfor selvledelse, hvor vi ønsker å finne ut hva som må være tilstede hos ledere for at intensjonen om selvledelse skal bli til en aktiv handling.
- Dette intervjuet estimeres til å vare i ca. 60 minutter.
- Intervjuet skal brukes til vår avsluttende oppgave ved Høyskolen Kristiania, hvor svarene vil hjelpe oss mot et svar på problemstillingen. Vi vil også minne deg på at vi har taushetsplikt og din deltakelse er anonym. Du vil bli referert i oppgaven som eksempelvis I1. Det som sies her i dag er kun mellom oss (konfidensielt), og selvfølgelig sensor som skal gi oss karakter på bacheloroppgaven.
- Spør om det er noe som er uklart for informanten, og om vedkommende har spørsmål.
- Vi ønsker at informanten føler seg trygg i settingen og at det er en god tone i intervju-miljøet, slik at det legges til rette for en god samtale som kan karakteriseres som ærlig og åpen.
- I hvert intervju er vi to som representerer gruppen, derfor må vi informere om hverandres rolle; hvem som skal gjennomføre intervjuet og hvem som tar notater. Informere at vi vil spille inn intervjuet for å være 100% sikker på at alt blir dokumentert både skriftlig og via opptak - få samtykke av informant. Legg til at dette opptaket skal transkriberes og så slettes.
- Start opptak

### **Tema fra intensjon til handling**

#### **Sette deg mål å forplikte deg:**

1. Etter 8 uker har vi skrapet i overflaten på “gjør vi det vi sier vi skal gjøre?”

Opplever du at du gjør det du sier du skal gjøre oftere enn at du tenker det?

Oppfølgingsspørsmål: *Gi gjerne eksempel? Hvor ofte, oftere i noen sammenhenger?*

2. I hvilken grad synes du selv at du mestrer dine egne prioriteringer? Gi gjerne eksempler.

Oppfølgingsspørsmål: *Hvor ofte opplever du dette? I hvilke sammenhenger opplever du det enklere enn andre?*

3. Hvor ofte og hvor mange ganger på en uke opplever du at du endrer agenda utover dagen?

Gi gjerne eksempler.

Oppfølgingsspørsmål: *I hvilke sammenhenger skjer dette? I hvor stor grad er andre en begrunnelse for at du gjør endringer? Når på dagen skjer endringene?*

#### **Beslutningsmønstre (rasjonell, fornuft og ettertanke)**

1. Se for deg at du står i en situasjon hvor du skal rekruttere én person til én stilling. Du har to veldig gode kandidater som har like forutsetninger til å utføre jobben på en strålende måte.

Hvordan selekterer du kandidatene?

Oppfølgingsspørsmål: *I hvor stor grad lytter du til din intensjon? Og hvordan vil du forsvare ditt beslutningsgrunnlag?*

2. Se for deg en lignende situasjon hvor du har to liknende kandidater, men denne gang kjenner du til den ene. Du har sportslige felles interesser, relativt lik stil med tanke på klær, bil og vaner og samtidig synes du kandidaten har en god sans for humor. I hvilken grad lar du inntrykkene fra tidligere spille en rolle for rekrutteringen?

Oppfølgingsspørsmål: *Hvor viktig er det for deg at du omgås likedannede? Opplever du det som en mulighet eller trussel at du kjenner til bakgrunnen for kandidaten? Og i hvor stor grad er du trygg på egen refleksjon?*

#### **Selvlagde strategier (skape handlingsrom, være en strateg, makt)**

1. Kan du komme på en situasjon hvor du gjorde en beslutning som du mente var riktig, men

flere av dine nærmeste kollegaer, venner og familie mente at valget var feil, og hva slags type beslutning var dette?

Oppfølgingsspørsmål: *I hvilke situasjoner opplever du at du er sikker på dine valg og i hvilke opplever du usikkerhet? Når du bestemmer deg for noe, hvilke momenter utenfra spiller inn? Og i hvor stor grad er du fast bestemt på egne beslutninger?*

## **Tema Selvledelse**

### **Hvordan forholder jeg meg til motstand**

1. Hvor ofte opplever du at du møter motstand på en dag? Kom gjerne med et eksempel

Oppfølgingsspørsmål: *Er det situasjoner du opplever det mer enn andre? I hvilken grad opplever du at du møter motstand i relasjon med andre?*

### **Evne til å lede deg selv (selvinnsikt økt bevissthet)**

1. Kan du komme på en situasjon hvor du opplevde at din egen grad av selvinnsikt styrket et valg du måtte stå i?

Oppfølgingsspørsmål: *I hvilke situasjon var dette? Var du alene eller var det andre inkludert i situasjonen? Og hvordan synes du at det var tydelig at du ble styrket med egen selvinnsikt?*

2. Kan du gi et eksempel der du visste umiddelbart at du hadde rett, men din motspiller sto fast på sitt svar?

Oppfølgingsspørsmål: *I hvilke sammenheng var dette? var det flere enn én motspiller tilstede? Hvordan gikk du frem for å forklare at du hadde rett? Og hvordan var reaksjonen til din motspiller?*

### **Positiv tenkning (offer vs aktør)**

1. Kan du nevne en situasjon hvor det ikke gikk helt som du hadde planlagt?

Oppfølgingsspørsmål: *Hva var grunnen for at det ikke gikk som planlagt? Var det andre som påvirket resultatet? Hva gjorde du når du opplevde at det ikke gikk som du tenkte?*



2. Kan du nevne en situasjon hvor du måtte endre dagsordenen din på grunn av egen feiltakelse i planleggingen?

Oppfølgingsspørsmål: *Hvordan oppdaget du feilen? Hva gjorde du da du oppdaget feilen? Hvor lang tid brukte du på å omstille dine gjøremål? Og var det andre som kunne bidratt til at endringen ble smidigere?*

3. Har du en tro på at dine evner og kvaliteter til en viss grad er medfødt, eller at din egen innsats er avgjørende for hvordan det går med deg i livet?

Oppfølgingsspørsmål: *i hvilken grad er du bevisst på å styre ditt tankesett når du feks møter motgang, er stresset og havner i et negativt tankespinn?*

### **Det jeg sier til meg selv**

1. Er du bevisst på egne verdier og så bevisst at du kan svare hvem som helst og når som helst på hva disse er?

Oppfølgingsspørsmål: *Hva er dine verdier? Hvis du ønsker å svare, hva er grunnen til at disse er viktig for deg? Kan du gi eksempler på hvilke situasjoner du tenker ekstra på disse?*

2. Kan du fortelle meg hva du “står for” med en setning?

*(gi informanten tenketid på 3 minutter, det virker lenge men det er ikke det, skriv litt med pennen din) Hvis ikke informanten kan si dette på en setning, oppmuntre informanten til å si det han/hun har på hjertet å prøv og utfordre informanten til å gjøre seg bevisst på dette*

### **Fysiolog**

1. Er du klar over hva som gir og tapper deg for energi (Hvilken situasjoner, hvilke mennesker)?

Oppfølgingsspørsmål: *Hva gjør du for å få mer energi overskudd og hva gjør du for å unngå å bli tappet for energi?*

2. Hvor bevisst er du på å tilegne deg en sunn livsstil for å bedre håndtere motgang og stress i jobben og øke utholdenheten?

(Hva du spiser, hvor mye du hviler, om du er fysisk aktiv blant annet påvirker dine mentale og fysiske overskudd.)

Oppfølgingsspørsmål: *Planlegger du din dagsorden slik at du får nok tid til hvile, søvn og fysiske aktiviteter? Blir fysisk trening prioritert? Er du bevisst på maten du spiser og hva som gir deg energioverskudd?*

*Estimert tid: 50 minutter*

### **Oppsummering av intervjuet**

- Er det noen svar som er uklare eller trenger et mer utfyllende svar?
- Ønsker informanten å komme med en ytterligere kommentar eller tanke?

*Estimert tid: 5 minutter*

## Vedlegg 4: Kategorisering og kategori forklaring

### Kategorisering

1. Offer vs aktør
2. Rasjonell vs irrasjonell
3. Bevisst vs ubevisst
4. Høyt aktivitetsnivå vs lavt aktivitetsnivå
5. Verdibevisst vs ikke verdibevisst
6. Selvinnsikt vs ikke selvinnsikt
7. Systematisert vs usystematisert
8. Høy prioriteringsevne vs lav prioriteringsevne
9. Høy gjennomføringsevne vs lav gjennomføringsevne
10. Positiv emosjoner vs negativ emosjoner

#### *1. Offer vs aktør*

**Offer:** Anser seg selv som uheldig i mange situasjoner og at det er andres eller samfunnets feil at ting er som det er.

**Aktør:** Ser mulighet i de fleste tilfeller og skylder heller på seg selv enn andre hvis noe ikke går veien.

#### *2. Rasjonell vs irrasjonell*

**Rasjonell:** Er en handling som samsvarer med fornuften.

**Irrasjonell:** Samsvarer med en tankeløs handling.

#### *3. Bevisst vs ubevisst*

**Bevisst:** At man har gjort seg opp tanker og reflektert rundt sine handlinger

**Ubevisst:** At man i mindre grad har gjort opp tanker og reflektert rundt sine handlinger

#### *4. Høyt aktivitetsnivå vs lavt aktivitetsnivå*

**Høyt aktivitetsnivå:** At man aktiviserer/mosjonerer minst 5 ganger i uken

**Lavt aktivitetsnivå:** At man ikke aktiviserer/mosjonerer i løpet av uken

5. *Verdibevisst vs ikke-verdibevisst*

**Verdibevisst:** At man kjenner til og kan beskrive sine egne verdier, og hvorfor de er viktige for seg selv i stor grad.

**Ikke-verdibevisst:** At man i mindre grad ikke kjenner til og kan heller ikke beskrive sine egne verdier med eller hvorfor de er viktige for seg selv.

6. *Selvinnsikt vs ikke-selvinnsikt*

**Høy Selvinnsikt:** Er klar over egne styrker og svakheter og evner å se seg selv fra utsiden

**Lav selvinnsikt:** Er mindre klar over egne styrker og svakheter og evner i liten grad å se seg selv fra utsiden.

7. *Systematisert vs ikke systematisert*

**Systematisert:** At man har god evne til å koordinere sine gjøremål i god tid

**Usystematisert:** At man har mindre god evne til å koordinere sine gjøremål i god tid.

8. *Høy prioriteringsevne vs lav prioriteringsevne*

**Høy prioriteringsevne** - At man i stor grad evner å prioritere situasjoner/saker etter viktighetsgraden, og evner å omstille seg deretter

**Lav prioriteringsevne** - At man i mindre grad evner å prioritere situasjoner/saker etter viktighetsgraden, og evner ikke å omstille seg deretter

9. *Høy gjennomføringsevne vs lav gjennomføringsevne*

**Høy gjennomføringsevne** - At man i høy grad evner å gjennomføre det man har planlagt å gjøre

**Lav gjennomføringsevne** - At man i lav grad ikke evner å gjennomføre det man har planlagt å gjøre

10. *Positiv emosjoner vs negativ emosjoner*

**Positiv emosjoner** - Liten grad av skyldfølelse

**Negative emosjoner** - Høy grad av skyldfølelse

## Vedlegg 5: Kategorisering av intervjuguide

### Kategori 9 Gjennomføringsevne

SPM 1: Etter 8 uker har vi skrapet i overflaten på “gjør vi det vi sier vi skal gjøre?”

Opplever du at du gjør det du sier du skal gjøre oftere enn at du tenker det?

Oppfølgingsspørsmål: *Gi gjerne eksempel? Hvor ofte, oftere i noen sammenhenger?*

### Kategori 8 Prioriteringsevne

SPM 2: I hvilken grad synes du selv at du mestrer dine egne prioriteringer? Gi gjerne eksempler

Oppfølgingsspørsmål: *Hvor ofte opplever du dette? I hvilke sammenhenger opplever du det enklere enn andre?*

### Kategori 8 Systematisert

SPM 3: Hvor ofte og hvor mange ganger på en uke opplever du at du endrer agenda utover dagen?

Gi gjerne eksempler.

Oppfølgingsspørsmål: *I hvilke sammenhenger skjer dette? I hvor stor grad er andre en begrunnelse for at du gjør endringer? Når på dagen skjer endringene?*

### Kategori 2 Rasjonalitet

SPM 4: Se for deg at du står i en situasjon hvor du skal rekruttere én person til én stilling. Du har to veldig gode kandidater som har like forutsetninger til å utføre jobben på en strålende måte. Hvordan selekterer du kandidatene?

Oppfølgingsspørsmål: *I hvor stor grad lytter du til din intensjon? Og hvordan vil du forsvare ditt beslutningsgrunnlag?*

### Kategori 2 Rasjonalitet

SPM 5: Se for deg en lignende situasjon hvor du har to liknende kandidater, men denne gang kjenner du til den ene. Du har sportslige felles interesser, relativt lik stil med tanke på klær, bil og vaner og samtidig synes du kandidaten har en god sans for humor. I hvilken grad lar du inntrykkene fra tidligere spille en rolle for rekrutteringen?

Oppfølgingsspørsmål: *Hvor viktig er det for deg at du omgås likedannede? Opplever du det som en mulighet eller trussel at du kjenner til bakgrunnen for kandidaten? Og i hvor stor grad er du trygg på egen refleksjon?*

#### Kategori 6 Selvinnsikt

SPM 6: Kan du komme på en situasjon hvor du gjorde en beslutning som du mente var riktig, men flere av dine nærmeste kollegaer, venner og familie mente at valget var feil, og hva slags type beslutning var dette?

Oppfølgingsspørsmål: *I hvilke situasjoner opplever du at du er sikker på dine valg og i hvilke opplever du usikkerhet? Når du bestemmer deg for noe, hvilke momenter utenfra spiller inn? Og i hvor stor grad er du fast bestemt på egne beslutninger?*

#### Kategori 1 Offer vs. Aktør

SPM 7: Hvor ofte opplever du at du møter motstand på en dag? Kom gjerne med et eksempel

Oppfølgingsspørsmål: *Er det situasjoner du opplever det mer enn andre? I hvilken grad opplever du at du møter motstand i relasjon med andre?*

#### Kategori 6 Selvinnsikt

SPM 8: Kan du komme på en situasjon hvor du opplevde at din egen grad av selvinnsikt styrket et valg du måtte stå i?

Oppfølgingsspørsmål: *I hvilke situasjoner var dette? Var du alene eller var det andre inkludert i situasjonen? Og hvordan synes du at det var tydelig at du ble styrket med egen selvinnsikt?*

#### Kategori 6 Selvinnsikt

SPM 9: Kan du gi et eksempel der du visste umiddelbart at du hadde rett, men din motspiller stod fast på sitt svar?

Oppfølgingsspørsmål: *I hvilke sammenheng var dette? var det flere enn én motspiller tilstede? Hvordan gikk du frem for å forklare at du hadde rett? Og hvordan var reaksjonen til din motspiller?*

#### Kategori 1 Offer vs. Aktør

SPM 10: Kan du nevne en situasjon hvor det ikke gikk helt som du hadde planlagt?

Oppfølgingsspørsmål: *Hva var grunnen for at det ikke gikk som planlagt? Var det andre som påvirket resultatet? Hva gjorde du når du opplevde at det ikke gikk som du tenkte?*

Kategori 7 Systematisert.

SPM 11: Kan du nevne en situasjon hvor du måtte endre dagsordenen din på grunn av egen feiltakelse i planleggingen?

Oppfølgingsspørsmål: *Hvordan oppdaget du feilen? Hva gjorde du da du oppdaget feilen? Hvor lang tid brukte du på å omstille dine gjøremål? Og var det andre som kunne bidratt til at endringen ble smidigere?*

Kategori 1 Offer vs Aktør

SPM 12: Har du en tro på at dine evner og kvaliteter til en viss grad er medfødt, eller at din egen innsats er avgjørende for hvordan det går med deg i livet?

Oppfølgingsspørsmål: *i hvilken grad er du bevisst på å styre ditt tankesett når du feks møter motgang, er stresset og havner i et negativt tankespinn?*

Kategori 5 Verdibevisst

SPM 13: Er du bevisst på egne verdier og så bevisst at du kan svare hvem som helst og når som helst på hva disse er?

Oppfølgingsspørsmål: *Hva er dine verdier? Hvis du ønsker å svare, hva er grunnen til at disse er viktig for deg? Kan du gi eksempler på hvilke situasjoner du tenker ekstra på disse?*

Kategori 3 Verdibevisst

SPM 14: Kan du fortelle meg hva du “står for” med en setning?

*(gi informanten tenketid på 3 minutter, det virker lenge men det er ikke det, skriv litt med pennen din) Hvis ikke informanten kan si dette på en setning, oppmuntre informanten til å si det han/hun har på hjertet å prøv og utfordre informanten til å gjøre seg bevisst på dette.*

Kategori 4 Bevissthet

SPM 15: Er du klar over hva som gir og tapper deg for energi (Hvilke situasjoner, hvilke mennesker)?

Oppfølgingsspørsmål: *Hva gjør du for å få mer energi overskudd og hva gjør du for å unngå å bli tappet for energi?*

Kategori 4 Bevissthet

SPM 16:

Hvor bevisst er du på å tilegne deg en sunn livsstil for å bedre håndtere motgang og stress i jobben og øke utholdenheten? (Kosthold, hvor mye du avkobling og fysisk aktivitet påvirker ditt mentale og fysiske overskudd etc)

Oppfølgingsspørsmål: *Planlegger du din dagsorden slik at du får nok tid til hvile, søvn og fysiske aktiviteter? Blir fysisk trening prioritert? Er du bevisst på maten du spiser og hva som gir deg energioverskudd?*



## Vedlegg 6: Egne refleksjoner etter dybdeintervjuet

**Informant 1**

Inntrykket er at I1 har en hverdag på jobb som I1 aldri vet hvordan han får prioritert saker, fordi det kommer mye hastesaker og spontane saker. Selv alt dette stresset virker I1 å ha et relativt rolig holdning til arbeidspresset, og tar en ting om gangen. I1 legger ikke skylden på andre med at det konstant er hektisk, på en eller annen måte blir det tid til å få gjort ting til slutt. Det er viktig å prestere for å få respekt som leder, inntrykket virker som om det er viktig for I1 at I1 viser at I1 mestrer jobben og blir oppfattet som rettferdig overfor sine ansatte/kolleger.

En målrettet person som virker å vite hva man vil i livet. Inntrykket er at I1 er veldig reflektert over selvet, men er som ikke er ydmyk nok til å berøre dette eller sitt privatliv, her er vedkommende veldig sparsommelig. Får inntrykk av at livet er hektisk og med mange inntrykk, så I1 kunne klart å komme med bedre eksempler. Etter som man prøvde å presse litt uten hell, virket dette meningsløst for resten av intervjuet i frykt for å lage for dårlig stemning.

**Informant 2**

Svært selvsikkert i jobbsammenheng. Gjentar gang på gang gjennomføringsevne. I2 er svært selvsikker på hvem I2 er i arbeidsrollen. I2 antyder at I2 har stålkontroll både på jobb og privatliv, men at I2 også innrømmer feil som har skjedd og viser dog en ydmyk side.

På spørsmålet der hvor ting ikke har gått som planlagt. Der snakket I2 om at det var elektroniske system som gjorde at ting ble feil ikke I2 selv. (offer).

Sier det er en pågående workshopen på arbeidsplassen nå: I2 har selvinnsikt nok til å forstå at I2 tar stor plass og at I2 tar avstand for noen møter fordi I2 er klar over at dette kan og vil påvirke de andre i rommet. Det vil da muligens si at I2 er klar over sin egen rolle og hvor stor plass denne kan ta.

I2 kunne sagt ifra at I2 ventet en telefon, fordi I2 tok en telefon under intervjuet og var borte i 3-4 minutter. Hadde vært annerledes om I2 hadde forberedt oss på dette, av ren høflighet.

### **Informant 3**

Formelt intervju, men samtidig ydmyk nok til å berøre seg selv på et personlig nivå.

I3 sier at kreativitet ikke er et egenskap I3 verdsetter i rekruttering til nye kandidater, men sier selv sier I3 er kreativ i sitt arbeid.

Offer / aktør: I3 berører begge perspektivene, blant annet at I3 tror det er medfødt. I3 sier at stresset – glasset halvtomt og ikke halvfullt – offer.

Kalender, som I3 ikke la mye tid på. Dette går jo utover gikk utover andre mtp hage-møtet. I3 alltid litt sent, men det ordner seg. Litt egosentrisk tankegang fordi dette er tidstyver over andre mennesker. Det motsiere litt med at I3 sier I3 er et medmenneske og synes det er viktig med relasjon.

I3 hadde gode refleksjoner. Og var godt kjent med seg selv i form for selvbevissthet og kjente sine behov – opplevde en krise i 30 årene som la grunnlaget for den hun er i dag, viktig å vite hva I3 skulle prioritere og ikke. Vet hvorfor og hvorfor ikke.

### **Informant 4**

I4 viste god refleksjonsevne og hadde en rolig og behagelig energi under hele intervjuet. På de fleste spørsmålene svarte I4 med synspunkt fra flere perspektiver. Vi tolker dette som at I4 har høy selvinnsikt samt en god evne til å se seg selv fra utsiden. Det fremkommer under intervjuet at I4 er i stor grad klar over sine styrker og svakheter og jobber kontinuerlig med sine svakheter og benytter seg av sine styrker i privaten samt i jobbsammenheng.

I4 fremstår som selvsikker i jobben sin. Det tyder på at I4 ikke er konfliktsky og tar lett beslutninger når det trengs. Det fremkommer under intervjuet at I4 ofte høy prioriteringsevne i jobbsammenheng, men noe lavere når det kommer til privaten, noe som gjør at I4 føler at går utover familien. Videre tolker vi I4 som en som håndterer stress på en rolig og profesjonell måte basert på svarene deres samt at det skal mye til før I4 oppfatter noe eller noen som motgang.

I4 fremstår som en rettferdig person og er veldig lite opptatt av å hele tiden ha rett, men heller opptatt av å rette opp feilen, lære av det og jobbe med å forhindre at samme feilen skjer igjen.

**Informant 5**

I5 fremstår som målrettet, strukturert og karrierebevisst. Basert på uttalelsene til I5 tyder det på at den strukturerer hverdagene sine på en ryddig måte. Når vi stilte spørsmål angående jobben svarte I5 som stort sett på en selvsikker og detaljert måte.

Når I5 snakket om privatlivet lot vi i merke til en uttalelse som vi stusset litt over i etterkant. Det tydet på at I5 inntok forsvarsposisjon da vi stilte spørsmålet "*Kan du komme på en situasjon hvor du opplevde at din egen grad av selvinnsikt styrket et valg du måtte stå i?*" I5 uttalte seg ved flere anledninger at den ikke trengte å forsvare valgene den har tatt samt hvorfor den er som den er og at den lever godt med de. Vi tolket det som en type forsvarsmekanisme. I5 fremstod også som en med lav innsikt da den ofte snakket i jeg-form og ikke så hendelser fra flere perspektiver.

**Informant 6**

I6 har i løpet av forskningsprosessen vært engasjert og pliktoppfyllende. Under intervjuet oppfattet vi I6 som interessert og tok seg tid til å svare, og spurte gjentatte ganger om vedkommende svarte nok til at vi kunne gå videre. I6 ble dog ganske forvirret av spørsmålene og brukte ofte lang tid på å svare samt at vedkommende ved flere anledninger misforstod spørsmålene.

I6 har konstatert at den er mye sliten og ikke har tid til trening samt tid til venner og familie. Kanskje det er grunnen til at I6 ikke var helt med under intervjuet. I6 viser bevissthet og gode refleksjoner på dette området, men forteller ikke at den ønsker å gjøre noe med det. Vi tolker dette som at I6 aksepterer at livet deres er slik og at det å være sliten og ikke ha tid til trening og venner og familie er en del av hverdagen.

I6 oppfattes ellers som en som er lojal og pliktoppfyllende. I6 jobber gjerne lange dager for å gjennomføre det som står på agendaen istedenfor å reise hjem kl 16-17 når alle andre reiser hjem. I6 ga oss et innblikk bak kulissene i jobben samt privaten ved å gi gode eksempler.

### **Informant 7**

Veldig businessorientert person og ikke så ydmykende nok til å gå innover personlige ting. I7 var målbevisst og visste at I7 gjorde alt riktig. I7 var ydmyk nok til å legge planer feil og da sa I7 at I7 måtte endre strategi (aktør).

I7 ønsket alltid å prestere og I7 var veldig opptatt å fremstille seg selv som en leder. Sa ofte ”jeg som leder” og ”vi som ledere”. Var unnvikende til å svare på spørsmål og gikk lenge rundt svaret.

Enkel å snakke med, men I7 hadde ikke booket rom og det var noe bråkete, handler litt om respekt for oss, vi har ikke makt til å booke rom. I7 spurte intervjuer om vedkommende ble distraherert av bråket og beklaget seg ikke. (rollebevissthet med tanke på at han var bevisst på at han var en leder, vi er i bunnen av karrierestigen men han er på toppen. Typ skjult hierarki, litt av den gamle typen).

I7 er kanskje ikke så trygg på seg selv til å ta de store beslutningene fordi han trengte mange som var på laget hans. Hadde ingen refleksjon over hvorfor en rekruttering går bra eller dårlig og kunne lett ansette en person som han kom godt overens med som var lik han selv (gutteklubb?). I7 kunne heller ikke svare på hva I7 sine verdier var i livet, det tok sin tid før I7 kunne komme med et eksempel.

Under intervjuet gikk det en fyr forbi og sa ”er det her du sitter thor olaf” og han enset han ikke en gang. Det var underlig.

## Vedlegg 7: Transkribering av dybdeintervju

1:0	Transkribering av informant 1
1:1	Transkribering av informant 2
1:2	Transkribering av informant 3
1:3	Transkribering av informant 4
1:4	Transkribering av informant 5
1:5	Transkribering av informant 6
1:6	Transkribering av informant 7

**1:0 Transkribering av informant I1**

**Intervjuer:** *Etter 8 uker har vi skrapet i overflaten på “gjør vi det vi sier vi skal gjøre?”*

*Opplever du at du gjør det du sier du skal gjøre oftere enn at du tenker det?*

*Oppfølgingsspørsmål: Gi gjerne eksempel?*

**I1:** Ja, jeg holder som regel det jeg sier om ikke jeg glemmer det. Grunnen til at jeg kan glemme ting er at det konstant kommer nye oppgaver i jobben - blir så overbelastet hver dag om nye saker og prosjekter at det kan fort gå galt i om jeg gjør det jeg sier jeg skal gjøre. Så må derfor holde tungen rett i munnen med å holde mine ord og hold lage to do lister. F.eks i jobbsammenheng kan det virke negativt om jeg ofte ombestemmer meg i en avgjørelse. Kan miste troverdighet som leder.

**Intervjuer:** *Hva med privatlivet?*

**I1:** Ja, samt at det skjer mye i privatlivet med husbygging, være ektemann, og små barns far som også, eks plutselig akutt sykdom og må være hjemme fra jobb med barna. Så kan fort komme en kjepp i hjulet som bidrar til at jeg ikke alltid får gjort hva jeg sier – eller det blir fort utsatt og kan ta litt lengre tid – utfører alltid ting jeg forplikter meg til. For folk rundt meg skal jeg ikke skuffe, det er ikke den personen jeg er vokst opp til å være og ønsker ikke å bli en slik person.

**Analysefunn:** HØY GJENNOMFØRINGSEVNE. Informanten har høy grad av gjennomføringsevne både i jobb og i privatliv, dette konkluderer vi med på bakgrunn av at den mener den holder det den sier den skal gjøre, og den omgjør planene sine etter hva som er viktigst der og da. Han ønsker heller ikke å skuffe noen og han mener det henger sammen med sin oppvekst.

**Intervjuer:** I hvilken grad synes du selv at du mestrer dine egne prioriteringer? Gi gjerne eksempler. Oppfølgingsspørsmål: Hvor ofte opplever du dette? I hvilke sammenhenger opplever du det enklere enn andre?

**I1:** Prioriteringene føles riktige ut og opplever å mestre dette bra på jobb og hjemme, men det er komplekst i forhold til arbeidet mitt der jeg har mange mindre ad hoc oppgaver som er vel så viktige som større prosjekter langsiktig mer lønnsomme. I tillegg er jeg flink til å prioritere meg selv i arbeidet. Altså selv om det alltid er hektisk og mye overtid, så kan jeg fint prioritere en fridag. Som er tid går til familien.

**Analysefunn:** HØY PRIORITERINGSEVNE I2 mener den mestrer en god prioriteringsevne både på jobb og hjemme, og det kan virke som at den prioriterer ut fra viktighet og gevinst fremfor egen.

**Intervjuer:** Hvor ofte og hvor mange ganger på en uke opplever du at du endrer agenda utover dagen? Oppfølgingsspørsmål: I hvilke sammenhenger skjer dette? Når på dagen skjer endringene?

**I1:** I min jobb kan en ikke unngå å endre agenda pga uforutsette hendelser som skjer daglig, og hovedtyngden er da at det er andre personer som står for dette. Men stort sett holder jeg meg til en hoved agenda.

F.eks kan jeg ha satt opp diverse møter, eller befaringer en dag. Disse prøver jeg å holde, men dersom noe skjer så går det utover normal kontorarbeid som da f.eks økonomi og personaloppfølging. Endringene skjer som regel på formiddagen.

**Analysefunn:** SYSTEMATISERT. I1 klarer å håndtere flere ting på en gang, videre er

*informanten klar over at endringer kan skje, men at den holder seg til sin hovedagenda stort sett.*

**Intervjuer:** *Se for deg at du står i en situasjon hvor du skal rekruttere én person til én stilling. Du har to veldig gode kandidater som har like forutsetninger til å utføre jobben på en strålende måte. Hvordan selekterer du kandidatene?*

**II:** Dette har jeg vært ute for et par ganger. Her går jeg for personligheten og magesfølelsen.

**Intervjuer:** *Følger du selekterings verktøy, som evnetester og personlighetstester for å ansette riktig person til stillingen?*

**II:** Det burde nok bli brukt, særlig evnetester. Men det er utenfor min kompetanse. Jeg har ikke tid til å følge rekruttering fra a til å fordi dette går utover min stillingsbeskrivelse og hva jeg har tid til. Men jeg tar de rekrutteringene jeg har i min avdeling seriøst, og følger nøye opp etter om personen evner arbeidsoppgavene, er interessert i å lære og utvikle seg, og vil passe inn i miljøet, og personens holdning her mye å si. Lytter i stor grad til min intuisjon, det har ikke slått feil. Til nå.

**Analysefunn:** *IRRASJONELL. II sier at vurdering tas etter personlighet og magesfølelse noe som vi da konkluderer i at informanten er irrasjonell. Og handler ikke til fornuften, men egne oppfatninger og følelser. II sier også at han lytter til sin intensjon som bekrefter vår konklusjon på kategori.*

**Intervjuere:** *Se for deg en lignende situasjon hvor du har to liknende kandidater, men denne gang kjenner du til den ene. Du har sportslige felles interesser, relativt lik stil med tanke på klær, bil og vaner og samtidig synes du kandidaten har en god sans for humor. I hvilken grad lar du inntrykkene fra tidligere spille en rolle for rekrutteringen?*

**II:** Dette har jeg på en måte vært ute for ved en anledning, for ikke så lenge siden. Men da hadde den bekjente mindre kompetanse enn den ukjente. Den ukjente hadde litt mer

kompetanse, samtidig som jeg anså den personen til å mestre jobben og gli best inn med kollegene. På en måte brukte jeg intuisjonen min her også og den snakket mot den bekjente. Hadde begge to hatt lik kompetanse hadde jeg snakket varmt om den bekjente, men latt avgjørelsen bli tatt av en stedfortreder p.g.a bekjentskapet. Jeg opplever det som en mulighet at en kjenner kandidaten. Jeg er ganske trygg på egen refleksjon.

**Intervjuer:** *Så du har ikke noe imot å blande privatliv med arbeidslivet?*

**II:** Ikke i dette tilfellet, men det er nok noe som er lurt å ha i bakhodet. Noen har jo det som en retningslinje, ingen venner eller kjente i arbeidsmiljøet. Jeg kan forstå det, men jobben her er i en liten kommune. Så en form for relasjon vil alltid være til stede i da eksempelvis ansettelsesprosesser. For å være sikker og treffe best beslutning på best egnet person, så tar jeg derfor heller ikke slike vurderinger alene. Da er det viktig å inkludere andre som kan hjelpe til, for å konkludere med hvem som er den mest kompetente – både faglig og holdningsmessig – til jobben.

**Analysefunn:** *IRRASJONELL. II er klar over og har meninger om at den kan og vil bruke nettverk i rekrutteringstilfeller. Det blir også sagt at personen selv ikke vil ta en avgjørelse om det skulle gå så langt noe som gjør at informanten har noe rasjonelt ved seg også.*

**Intervjuer:** *Kan du komme på en situasjon hvor du gjorde en beslutning som du mente var riktig, men flere av dine nærmeste kollegaer, venner og familie mente at valget var feil, og hva slags type beslutning var dette?*

**II:** Personlig eller i jobbsammenheng? Vanskelig å komme på noe nå. På sparker. Føler slike situasjoner skjer i større grad i jobb. Men. Ok. I jobbsammenheng gikk jeg mot ledelsen sine ønsker i en ansettelsessak. Jeg var sikker på at vedkommende ikke passet til stillingen til tross for press fra HR og ledelse. Jeg fikk dem med på ny intervjurunde hvor kandidaten ble avslørt. Den jeg mente passet best er nå en av de beste vi har i staben.

**Intervjuer:** *I slik situasjon som du sier nå, i hvor stor grad er du fast bestemt på egne*



*beslutninger? Og opplever du usikkerhet i en setting som dette?*

**II:** Føler jeg er sikker på mine valg der det er bare meg selv som blir berørt av konsekvensene. Men usikkerhet er jo absolutt et moment, da det er flere personer involvert og ikke bare meg alene som er utfallet for konsekvensene.

**Analysefunn:** LAV SELVINNSIKT. *II virker sikker på seg selv og sine antakelser. Dette fikk den også bevist i ett tilfelle, noe som gjør at informanten kan leve lenge og tro at sin magesfølelse ofte er riktig. Derfor vil informanten i dette tilfellet falle under kategorien lav selvinnsikt fordi den ikke kommenterer at han hadde rett i dette tilfellet, men at det ikke trenger nødvendigvis i alltid være sånn.*

**Intervjuer:** *Hvor ofte opplever du at du møter motstand på en dag? Kom gjerne med et eksempel.*

Oppfølgingsspørsmål: *Er det situasjoner du opplever det mer enn andre? I hvilken grad opplever du at du møter motstand i relasjon med andre?*

**II:** Ok, også vanskelig å komme på nå på. Men motstand. Ikke så mange ganger må jeg ærlig si, men de kommer jevnlig fordi om. Kan komme med et eksempel fra jobb. I min stilling får jeg henvendelser fra flere brukere som ønsker arbeid utført utover mitt ansvarsområde eller som ikke budsjettet strekker til. Jeg må ofte si nei til personer og det er det ikke mange som takler. I tillegg har jeg personalansvar for arbeidere som ikke er fornøyd med lønna si. Dette brukes som argument mot oss i ledelsen ved flere anledninger.

Motstand kommer i mange former, som eksempel hjemme. Der skjer ikke så ofte må jeg si. Men for 1 år tid siden, var motstanden i form for at kona ønsker at vi har mer tid sammen (altså oss tre; kone, datter og meg) og samtidig som hun var gravid – oppi dette bygget jeg huset vårt. Altfor mange roller over en lang tid, som krevde meg på forskjellige plasser. Det var utmattende, men alt ordnet seg uansett. Må på en måte ta en ting om gangen, og ta den situasjonen man står i der og da.

**Analysefunn:** OFFER. *II nevner og viser refleksjoner over at situasjonen er som den er, men*

*det kommer stadig en kommentar etter refleksjonen som går under offer-kategorien. Dette begrunner vi fordi ut i fra svaret virker det som om flere situasjoner informanten er i - kan ikke endres, fordi det er som det er. et typisk trekk til en offertenking.*

**Intervjuer:** *Kan du komme på en situasjon hvor du opplevde at din egen grad av selvinnsikt styrket et valg du måtte stå i?*

**I1:** At jeg var selvbevisst nok til å stå på mitt? Nå kan jeg ikke konkret komme på et godt eksempel nå. Eller da må jeg nok ta det eksemplet som jeg nevnte tidligere, gikk jeg mot ledelsen sine ønsker i en ansettelsessak. Ellers har jeg jo vokst opp i en trygg stor familie – mange tanter, onkler, kusiner osv - jeg er blant annet den eldste av tre gutter. Så med stor familie, så hadde jeg gode rollemodeller som bidro å gi meg gode grunnmurer i livet. Som jeg har tatt med meg og gjort meg til en trygg person som står for mitt – med gode refleksjoner og selvdialoger før endelige beslutninger tas – selvfølgelig. Selvinnsikten kommer tydeligere med årene også, når man får bedre selvtillit og får erfaringer – ikke minst - , som styrker og former seg til den personen man er i dag.

**Analysefunn:** *LAV SELVINNSIKT. I1 svarer ikke på spørsmålet, men forteller heller om sin oppvekst og hvorfor personen har blitt som den har blitt. I2 mener selv at den har selvinnsikt etter bedre selvtillit og erfaringer og at dette styrker og former informanten for den den er i dag. Det oppleves at informanten muligens mistolker spørsmålet. Interessant er at informanten mener den bedriver refleksjoner og selvdialoger før den tar en beslutning. Dette kan bety at informanten innehar høyere grad av selvinnsikt enn hva som blir scoret ut fra svaret.*

**Intervjuer:** *Kan du gi et eksempel der du visste umiddelbart at du hadde rett, men din motspiller sto fast på sitt svar?*

**I1:** Kommer ikke på eksempel i farta.

**Analysefunn:** *LAV SELVINNSIKT. I1 kommer ikke på et eksempel, vi konkluderer da med at*

*personen ikke opplever det naturlig å vite om sine styrker eller svakheter.*

**Intervjuer:** *Kan du nevne en situasjon hvor det ikke gikk helt som du hadde planlagt?*

*Oppfølgingsspørsmål: Hva var grunnen for at det ikke gikk som planlagt? Var det andre som påvirket resultatet?*

**II:** I jobben når man har med folk å gjøre, så blir det fort endringer i planene. Så slike ting skjer vel nesten daglig. Men kan ta Masteroppgaven min som eksempel her. Jeg skulle utforme min egen oppgave, men fikk sent hjelp av såkalt mentor, utgangspunktet i masteroppgaven måtte endres midtveis pga lite informasjon om stoffet og da konklusjon. Måtte endre vinkling, kaste mye opparbeidet stoff som ble ubrukelig og utsette innlevering med et par måneder. Når jeg opplevde at det ikke gikk som jeg tenkte, så ble jeg først veldig bekymret og noe stresset. Men jeg måtte bare bite i det og jobbet lange dager for å ferdigstille oppgaven. Det endte heldigvis veldig greit.

**Analysefunn:** *AKTØR. På dette spørsmålet faller II i kategorien aktør på bakgrunn av at den har reflektert over en problematikk, og er klar over hva slags grep som måtte til for at den skulle komme seg fremover.*

**Intervjuer:** *Kan du nevne en situasjon hvor du måtte endre dagsordenen din på grunn av egen feiltakelse i planleggingen?*

**II:** Jo, det skjer jo. Heldigvis ikke for ofte. Skjer at jeg glemmer å notere møter som blir satt opp muntlig. Så tenker jeg at dette må jeg skrive i kalenderen, men så skjer det noe som krever oppmerksomheten min og da forsvinner denne tanken om å notere.. Det er jo uheldig. Det skjedde tidligere i år, f.eks at jeg måtte holde et faglig kurs på jobb. Jeg hadde glemt å notere dette ned da, siden det ble avtalt muntlig. Men jeg ble heldigvis påminnet noen timer før og måtte da bare ta alt på sparket. Etter hvert har dette blitt vanlig å ta ting på sparket pga mye å gjøre på jobb.

**Analysefunn:** *USYSTEMATISERT. II nevner ved flere anledninger at den har glemt*

*hendelser pga forstyrrelser i oppmerksomheten, informanten faller også klart inn i kategorien usystematisert da den påpeker at det har blitt vanlig å ta ting på sparket på bakgrunn av tidspress.*

**Intervjuer:** *Har du en tro på at dine evner og kvaliteter til en viss grad er medfødt, eller at din egen innsats er avgjørende for hvordan det går med deg i livet?*

**II:** *Jeg vil jo si at noe er sikkert medfødt, men merker selv at opplevelser/erfaringer har endret meg opp igjennom livet og at jeg har blitt mer selvbevisst. Jeg er helt sikker på at egen innsats er avgjørende for hvordan livet utarter seg uavhengig av medfødte evner og kvaliteter. Dog er det å ha vilje til å gi egen innsats likevel en medfødt evne?*

**Analysefunn:** *AKTØR. I dette svaret er II tydelig en aktør med tanke på den holdning til hvordan det går med deg i livet. II mener at egen innsats er avgjørende uavhengig i medfødte evner og kvaliteter. Interessant er at informanten virker sikker i sitt svar, men avslutter svaret med et spørsmål og tviler da på eget utsagn?*

**Intervjuer:** *Er du bevisst på egne verdier og så bevisst at du kan svare hvem som helst og når som helst på hva disse er?*

**II:** *Ja, det er jeg. Det er ærlighet, tillit, frihet, pågangsmot og humor. Vet ikke hvorfor de er viktige, men er vel det jeg merker jeg verdsetter mest. Tenker ikke over de verdiene i noen spes situasjon som jeg kan si nå.. eller jo, de kan kanskje ha det før en større avgjørelse. Sånn livssituasjoner f.eks, ærlighet og tillit setter jeg høyt til min parter som jeg kommer å i farten nå.*

**Analysefunn:** *VERDIBEVSST. II svarer tydelig på hva den legger i verdiene sine. Den kan ikke forklare dette, men av intuisjon vet informanten dette. Det virker som dette er noe som sitter i underbevisstheten til informanten og at spørsmålet gjør den oppmerksom på at verdiene brukes i større grad enn den var klar over.*

**Intervjuer:** Kan du fortelle meg hva du “står for” med en setning?

**I1:** Jeg prøver å stå for rettferdighet.

**Intervjuer:** *Har du lyst å utdype det litt mer?*

**I1:** Det er egentlig en lett forståelig setning vil jo jeg si. Men en persons egne verdier vil jo påvirker oppfatningen av begrepet rettferdighet. Men at jeg ønsker å være en person som er rettferdig i relasjon med mennesker og i ulike situasjoner. F. eks jeg ønsker å ikke favorisere mennesker, eller utnytte situasjoner som ganger meg.

**Analysefunn:** *VERDIBEVISST. I1 kjenner godt til hva den står for, når den utdyper svaret med at den ikke ønsker å favorisere mennesker eller utnytte situasjoner som kommer informant til gode, vil være interessant å se på i forhold til det å være rasjonell vs. irrasjonell. På tidligere spørsmål svarte informanten at den ville snakke godt om mennesker han hadde en relasjon til i en rekrutteringsprosess. Dette oppleves noe motsigende med hva den svarer til sine verdier, men det betyr ikke at den ikke er bevisst, men heller at det faktisk er noe den tenker over for seg og sine, men i mindre grad andre.*

**Intervjuer:** *Er du klar over hva som gir og tapper deg for energi (Hvilke situasjoner, hvilke mennesker)?*

**I1:** Ja, det er jeg. F.eks negative personer tapper meg fort for energi, men igjen så kan positive intense personer gjøre det samme. Men i bunn og grunn tapper mennesker meg mye for energi.

Så derfor må jeg ha fokus på å ha egentid i form for å være alene i naturen og går derfor ofte i skogen, som gir meg den energien jeg trenger. Og så prøver jeg unngår disse negative personer. Noe jeg har mestrer greit, men det er enklere å selektere ut slike mennesker i privatlivet - men kommer ikke helt utenom de man jobber med. Som er negative. Men må ikke bruke for mye energi på dem, og ha et lett og profesjonelt forhold til dem det gjelder.

**Analysefunn:** BEVISST. II kjenner både til hva som tapper og gir energi informanten vet også godt hva slags metoder den trenger å bruke om den trenger påfyll av energi. Videre så takler den utfordringene profesjonelt i forhold til de relasjonene som er negative og vanskelig å unngå.

**Intervjuere:** *Hvor bevisst er du på å tilegne deg en sunn livsstil for å bedre håndtere motgang og stress i jobben og øke utholdenheten?*

**II:** Jeg prøver å spise sunt og holde meg i fysisk aktivitet, igjennom lange turer i skogen og joggeturer. Jeg merker at jeg må være aktiv for å holde mentalt overskudd. Men planlegger ikke dette og får heller ikke nok aktivitet, fordi det blir ikke prioritert. Men jeg er ganske bevisst på maten.

**Intervjuer:** *Hvorfor blir det ikke prioritert?*

**II:** Fordi hverdagen skjer, når man blir småbarnsforeldre så forsvinner litt den personlige prioriteringslisten – fordi du har nå to små som er 100% avhengig av deg. Så når jeg får prioritert egen trening, er det fordi barna eksempelvis ikke har vært så krevende og de har lagt seg greit. Det skjer da mer spontant å ta en joggetur på kveldstid, derfor det ikke er lett å prioritere. Men vi har alltid familieturer på ettermiddagene, og lengre turer i helgene sammen. Men det er jo den personlige egentreningen som forsvinner sånn prioriteringsmessig, det å ta en tur på sats elixia, svømme. Men de vil jo også komme i en alder der de kan være alene en time eller to, da ligger det bedre til rette for at jeg kan begynne å prioritere trening i større grad igjen.

**Analysefunn:** BEVISST. På dette spørsmålet er det klart at II kjenner godt til at den ikke får nok mosjon, og at den prøver å finne tid til trening når det er best tid til sånt.

**Intervjuer:** *Noe du ønsker å legge til på slutten?*

**II:** Dette med selvledelse som er temaet dere skriver om, så vil jeg vel si at jeg har vel på en

måte ledet meg selv opp gjennom livet. Jeg har hele tiden hatt et ønske om å utvikle seg selv, øke kompetanse og bevissthet. Utnytte disse erfaringer til selvutvikling. Dog har jeg ikke vært bevisst på dette før dere spør meg om det, og merker jeg har blitt litt mer bevisst på dette i hverdagen.

**Intervjuer:** *Er det noe du ønsker å praktisere i hverdagen?*

**I1:** Det hadde nok ikke vært så dumt, men jeg trenger mer kunnskap om det – og finne ut hva innen selvledelse jeg trenger og som kan gange meg sånn personlig både på jobb og hjemme. Det blir nok nedprioritert per dags dato, men tror underbevisstheten har på en nok startet litt i større grad på denne prosessen likevel.

### **1:1 Transkribering av informant I2**

**Intervjuer:** *Etter 8 uker har vi skrapet i overflaten på “gjør vi det vi sier vi skal gjøre?” Opplever du at du gjør det du sier du skal gjøre oftere enn at du tenker det? Gi gjerne eksempel? Hvor ofte, oftere i noen sammenhenger?*

**I2:** Min personlighet er sånn at jeg er ikke sånn at jeg sier at noe skal skje så skjer det ikke. Alle som har jobbet sammen med meg de vet at sånn er det ikke. Jeg tror jeg er ganske Ekstrem på gjennomføringsevne og det er også en av de tingene jeg Setter pris på hos andre at man legger planer også gjennomfører man planer. Jeg har en klar filosofi rundt dette og det kan jeg dele med dere. Tror det er veldig viktig å ikke gjøre noe før man har lagt en plan. Da snakker jeg da ikke om sånne helt dagligdagse saker men mere det som omfatter bitte lille granne komplekse situasjoner, flere folk involvert. Alltid legge en plan, så må man være datadrevet og legge en plan gjennomføre det som planen sier.

Selvsagt kan det komme helt ny informasjon så må planen revideres og sånn det er greit. Årsaken til at jeg er veldig prinsippfast i det det er fordi, hvis ikke du gjennomfører planen på en skikkelig god måte så kan du heller ikke i etterkant lære og se tilbake om planen var god. Da lærer du egentlig ingenting. Det kan jo være at planen var god men du gjennomførte dårlig. Og det kan også hende at planen var ikke spesielt god i utgangspunktet men du

gjennomførte ikke heller den så da vet du ikke noe om det heller. Det er ufattelig viktig når man driver en organisasjon å sikrer skikkelig god gjennomføring av den planen du har hatt. Derfor er jeg helt ekstremt på de tingene. Og jeg tror du kan spørre hvem som helst på huset her om det virker som han gjør som han sier.

**Intervjuer:** *Så da har du en veldig tydelig rolle i å gjøre det i arbeidet, men merker du at du er like flink til å gjøre det som privatperson?*

**I2:** Er litt i overkant god privat da, og når jeg sier i overkant så betyr det at mange og kanskje meg selv kunne ønske jeg hadde et litt mer avslappet forhold til dette.

**Analysefunn:** *HØY GJENNOMFØRINGSEVNE. I2 faller tydelig under kategorien høy gjennomføringsevne dette fordi at personen er klar over og tydelig at dette er viktig for seg selv og for å få til noe. Informanten mener også at andre kan forsterke dette hvis vi spør. I2 er også klar over dette hjemme og ut fra svaret til informanten virker det som at den er svært bevisst til dette og at det muligens går utover andre med tanke på at den må fullføre det den har startet på.*

**Intervjuer:** *I hvilken grad synes du selv at du mestrer dine egne prioriteringer? Og hvor ofte opplever du at du mestrer de og har du noen eksempler både som privatperson og som leder?*

**I2:** Ehm det blir mange elementer...(tenkepause)

Jeg synes igjen ikke sant at jeg er ganske god på dette, jeg tror jo mange av de tingene dere tar opp er jo på selvledelse og sånn ikke sant så snakker dere med meg som har liksom hatt en hatt en karriereutvikling med mer og mer ansvar og sånn og de tingene dere snakker om her er jo vesentlig for den type ting. Så jeg vet ikke hvem andre dere har snakket med men jeg er jo ganske sterk på de tingene dere tar opp da. For selvledelse har brakt meg dit jeg er i dag på en måte, ja.

Når det gjelder dette både privat og på jobb egentlig så er det mye av det samme der også. Jeg er ganske god på det du sier der, altså mine prioriteringer er jeg tro mot. Jeg merker på meg



selv at hvis jeg er litt stresset så er jeg kan jeg bli litt sånn for min egen del på en måte kan jeg være litt vimsete for å rekke de tingene jeg har til rådighet, typisk en del av en dag, i dag feks har jeg litt for masse møter. Pluss at i går hadde jeg ledermøte og plutselig så lå det en del oppgaver fra i går og det er jo helt typisk, så ligger jeg litt bak på dette. Og dagen i dag er ganske tettpakket og da kan jeg bli ikke vimsete i forhold til møtepunkter men alle de tingene innimellom. Så kan jeg bli litt vimsete i prioriteringen. Det er mest slitsom for meg selv egentlig.

**Analysefunn:** HØY PRIORITERINGSEVNE. I2 mener den er tro mot sine egne prioriteringer. videre sier I2 at den kan bli noe vimsete av å ha mye å gjøre og at dette går mest utover seg selv og at dette med vimsing er noe den tillater å være imellom viktige ting som møter og andre agendaer.

**Intervjuer:** Hvor ofte og hvor mange ganger på en uke opplever du at du endrer agenda utover dagen?

**I2:** Utover dagen ja, ikke sant. det er veldig sjeldent, men jeg har jo skrevet på dette punktet gang på gang atte det er mye som er situasjonsbestemt ikke sant, ikke endre på en dag, det er svært sjeldent.

**Intervjuer:** I hvor stor grad er det andre som er begrunnelsen for at du må gjøre endring fra agendaen utover dagen?

**I2:** Ja hvis det skjer endring så er det andre og det er jo fordi det skjer ett eller annet. Men vil si det er heldigvis veldig veldig sjeldent. For da da kan det, jeg har jo vært borti situasjoner hvor det har skjedd uhell med medarbeidere feks og slike type ting, men det er heldigvis veldig sjeldent.

**Analysefunn:** SYSTEMATISERT. I2 endrer sjeldent agendaen utover dagen. Når det kommer til oppfølgingsspørsmålet som blir spurt så svarer I2 at hvis den skal endre agenda så er det på grunn av andre eller at det skjer noe, dette er interessant å se på i sammenheng med å det

*være en offer vs aktør. I dette tilfellet så opplever vi svaret som et klassisk offer-svar ved at informanten legger skylden på andre. Telefonen ringer og I2 blir borte i 4 minutter.*

**Intervjuer:** *Sett deg inn i en situasjon. Se for deg at du står i en situasjon hvor du skal rekruttere én person til én stilling. Du har to veldig gode kandidater som har like forutsetninger til å utføre jobben på en strålende måte. Hvordan selekterer du kandidatene?*

**I2:** Åh, utrolig godt spørsmål, det er jo så vanskelig det dere der. det er jo så vanskelig det der, Nå vil jeg si at jeg har jo rekruttert mange folk opp gjennom, men det er veldig sjeldent og jeg stiller meg selv det spørsmålet der veldig ofte, sjeldent at jeg at jeg har to like gode kandidater. Det er jo en subjektiv vurdering til slutt, fordi ofte så er det en jeg på en eller annen måte oppfatter passer best inn. Det er veldig sjeldent jeg vurderer to kandidater like. Og når vi snakker om rekruttering så snakker jeg om stillinger som er på et ganske høyt nivå på en måte Da gjennomfører vi personlighetstester og evnetester og sannsynligheten for at de blir like er jo liten ikke sant og erfaringsbakgrunn så er det kanskje ofte at man ender opp med at de to siste kandidatene har ulike bakgrunn. Nettopp av den grunn for det er jo ikke noe poeng å ha to kliss like liksom det er svært sjeldent at det dukker opp. Men jeg skal prøve å svare på spørsmålet likevel.

Altså igjen likhet er jo da bare en teori, det er ikke sånn, men jeg tenker mye på dette med hvilke gjennomføringsevne oppfatter jeg at denne personen vil ha, hvilke type selvgåenhet opplever jeg at den personen vil ha. Evne til å prioritere riktig i henhold til planen osv. Også skal jeg nevne det at man vil veldig gjerne være rasjonell, men mennesker er ikke så rasjonelle som de tror de er og jeg er heller ikke det helt sikker. Så jeg er nok litt sånn like ikke like helt til slutt. Og den type softe ting. Det kommer til dette og det gjør det helt selvfølgelig.

**Analysefunn:** *RASJONELL. I2 viser gode refleksjoner rundt dette med å være rasjonell vs irrasjonell og I2 mener også selv at i tilfeller så kan den gjøre irrasjonelle valg, men vi har valgt å kategorisere I2 innen rasjonell fordi det virker som at den er klar over og tydelig innen etikk og retningslinjer opp mot stillingsbeskrivelsen. Men selvsagt er det sant at*

*mennesker ikke alltid er rasjonelle, og vi tar hensyn til konteksten av spørsmålet*

**Intervjuer:** *Se for deg en lignende situasjon hvor du har to liknende kandidater, men denne gang kjenner du til den ene. Du har sportslige felles interesser, relativt lik stil med tanke på klær, bil og vaner og samtidig synes du kandidaten har en god sans for humor. I hvilken grad lar du inntrykkene fra tidligere spille en rolle for rekrutteringen?*

**I2:** mange av de elementene du nevner er ikke positivt, det at de har hytte ved siden av og sånn eller driver med samme sport, det vil jo peke mot at du ikke skal rekruttere denne personen. Det blir for tett relasjon på et feil plan. Men det til side så er det klart at rekruttering og ansettelser er så vanskelig at man går jo på risikominimering. Det har skjedd at hvis jeg har jobbet med en person før og det har jeg likt veldig godt, jeg vet at det er bra og at personen er god så er det den beste referansen jeg kan ha. Og det er jo referanser du søker etter til slutt og hvis jeg er en god referanse på den personen vil jo dette telle positivt.

**Analysefunn:** *RASJONELL. I2 scorer også her på høyt rasjonalitet, fordi den har klare retningslinjer og meninger om dette. Videre har I2 gode refleksjoner om hvorfor det kan være positivt å bruke relasjoner om du har gode referanser. I2 scorer her rasjonelt fremfor irrasjonelt på bakgrunn av dens refleksjoner.*

**Intervjuer:** *Kan du komme på en situasjon hvor du gjorde en beslutning som du mente var riktig, men flere av dine nærmeste kollegaer, venner og familie mente at valget var feil, og hva slags type beslutning var dette?*

**I2:** ja det er mange mange sånne, når man tar et visst antall beslutninger så er det ikke alle som er riktige så det, jeg pleier å si at hvis 80% beslutninger er riktig så får det være være bra nok. Så ja, jeg har jo en som detter i hodet på meg nå. Jeg forfremmet en som rapportere til meg, og jeg da rykket opp til en ny stilling, også skulle jeg fylle den plassen jeg hadde og da forfremmet jeg en medarbeider jeg jobbet tett sammen da. Vi hadde en utrolig god kjemi, men jeg visste vel innerst inne at han kanskje ikke var god nok. Men av mange omstendigheter blant annet ikke ville øke kostnader i bedriften så promoterte jeg han med den

bevisstheten om at dette er et sjansespill, det går kanskje ikke. også viste det seg at det ikke gikk heller. Jeg hadde tenkt at jeg skulle jobbe så tett på han at jeg skulle få det til men det var en feil beslutning.

***Intervjuer:** Har du også et eksempel på det personlige nivået som du kan komme på?*

**I2:** som jeg kan komme på.. Jeg har et halvgodt eksempel: jeg har jo en hytte på sørlandet også der lå det en nabohytte som jeg både ville gjerne ville unngå at ble solgt til folk jeg ikke likte, og jeg så en fin mulighet for oss fordi jeg har en datter på 18 år og noe sånt noe så det ville liksom være en veldig fin ting å gjøre da. Så var jeg nok veldig opptatt av at hvor bra dette kom til å bli, så ble jeg redd for at disse kom til å selge på et tidspunkt fordi det er et eldre par så jeg visste de skulle selge. Jeg hadde ikke så mye is i magen så jeg kjøpte denne hytten og betalte mer enn jeg burde og ganske mye mer også, men som sagt jeg hadde ikke is i magen for at den ble lagt ut for salg også får de ikke så mye som de ønsker seg så kunne jeg på en måte da by litt mer enn det høyeste budet, da tror jeg det hadde tatt lang tid og jeg tenkte at skal jeg vente i to år eller skal jeg gjøre det nå. Og vi gjorde det, men jeg innser at jeg har betalt for mye.

***Analysefunn:** HØY SELVINSIKT. I2 drar frem to situasjoner hvor den har tydelige refleksjoner og tanker om hvorfor den gjorde som den gjorde samt at det i ettertid var galt. I2 scorer med høy selvinnsikt på bakgrunn av de tankene den gjorde i ettertid og at den viser hva som ble læring ut fra dette.*

***Intervjuer:** Hvor ofte opplever du at du møter motstand på en dag? Er det situasjoner du opplever det mer enn andre?*

**I2:** På daglig basis, men sånn er det jo liksom. Det er klart det er mye motstand mine roller har vært å gå inn i bedrifter som ikke går så bra, det passer meg veldig bra fordi jeg liker å ta grove grep og sånt og det er nok derfor jeg har oppsøkt slike situasjoner og i store omleggingsprosesser er det mye motstand. Ikke alle skjønner at man gjør det man gjør, og ikke klarer man å informere godt nok heller bestandig for årsakene til endringene til hvorfor man

endrer på det man gjør. mange opplever at det bare er endringer noen blir fratatt makt feks. Man er vant til å gjøre som man ville, og når jeg tar bort dette så blir det motstand og feks kutte ut aktiviteter, produktlinjer, tjenester og noen tenker at jo er det noe lurt da? Og sånn datasett så ja det er lurt, men du har ikke fått alle dataene kjære kollega så derfor synes du jeg er dum da. Så jeg møter mye motstand.

***Analysefunn:** AKTØR. I2 oppleves som en aktør med bakgrunn på svaret den gir om at det er typisk slike arbeidsoppgaver den ønsker ved å gå inn i bedrifter og ordne opp. Her er I2 klar over at den møter mye motstand men at det virker som en drive for denne personen. I2 er også klar over hvorfor den møter motstand. Det blir litt motsigende å være veldig bastant på dette da eksempelet omhandler at informanten tror at andre kollegaer kan oppfatte informanten for dum. det kan være typiske trekk for et offer å tenke at andre synes du ikke er god nok. likevel var dette et eksempel og ordene som ble sagt veide tyngre derfor konkluderte vi med at informanten innebar en aktørrolle.*

*Intervjuer: Kan du komme på en situasjon hvor du opplevde at din egen grad av selvinnsikt styrket et valg du måtte stå i?*

**I2:** Manglende selvinnsikt oftest hehe. (tenkepause) Ja okei det kan jeg si, Det var senest i dag det, i dag har vi satt opp en workshop med ganske sånn breitt, breddetakelse fra organisasjonen, veldig spennende workshop som jeg da selvfølgelig kunne ha deltatt på men jeg valgte å ikke deltatt, og jeg sa da i starten av møte at dette er kjempeviktig og jeg er her for å understreke at dette er viktig osv men jeg deltar ikke. Og jeg vet jo at hvis jeg deltar så for det første bør jeg ikke si veldig mye, men det at jeg er der påvirker resten av gruppen og jeg vet da selv at jeg kan si litt for mye. I alle møter hvor jeg er så blir møtene preket av at jeg er der. Da må jeg porsjonering min deltakelse for at det ikke blir en drawback.

***Analysefunn:** HØY SELVINNSIKT. I2 velger å ikke være med på møter som kan være viktige for den, men på bakgrunn av at den kjenner seg selv såpass godt at den tar såpass stor plass at andre endrer væremåte, innebærer høy grad av selvinnsikt for å ta en slik avgjørelse.*

**Intervjuer:** *Kan du gi et eksempel der du visste umiddelbart at du hadde rett, men din motspiller sto fast på sitt svar?*

**I2:** Ja, det skjer jo også på daglig basis i sånne omlegginssituasjoner vet du. Ofte kommer jeg inn i disse bedriftene og ikke kan noe fra før. Kan være en stor fordel med det men det er selvsagt en stor ulempe med dette også. Fordelen min er at da må jeg være veldig faktabasert fordi jeg ikke har referanser, så jeg må forte meg å samle inn masse data slik at jeg vet noe om hvordan jeg skal håndtere tingene. Ofte blir det sånn at hvis jeg samler inn en porsjon med bra fakta vil ha mer oversikt basert på fakta enn de som har vært i bedriften eller bransjen lenge som har opparbeidet seg det man kaller en magefølelse og erfaring, og det blir ofte unøyaktig, jeg sier ikke at det er feil ofte så er det jo en fin ting, men i endringsledelse så blir det for dårlig da blir den datadrevne tilnærming bedre. Så mange ganger når jeg sier at vi må gjøre slik og slik ut i fra parameter, så vet jeg at motparten selv om faktaene ligger der så vil vedkommende ha stor motsatt på dette i utgangspunktet og han eller hennes erfaring går i en annen retning og det er ikke faktabasert.

**Intervjuer:** *har du et annet eksempel gjerne på som går på deg som person?*

**I2:** Det er nok vanskeligere for på privatlivet så er jeg jo ikke fullt så datadrevet liksom, så (tenkepause) eeh nei jeg kan ikke da si at basert på at basert på at jeg har rett på et vis fordi i det private er det jo ikke helt sånn, der blir det mye at både jeg og motparten har ting basert på erfaringer og slike ting så der har jeg ikke noe å tilføye rett og slett.

**Analysefunn:** *HØY SELVINNSIKT. I2 gir gode refleksjoner til eksemplene sine hvor den mener at den i ettertid har fundert og kommet frem til at den pushet i feil retning. Informanten klarer også å skille mellom arbeidsliv og privatliv og kommenterer at det ikke alltid kan sammenlignes med tanke på erfaringer som fargelegger livet.*

**Intervjuer:** *Kan du nevne en situasjon hvor det ikke gikk helt som du hadde planlagt? Hva var grunnen for at det ikke gikk som planlagt?*

**I2:** Ja det kan jeg også, det er mange sånne eksempel og vi kan ikke bruke hele dagen. Her i organisasjonen har vi hatt masse diskusjoner om hvordan vi skal forbedre inntjeningen, det har vært problemet her man har tapt masse penger, og da sammen med min ledergruppe ut ifra flere sett av data, så bestemte vi å legge ned en produktlinje. Dette gjaldt en spesiell. Det var beslutningen. Dette er en sesongbetinget ting, når sesongen for denne type ting nærmet seg og opp til det punktet hadde vi luftet dette med avdelingsleder det var litt forskjellig respons på dette, noen sa det må vi ikke legge ned, mens andre sa jo det blir jeg bare glad for å slippe mens noen var det samme for. Vi la ned denne produktlinjen fordi det er et tap for oss. Så nærmet sesongen seg og da ble de kreftene som sa at dette var viktig å ha ble sterke og sterke og sterke og i en sånn omlegging så sier vi jo nei til mange motforslag, det er endel av å være stram i omleggingen men min ledelsesstil er at man kan ikke si nei til alt for at da da blir det håpløst å være medarbeider også, så noen insentiver må vi gi dem rett i og si greit. Og dette gjorde vi med dette. Når sesongen kom hvis vi skal tilby denne i år må vi da styrke inntjeningen på dette. Men da må vi gjøre det sånn og sånn da går det greit da skal vi gjøre det. Ok da sa folk motvillig greit. Og det ble et skikkelig mageplask og dårlig gjennomføring fordi vi hadde besluttet å legge det ned, også på slutten i hu og hast ble det besluttet at vi skulle gjøre dette og den ble dårlig forankret og jeg hadde manglende forståelse for dette her og dermed ble det en dårlig gjennomføring på dette. Og da er det jo også sånn at de medarbeideren som synes ledelsen tok dumme beslutninger fikk jo da rett. Og det synes jeg var forferdelig smertefullt fordi i den situasjonen der hadde de både litt rett og litt feil.

***Intervjuer:** Hva tenkte du personlig da etter dette som individ da dette ikke gikk som planlagt?*

**I2:** Jeg tenkte mest på dette poenget med at det ble en bekreftelse på at ikke alt er under kontroll i den omleggingen vi gjorde ikke sant. Den store omleggingen blir det da stilt et stort spørsmålstegn og da blir det gjerne stilt spørsmålstegn til flere ting og det er ikke bra for organisasjonen og en omlegging. Det beste for en omlegging er jo at dette er kontrollert og tydeligvis styr på og dette tror vi på. Det som bekymret meg i etterkant var at det skulle få et fotfeste at disse vet ikke hva de driver med på en måte, jeg tror ikke det var så ille, men det var min bekymring og oppfatning av det.

**Analysefunn:** OFFER. I dette tilfellet faller informanten under kategorien offer fordi den legger frem historien slik at det virker som det var andre parter som gjorde at det ikke gikk veien. Likevel sier I2 at det sviktet i begge ledd, men det kan virke som at personen er redd for hvordan den skal bli oppfattet fordi det klusset seg til i avgjørelsene som den og styret først hadde fastslått

**Intervjuer:** Kan du nevne en situasjon hvor du måtte endre dagsordenen din på grunn av egen feiltakelse i planleggingen? Og hvordan oppdaget du at du hadde gjort denne feilen?

**I2:** Nei det husker jeg ikke nå, men jeg kan tenkte meg at det har skjedd, men det kan være at jeg har glemt noe med feks elektronisk kalender, du skulle være der liksom, så var jeg ikke klar over det. Gjort en bommert på et eller annet vis i den elektroniske kalenderen. En slipp up. Ellers så skjer det bare hvis det er gjort en feil sånn.

**Analysefunn:** SYSTEMATISERT. I2 innrømmer at det kan skje glipp i ny og ne men da er det i forhold til elektroniske feil (interessant funn, her inntretr informanten i en offerrolle) Men i hovedsak så virker det som om hverdagen til I2 er godt systematisert.

**Intervjuer:** Har du en tro på at dine evner og kvaliteter til en viss grad er medfødt, eller at din egen innsats er avgjørende for hvordan det går med deg i livet?

**I2:** Hmm, også bra spørsmål vet du. Kan jo lese mange lærebøker om de tingene her. Ja jeg tror mye er medfødt, men man er jo produkt både av arv og miljø så noe er jo påvirket på et vis. Det er jo forferdelig for studenter å høre på, men jeg tror veldig lite av det jeg har lest på skolen. HAHA det er jo helt forferdelig å si, men det er jo sånn. Det å ta en utdanning i seg selv er en utdanningsreise. Det handler om identitet, hvem er du eller hva gjør du er et typisk spørsmål, det gjør godt for folk å vite hva man skal svare, det spørsmålet stiller man seg selv hele tiden, er det bra nok det jeg er? Så utdanning hjelper deg jo til å tenke ja I am doing pretty well.

**Analysefunn:** OFFER. Under spørsmålet svarer I2 på at den tror mye av grunnen til at vi er



*som vi er er medfødt. I2 tenker ikke sort hvitt, og den diskuterer med seg selv angående at man er et produkt av arv og miljø. Videre svarer ikke I2 noe mer tydelig på spørsmålet og ut fra det den svarer blir konklusjonen deretter.*

**Intervjuer:** *Er du bevisst på egne verdier og så bevisst at du kan svare hvem som helst og når som helst på hva disse er?*

**I2:** Ehh jeg tror det.....

**Intervjuer:** *Ja? Hva er verdiene dine da?*

**I2:** EEEhh. blant annet så har jeg en, jeg sier alltid til de som er interessert i å snakke med meg at man må forsøke å leve i sannhet. Og det betyr at man skal forsøke, fordi alle lyver til seg selv det er et menneskelig trekk det, du kommer ikke utenom det. Du lyver til deg selv, du forklarer ting du gjør og forsvare alt du gjør.. Men hvis man forsøker hardt å leve i sannhet og ikke forspille seg for andre mennesker eller deg selv så tror jeg at det bringer deg mer lykke. Det er jo privat også og bare for å si det sånn Jeg er lojal er lojal overfor mine nærmeste, har et bevisst forhold til disse tingene, så leve i sannhet er jeg opptatt av. Når det gjelder forretningslivet så er det det å gjennomføre som avtalt. Og det er det utrolig viktig for meg at folk gjør. Både jeg gjør det og jeg krever det av de andre. De må gjøre det de sier at de skal gjøre.

Så er det en siste ting og det har med etikk å gjøre, og det har jeg kanskje blitt mer bevisst på etterhvert som årene går, men å forsøke å komme rett forfra på mennesker. Det har jeg ikke alltid vært god på i yngre år. Men jeg synes jeg. Jeg har et mer bevisst forhold til det nå. Ehh det kan ofte være vondt og det kan koste mye ikke sant. Og det er helt motsatt av å være konfliktsky. Og mange mennesker er konfliktsky og det skjønner man jo helt godt, hvem er det som liker konflikter? Men motsatsen kan være å komme rett forfra.

**Analysefunn:** *VERDIBEVISST. I2 viser tydelig med svaret sitt at den er bevisst over egne verdier og hva den lever etter. I2 reflekterer godt generelt all over hvordan den forholder seg*

*til verdiene sine som i stor grad er sannhet. Videre så kommer det igjen frem at I2 er opptatt av at folk gjør som de sier. at mennesker er konsistente. (til å regne med).*

**Intervjuer:** *Kan du fortelle meg hva du “står for” med en setning?*

**I2:** (tenkepause) Ehhm Jeg liker ikke det jeg skal si, men det må være i retning i noe med resultatoppnåelse. Jeg er opptatt av å få til resultater og det er jo i veldig vid forstand jeg sier det, men jeg er opptatt i å få resultater i å være pappa skulle ønske jeg var flink til det hele tiden å være ektemann, økonomisk vil jeg det skal gi resultater både privat og jobb. Så jeg tror det er en greie, men også resultater i at jeg har en fornuftig høy etisk stand ønsker jeg at folk skal oppfatte.

**Analysefunn:** *VERDIBEVISST. I2 lever etter noen verdier den kanskje opplever som sosial ikke akseptert, fordi den egentlig ikke liker å si hva den står for. Videre så kommer det gode refleksjoner av hvorfor I2 er opptatt av resultatoppnåelse. I2 trekker inn momenter som å oppnå resultater på privatlivet med familie og også økonomisk privat og på jobb.*

**Intervjuer:** *Er du klar over hva som gir og tapper deg for energi? Hvilken situasjoner feks og er det noen spesielle mennesker?*

**I2:** Mennesker gir meg energi, og det vet jeg selv, men det er mange undersøkelser som personlighetstester og sånn så er det åpenbart at jeg får energi fra mennesker. Men det er jo også det som kan tappe meg for energi. Noen relasjoner er jo ikke veldig viktig. Det som gjør at noe påvirker meg negativt det tapper meg for energi.

Feks det å ikke oppnå resultater jeg ønsker meg det tåler meg, blir ikke glad og sånn, men det tapper meg ikke. Det som tapper meg er dårlige relasjoner. Dårlig viktige relasjoner tapper meg.

**Intervjuer:** *Hva gjør du på et personlig nivå for å få mer overskudd?*

**I2:** Ehh altså relasjoner er viktig så jeg har mye og jeg bruker mye av tiden min på menneskelige relasjoner, samarbeider mye med andre mennesker.

**Intervjuer:** *hva gjør du da for å unngå å bli tappet av energi i hverdagen?*

**I2:** For lite. Jeg går jo inn i alle mulige saker. Gjør for lite for å bli tappet for energi i hverdagen. Er nødt til å oppnå de resultatene jeg har satt til å gjøre. I jobb så er det endel av gamet. Men det går over så når man blir tappet for energi så kommer tilbake =>

**Analysefunn:** BEVISST. I2 viser at den er bevisst på hva som tapper og gir og det handler om relasjoner ikke om materialistiske ting. Informanten takler å ikke få det slik den vil, (aktørrollen kommer inn her) men den reflekterer at det ikke er energitappende. Det virker som I2 har en pondus til å møte motgang ganske godt.

**Intervjuer:** Hvor bevisst er du på å tilegne deg en sunn livsstil for å bedre håndtere motgang og stress i jobben og øke utholdenheten?

**I2:** For lite bevisst på dette, jeg tror at etter jeg begynte i organisasjonen har jeg vært i mindre bevegelse, likevel visste jeg det ville komme så jeg var litt ekstra ivrig før jeg begynte, men når jeg mosjonerer gjør jeg det mest av forenlighet enn av de tingene du nevner.

**Intervjuer:** tenker du at mat kan være en positiv faktor for å få mer energi i hverdagen?

**I2:** Eehh nei. Jeg tenker for lite på mat men har et fornuftig kosthold, men jeg tenker ikke sann det er et forfengeligheits bilde, hehe jeg må innrømme det.

**Analysefunn:** UBEVISST. I2 mener selv at den er ubevisst og til en viss grad så er den det, likevel er informanten bevisst over at den ikke er bevisst.

## 1:2 Transkribering av informant I3

**Intervjuer:** Etter 8 uker har vi skrapet i overflaten på "gjør vi det vi sier vi skal gjøre?"  
Opplever du at du gjør det du sier du skal gjøre oftere enn at du tenker det?

**Oppfølgingsspørsmål:** Gi gjerne eksempel? Hvor ofte, oftere i noen sammenhenger?

**I3:** Ikke så lett å svare på med en gang – umiddelbart. Jeg må være godt selvreflektert, ikke sant. Og dette er spørsmål som jeg opplever å spør folk selv på på intervju; "Er du en ryddig person?" og alle svarer ganske - ja. Og det er et kjempespenn i akkurat det spørsmålet. Jeg opplever at det kommer mye an på hvilke referanser du har til det spørsmålet. Hun som sitter

ved siden av meg (I3 peker på kollega som sitter på nabokontoret), hun er kjempe samvittighetsfull og har sikkert super høy score på sånn samvittighetsfull – leverer alltid 100 % og hun gjør nok det hun skal hele tiden. Mens jeg gjør ikke det – så hvis du lurer på det så sier jeg at jeg pleier å være godt fornøyd hvis jeg leverer 80% til 90% - da er jeg fornøyd. Fordi da opplever jeg at jeg er effektiv og at jeg klarer å håndtere uforutsette ting som dukker opp. Så jeg gir meg selv ”slækk”, men det betyr jo også at jeg har en slags prioritertingsliste på hva jeg mener er viktig og ikke viktig. Og det er ikke sikkert den stemmer med alle andres prioritertinger, så da gjelder det å være – jeg opplever - modig i forhold til å ta sjanser på at det beslutter er greit egentlig. Må tåle å gjøre feil.

**Intervjuer:** *Når du svarer nå – tenker du generelt for deg selv som personlig individ eller mer jobb?*

**I3:** Nei, det henger jo sammen. Jeg er mye mer slækk på fritiden, fordi på fritiden har jeg veldig ofte. Hva skal jeg si, har store planer og jeg skal kanskje gjøre 4-5 ting og ender opp med å gjøre 2,5 ting og så har jeg lært meg å ikke bli sur av det. Så det er et langt liv, som medfører slike erfaringer da. Det henger sammen – jeg er slakk på hverdagen, har en liste på 5 ting så gjør jeg 2,5 ...

**Analysefunn:** *HØY GJENNOMFØRINGSEVNE. I arbeidssammenheng er informanten fornøyd om I3 leverer 80-90% av arbeidskapasiteten, og I3 har en prioritertingsliste som I3 går etter av viktighetsgrad. Dette utgjør at I3 føler seg da effektiv og klarer å håndtere uforutsette saker. Gjennomføringsevne er viktig i arbeidssammenheng hvor det kan påvirke andre mennesker og arbeidsoppgaver - ringvirkningene er større om man ikke gjennomfører.*

*I privatlivet er I3 noe mer rolig på gjennomføringsevnen, hvor gjerne 50% av gjøremålene blir utført. På det personlige nivå er det bare seg selv det går utover, og I3 har lært seg selv å ikke bli sur på seg selv når I3 ikke får gjort det som var på agenda.*

**Intervjuer:** *I hvilken grad synes du selv at du mestrer dine egne prioritertinger? Gi gjerne eksempler. Oppfølgingsspørsmål: Hvor ofte opplever du dette? I hvilke sammenhenger opplever du det enklere enn andre.*

**I3:** Jeg mestrer stort sett det greit, jeg kan bli skikkelig sur innimellom og det er visst jeg har satt meg noen mål som jeg bare har bestemt meg for å få til, at jeg er litt sta. Og hvis jeg da skjønner at jeg er nødt til å gi opp, da kan jeg bli ordentlig sur – men det er ikke så ofte. Det er ganske sjeldent egentlig. Stort sett synes jeg det går greit.

**Intervjuer:** *Er det andre som er avgjørende roller som gjør at du ikke får det til?*

**I3:** Ja, det er ofte det. Det er også det verste av alt er at noen andre kommer å sier at det må du bare glemme. Moren min eller noen sånn sier ”ja, du skal alltid gjøre så mye på en gang” og sånt. Da blir jeg skikkelig sur. Men det er ikke veldig ofte det altså. Som regel så lar det seg gjøre for om man er bestemt nok så løser jo mye seg.

**Analysefunn:** *HØY PRIORITERINGSEVNE. I henhold til sine egne prioriteringer forteller I3 at I3 mestrer dette stort sett greit, men i de tilfellene I3 ikke mestrer - blir I3 emosjonell i form av å reagere negativ og blir sur. Det er oftes andre som da er grunnen til at prioriteringene ikke går, fordi så lenge I3 kun har seg selv å ta i betraktning og er bestemt, så løser det seg. I3 sier dette ikke er ofte det skjer, at prioriteringene ikke mestres.*

**Intervjuer:** *Hvor ofte og hvor mange ganger på en uke opplever du at du endrer agenda utover dagen?*

**I3:** Veldig vanskelig å vite. Er dette noe folk flest svarer greit på?

**Intervjuer:** *Om du tar og tenker litt generelt en uke. Ta litt betenkningstid gjerne.*

**I3:** Jeg tror faktisk for min del så tror jeg at har ikke så mye planer, altså jeg har noen få og noen store planer, og resten kommer litt av seg selv. Så det er ikke så ofte egentlig.. og det kan jeg jo fortelle om. Jeg hadde en opplevelse da jeg var i 30 årene hvor jeg var skikkelig stressa, hvor jeg skulle ha kontroll på alt og hadde holdt på sånn i mange år, og da til slutt gikk jeg rett i veggen. Slik man hører om. Og det var veldig rart å oppleve fordi da måtte jeg være sykemeldt noen uker for å bare å puste igjen. Det var mye press privat og alt ting som skjedde, sånn livskrise situasjon. Som med barn og full jobb og alt ting. Da klarte jeg ikke å gjøre noen ting, jeg var helt blank og da etter det så har det på en måte – noen sanne opplevelser – har lært meg at jeg kan stole på at hodet har ganske god kontroll. Selv om jeg slipper, så da hadde jeg etter det, 1 års tid hvor jeg ikke fulgte kalender – ikke hadde kontroll

på noe. Jeg gikk på jobben om morgenen uten å vite hva som skulle skje, og opplevde at det gikk helt fint stort sett. Jeg hadde kanskje, kan tenke jeg gjorde noen feil, sånn som innimellom 4-5 ganger i året hvor jeg hadde glemt et møte. Men det var det verste da og det syntes jeg egentlig var en ganske billig pris å betale for og ha litt rolige indre liv. Så da lærte jeg egentlig at jeg brukte fryktelig mye krefter på å kontrollere noe som var helt unødvendig å ha kontroll på. Fordi de aller viktigste tingene de dukket opp uansett, så nå har jeg det fortsatt litt sånn. Et eksempel er at jeg var i hagen for litt siden og så har jeg jo fått beskjed at jeg skal være på generalforsamling i det boligsameiet jeg bor i, og velges inn som representant og alt mulig. Det går på tur da, så jeg må dit. Og så var det sånn at jeg stod i hagen og ser jeg inn til naboen og så at det var mørkt hos dem. Og så skjønte jeg plutselig at de var på det møtet, da løp jeg dit og så for da datt det bare ned i hodet mitt og sånn funker det for seg selv da – om jeg ikke stresser så fælt. Da er jeg jo litt stressa akkurat da, men på en annen side så slapp jeg å ha det hengende over meg hele uka. Jeg slapp å tenke på det og bruke masse energi på å huske, planlegge, ordne, fikse, bekymre meg og sånn. Så løp jeg dit og var litt sent ute – gikk helt fint. Veldig fornøyd, ferdig med det. Tror ikke det er noe sjefen min ville likt at det var da, men det funker for meg ganske bra.

**Analysefunn:** *USYSTEMATISERT. I3 forteller at hverdagen generelt ikke består av så store planer. Livets erfaring har gjort et I3 ikke lengre ønsker å ha vil ha kontroll på alt, fordi det førte til en episode i 30 årene at I3 ble sykemeldt, fordi stress over lengret tid med å holde orden på alt preget til slutt helsen. Derfor sluttet I3 med å følge kalenderen slavisk og stoler nå på sitt eget vesen med at når viktige planer nærmer seg - så vil I3 på en eller annen måte komme på det eller bli minnet på det. Denne taktikken gjør at I3 stresser mindre, men i de situasjoner når I3 glemsomhet går utover andre mennesker. Så er holdningen at det ordner seg uansett, som indikerer at I3 er noe egosentrisk og ikke bryr seg om hva I3 sine handlinger påfører andre.*

**Intervjuer:** *Se for deg at du står i en situasjon hvor du skal rekruttere én person til én stilling. Du har to veldig gode kandidater som har like forutsetninger til å utføre jobben på en strålende måte. Hvordan selekterer du kandidatene?*

**I3:** Hvis de er helt like. Det er veldig vanskelig å si da.

**Intervjuer:** *De kan gjøre jobben god nok.*

**I3:** Begge to. Men du sa de hadde like forutsetninger, men de er ikke helt like – ikke tvillinger liksom?

**Intervjuer:** Nei

**I3:** Nei, da ville jeg jo ha.. Først og fremst ville jeg jo kanskje ha sjekket ut om det fantes noen grunnlag som f.eks personlighetstester eller evnetester og sånn. Så ville jeg sett på de evnetestene fordi jeg vet jo sånn – har lært – at de predikerer bedre jobbsuksess enn andre ting. Og så ville jeg ha snakket med dem og spurt for å få et inntrykk av personen utover ferdigheter, bakgrunn og kunnskap fordi det er jo sånn at det er jo holdninger som betyr mest sånn egentlig. Utover det at, jeg ser etter evnen til å lære altså det at du har gode karakterer fra ungdomsskole og videregående skole og sånn - det er ubetydelig, men det sier noe likevel. Det sier noe liksom om evnen til å fange opp og forstå og sette seg inn. Så det ville jeg sett etter. Og så ville jeg ha vurdert ut fra den situasjonen vi har da, fordi da spiller den personen en rolle inn i å passe inn et sted. Så da har det litt å si om det er en mann, en dame eller alder og sånne ting. Ofte har det med å være samvittighetsfull, nøyaktig noe å si kontra det å være kreativ og løssluppen det er jo også en viktig faktor. Om du er lederrolle eller sånne ting. Så det er mange faktorer som spiller inn da. Men til syvende og sist så har det mest å si dette med evne til å lære, evne til å skaffe seg overblikk, være litt kjapp, og smart og ha gode forklaringer som gir mening. Litt mot til å fortelle det som er viktig. F.eks fraværet fra videregående skole, hvis folk har gode forklaringer på det så spiller det ingen rolle. Men du må ha de gode forklaringene da. Så ja, tror det er sånn jeg ville ha sett etter.

*Analysefunn: RASJONELL. I3 tar utgangspunkt i seleksjonsmetoder som finnes, og vektlegger evnen til å lære som I3 får en indikator av på karaktergrunnlag fra ungdomsskole og videregående. I3 vurderer også etter hvilken situasjon det gjelder, er det ansettelse av en leder eller en som skal jobbe på gulvet. For da vil andre komponenter spille inn etter hvilken type rolle som skal fylles. I3 verdsetter også god forklaring som er logisk og gir mening i kontekster der noe er uklart.*

**Intervjuer:** Se for deg en lignende situasjon hvor du har to liknende kandidater, men denne gang kjenner du til den ene. Du har sportslige felles interesser, relativt lik stil med tanke på

*klær, bil og vaner og samtidig synes du kandidaten har en god sans for humor. I hvilken grad lar du inntrykkene fra tidligere spille en rolle for rekrutteringen?*

**I3:** Jeg ville jo aldri rekruttert en person jeg kjenner i utgangspunktet. Det er jo fordi det første så har vi jo en sånn policy på at du skal ikke ha venner og kjente i jobben, det er det ene og det andre er at jeg alltid har vært nøye på det at jeg ikke vil blande privatlivet og jobber. Og det har jeg noen ganger fått beskjed om at det skal jeg slappe litt av på og gi meg litt på og sånn, men det kommer jeg ikke til å gjøre. Fordi at det blir så ofte mye surr ut av det, så det er å skaffe seg trøbbel rett og slett. Så det ville jeg bare ha skygget unna. Jeg ville jo aldri latt den personen søke en gang sånn først i utgangspunktet. Ikke. Helt uaktuelt. Hadde jeg jobbet lengre ned i organisasjonen så kanskje, men da hadde jeg ikke hatt ansvaret ikke sant. Men når du får ansvar for folk, så blir det en veldig rollekonflikt. Opplever jeg da.

*Analysefunn: RASJONELL. I3 har et perspektiv på at vennskap og arbeidsplassen ikke skal blandes sammen, dette er også en policy i firmaet som I3 støtter. Det er uaktuelt å ha en slik relasjon til en kollega, fordi når ansvar for mennesker er sentralt, styrer I3 unna rollekonflikter så godt det lar seg gjøre.*

**Intervjuer:** *Kan du komme på en situasjon hvor du gjorde en beslutning som du mente var riktig, men flere av dine nærmeste kollegaer, venner og familie mente at valget var feil, og hva slags type beslutning var dette?*

**I3:** Det har jeg gjort mange ganger og det har jeg spesielt gjort sånne beslutninger – eller bidratt til den type beslutninger i forhold til rekruttering da. Hvor vi har rekruttert inn folk som noen har lurt på hvor i all verden liksom. Den og den. Hæ. Hva er det du tenker på. Fordi atte jeg har gått utenom den derre forventningen til hvordan en typisk selger skal være eller ikke sant, sånn på tvers av rolleforventningene. Det har som oftest vært kjempebra, jeg har ofte gjort det inn i HR, altså tatt inn folk i HR-avdelingen som andre i HR-avdelingen ikke har skjønt hvorfor kommer de i det hele tatt. Og da har jeg ofte hatt suksess med det faktisk. Fordi det er noe med å se bredden, ja se at folk må utfordre hverandre og bli sterkere med å ha et bredere spekter å spille på total sett da. Så det har jeg gjort mange ganger, noen av de aller mest lojale medarbeiderne vi har er sånne, som har vært inne i HR og ut igjen. Så det går greit.



Ellers så har jeg gjort det hele livet, det er en stor del av å være leder, jeg er ikke så redd for å gjøre ting som folk synes er litt rart. Det går ofte bra. Jeg synes til og med det er motiverende. Ellers så er det ikke noe gøy.

**Analysefunn:** HØY SELVINNSIKT. I ansettelse opplever I3 at andre synes I3 sitt valg var feil. Det handler om at I3 ser etter mennesker som personlig skiller seg ut og ikke tilsvarer en stereotype for gitt stilling, men dette kompenseres med en større bredere innen kompetanse og mangfold på arbeidsplassen. Generelt sier I3 at dette er en situasjon I3 er kjent med gjennom hele livet, og finner slike utfordringer motiverende og drivkraft for I3. I3 uttrykker å vurdere situasjonene i et større perspektiv før en beslutning tas.

**Intervjuer:** *Hvor ofte opplever du at du møter motstand på en dag? Kom gjerne med et eksempel. Oppfølgingspørsmål: Er det situasjoner du opplever det mer enn andre? Og kan det være i relasjon med andre?*

**I3:** Motstand? I går var det å stå på et bein i yoga time, det er skikkelig irriterende at jeg klarer bare å stå på et ben på det ene beinet. Det kan være mange typer motstand. Jeg møter motstand fra barn, en sønn på 19 år som er skikkelig drit sur og bare er negativ og jeg er liksom bare er alt som er galt, egentlig personifisert tror jeg. Det er en slags motstand. Møter ikke så veldig ofte motstand på jobben sånn egentlig, det går bedre. Det tror jeg også er fordi at jeg ikke er så veldig sånn – hva skal jeg si - jeg gidder ikke bry meg så mye om det. Jeg går litt sånn rundt, jeg orker ikke ta sånne direkte konflikter. Det fører ofte ikke til noe, det blir ikke noe særlig bra av det. Du kan få igjennom saken din da, men det blir ikke noe god prosess av det. Så jeg er mer politiker på jobb.

Og så er det jo med partner hjemme, ikke sant. At han vil noe annet enn meg og sånt, eller han er sur på meg eller det er sånne små ting. Men litt sånt er det jo hele tiden. Men den største, den egentlige tydelige motstanden jeg opplever er at når jeg blir stressa så går alt galt. Så det har jeg også lært, når alle lysene blir røde eller jeg ikke får parkeringsplass og det toget jeg skulle ta er innstilt – når det skjer mange sånne ting etter hverandre. Da har jeg slutten å være synd på verden, da tenker jeg at jeg må slappe av litt. Fordi det er egentlig et tegn på at jeg begynner å se at glasset er halvtomt istedenfor halvfullt. Så jeg kan styre mye sånn også.

**Intervjuer:** *Tilbake til det spørsmålet vi hadde i stad, den episoden du hadde som 30 åring da som du sa at du møtte veggen. Så høres det ut som du har lært en teknikk for å minske stresset da.*

**I3:** Jeg har nok det, jeg merker jeg er mer positivt innstilt enn andre ofte. Det er litt sånn når du. Hva. Faren min er et godt eksempel på når jeg var liten. Naboen hadde feilparkert og hun bodde i 3 etasje og var litt sånn alkoholisert og sov lenge om morgenen. Så gikk han opp å banket på og sa nå holder de på å taue bort bilen din. Så du må flytte den. Så han regnet med at hun ble kjempeglad for at han sa ifra, men hun ble rasende fordi hun måtte stå opp.

Det er litt det samme da, det går an å se at det skjer noe galt men det er jammen meg flaks det skjedde nå, og ikke da eller. Det å vri på situasjonen da. Det er enkelt, men effektivt.

**Analysefunn:** *AKTØR. I jobbsituasjoner opptrer I3 som en politiker for å unngå konflikter som gjør at motstand oppstår og har en nøytral holdning til motstand med at I3 ikke bryr seg så mye om sånt. I privatlivet sier I3 at I3 fort opplever å se på glasset som halvtomt når det skjer stressende situasjoner, og at dette er noe som I3 kan styre bedre selv med å snu på situasjonen til at glasset er halvfullt. Med dette viser I3 refleksjon over at tankesettet må arbeides med i situasjoner I3 føler seg svakere, og ser tydelig forbedringspotensialer på deg selv.*

**Intervjuer:** *Kan du komme på en situasjon hvor du opplevde at din egen grad av selvinnsikt styrket et valg du måtte stå i?*

**I3:** Hva tenker du på?

**Intervjuer:** *Det vi spør om, eller ønsker å vite er om den selvinnsikten du har og har for deg selv – du vet hvem du er. At du er i situasjoner hvor du er trygg på den du er. Og dette påvirker din beslutning av situasjonen du befinner deg i.*

**I3:** Åja, jeg forstår det opplever jeg veldig ofte. Da velger jeg å se det på den måten fordi det er veldig effektiv fordi det er at når jeg møter folk som ofte oppfører seg litt rart og særlig om de er sure på meg eller noe sånt. Folk som er bitchy, stikker, kommer med sure kommentarer

altså som jeg ikke helt skjønner. Da går jeg i den dårlige selvtillit dumpa, fordi hun er sikkert sur på meg ikke sant. Er nok meg det er noe feil med. Så har jeg nok for lenge siden bare tenkt at oi du har det ikke så greit med deg selv. Da går det veldig mye enklere, har lært at andre folks greier tar jeg ikke på meg selv da. Samtidig kan jeg ta skylden for det meste, dårlig samvittighet noe sted. Den tar jeg, den er sikkert min. Så jeg har stor ansvarsfølelse på en måte allikevel. Men særlig sånn surhet og negativitet som ikke gir meg noen mening, den har jeg lært meg å ja, legge til siden. Legger den der den hører til liksom. Hvis det var et svar?

**Intervjuer:** Ja.

*Analysefunn: HØY SELVINNSIKT. Livserfaringen til I3 har lært I3 å ta det med ro mht andre menneskers negativitet når I3 står i ulike situasjoner, og vet at dette er oftest kjernen til noen som ikke har det ok med seg selv. I3 fremtrer med en holdning til å ikke bry seg så mye om relasjonene til mennesker i arbeidslivet, men i det det oppstår situasjoner hvor stemningen er tung. Så føler I3 en ansvarsfølelse og tar ofte skylden, og det kan kanskje ha en sammenheng med at I3 vet at I3 har en litt for avslappet holdning.*

**Intervjuer:** Kan du gi et eksempel der du visste umiddelbart at du hadde rett, men din motspiller sto fast på sitt svar? *Oppfølgingsspørsmål: I hvilke sammenheng var dette? Og hvordan var reaksjonen til motspilleren din?*

**I3:** Ja, det opplever jeg også ganske ofte i jobben. Og opplever jeg er ofte fordi jeg ikke er akkurat som de andre, de kaller meg her, i ledergruppen har jeg blitt kalt for næringsliv-hippie. Det betyr at jeg har en bakgrunn som er sånn sosialistisk venstre vridd fra rød valgallianse, fra ungdommen eller sånn, jeg har ikke vært der, men har veldig sånn kunstnerisk bakgrunn på mange måter. Så er mer sosialistisk innrett og menneskeorientert også, jeg driver jo med HR. Og da har jeg ofte et helt annet perspektiv, sånn at jeg vurderer veldig mange ting ut fra mennesker hele tiden, hvilken effekt vil dette ha, hvordan vil folk oppleve det, så jeg opplever at jeg er flink til å forutse reaksjoner. Og følelser og emosjoner. Ja, jeg kan ikke alltid så legg forklare det ikke sant. Hvorfor dette vil bli helt galt, men jeg kan ofte vite det. At dette kommer ikke til å gå bra, hun kommer til å bli kjempe sur eller de folka kommer til å hate det her. Og da er det en del ganger jeg har opplever at de som er mer forretningsorientert og resultatorientert, strategisk, sånn økonomiskorienterte blir litt sånn,

men hva i all verden da. Kom med noe mer her, kom med noe facts her. Så da vet jeg ikke. Det kan ofte være litt sånn på denne måten. Da må jeg ofte tenke litt og bruke eksempler for å prøve å forklare bedre, da merker jeg og da vet jeg jo at disse rundt meg innimellom tenker sånn – slitsomt ass – alltid skal du være sånn. Alltid skal du være nei på sånne ting.

**Analysefunn:** *HØY SELVINNSIKT. I3 opplever ofte i jobbsammenheng at I3 har rett i en situasjon, og andre er bastant på sitt synspunkt. Fordi I3 har et litt mer alternativt synspunkt på ting enn resten av sine kollegaer, blir kaldt næringsliv-hippi eksempelvis. En annen grunn til slike situasjoner er at I3 har et mer menneskeorientert perspektiv enn sine forretnings- og resultatorienterte kollegaer. Da vet I3 at gode eksempler og ekstra gode forklaringer kreves at de skal forstå I3 sitt synspunkt.*

**Intervjuer:** *Kan du nevne en situasjon hvor det ikke gikk helt som du hadde planlagt?*

*Oppfølgingsspørsmål: Hva var grunnen for at det ikke gikk som planlagt? Og hva var det du gjorde når du opplevde det?*

**I3:** Ja, det som ikke går som planlagt rett som det er, er egentlig møter. Når jeg skal inn å være sjef for ledere og sånt. Og motivere folk og sånt. Da hender det jo særlig særlig at jeg er stressa og sur og at de møtene går dårlig. Jeg kan være ganske direkte og streng, den som rynker pannen som jeg ikke vet om. Da merker jeg at møtet blir så dårlig. Det er bare rot og alt går liksom feil, og folk går rundt med sånn ”ååh”, ingen fikk egentlig det de som var forventet. Alt ble på tverk og litt surt. Og det har skjedd noen ganger og det er også fordi det er ganske vanskelig å vite hvordan ting går, men mange mennesker sammen ikke sant. Man vet ikke alltid hva som dukker opp.

**Intervjuer:** *Har du fått tilbakemelding om det?*

**I3:** Nei, det trenger jeg ikke fordi det merker jeg selv.

**Intervjuer:** *Du sitter med den følelsen selv?*

**I3:** Ja da, da jeg gjør også er å snakke med folk. Jeg sier du det møtet det var ikke akkurat så stas eller. Og da sier de nei nå var du jammen meg sur og da pleier det å gå, da sier jeg huff ikke bra. Og så tar jeg neste møte og rydder opp der, og sier sist gang var det jo ”god

stemning” – og i dag er jeg litt blidere. Så jeg prøver å være litt selv ironisk da og ikke være altfor sånn selvhøytidelig, og innrømme litt feil det gjør ikke noe. Det hjelper veldig å være litt menneskelig, det pleier å prøve det og pleier å prøve å le litt av meg selv. Møte med tillitsvalgt også, da har jeg faktisk vært ganske sint. Og det er også en ubehagelig opplevelse. Hun ene i avdelingen min, hun er alltid sånn stand in på sånne møter når han som egentlig skal være der ikke kan. Og to ganger hun har vært med, har jeg vært rasende og slått i bordet og sånt. Da har hun sagt at hun aldri mer skal bli med på de møtene og ikke vil jeg at du skal være sint på meg heller.

**Intervjuer:** *De gangene du blir sint, er det fordi det er noe som blir sagt som du ikke er enige med eller hva er det?*

**I3:** Ja det er sånn det er. Utidighet og ren sabotasje virksomhet og sånt. Det er helt betimelig at jeg er sint, det har jeg også spurt stakkaren som er med. Om hun synes jeg er urettferdig og sånt, men det sier hun nei til og forstår reaksjonen min. Hun vil bare gjerne slippe å bli med. Så ja. Ellers er det lite av det.

**Intervjuer:** *det er i møte sammenhenger helst?*

**I3:** Ja, jeg tror det. Stort sett. Ledelse er mye møter, samtaler og ja.

**Analysefunn:** *AKTØR. I3 opplever dette ofte i jobbsammenheng, og det er ofte møter. Da merker I3 at I3 ofte ikke presterer godt nok fordi I3 er stresset og det smitter over på å bli et dårlig humør. I3 er reflektert over at I3 var for kvass og direkte, så da er det en gjenganger at I3 som regel alltid beklager seg til neste møte eller tar en spøkfull tone med kollegaene i gangene om at dette møtet gikk ikke etter planen.*

**Intervjuer:** *Kan du nevne en situasjon hvor du måtte endre dagsordenen din på grunn av egen feiltakelse i planleggingen?*

**I3:** Ja, det er ganske enkelt. Kommer ikke på noe spesifikk akkurat nå, men det har skjedd at jeg har misset fordi jeg ikke driver å har kalenderen hundre prosent foran meg. Da skjer det ofte dobbelt. Det å gjøre dobbelbooking, det skjer og da må jeg ringe rundt og ordne opp i det. Da fikser jeg dette. Dette bekymrer ikke meg så mye. Det burde det kanskje, men han sjefen

min skal ikke høre dette opptaket – håper jeg. Nei da. Da tror jeg gevinsten er å være litt i flyt, litt avslappet, litt rolig, er større enn å ha full kontroll på alt. Og så har jeg lært meg at de aller fleste menneskene gjør slike feil. Selv om de har full kontroll og da er det bedre å ikke være sånn stressa først.

**Intervjuer:** *Høres ut som du har tenkt mye på det*

**I3:** Ja, jeg har jo gjort det. Har iallefall ordna det.

**Analysefunn:** *USYSTEMATISERT. I3 opererer ikke etter en kalender, derfor oppstår ofte dobbelbooking. Grunnen til dette er at I3 føler seg mer avslappet og rolig enn å måtte ha kontroll på alt. Når det skjer så fikser I3 dette, og I3 tar støtte i at det er menneskelig å gjøre feil og har et avslappet forhold til å ikke ha 100% kontroll på alt i hverdagen.*

**Intervjuer:** *Har du en tro på at dine evner og kvaliteter til en viss grad er medfødt, eller at din egen innsats er avgjørende for hvordan det går med deg i livet?*

**I3:** Jeg har inntrykk av at veldig mye, absolutt fordi at jeg har – hva skal jeg si – jeg har vokst opp med en søster som ikke har gjort noe av det jeg har gjort. Vi er veldig forskjellige. Og jeg har vokst opp med foreldre som er forskjellige fra meg. Særlig moren min er alltid vært sånn still deg bakerst, vær forsiktig, nei ikke stå foran der du, nei er du sikker på at det er noe for deg. Jeg har egentlig alltid tatt ledelse fra jeg var bitteliten. Det faller veldig naturlig for meg, jeg har egentlig brukt mye av tiden min på å ikke være for mye dominerende. Så det tror jeg faktisk er veldig medfødt.

**Intervjuer:** *Hvis du møter andre, tenker du da at væremåten deres er medfødt?*

**I3:** Ganske mye medfødt tror jeg, så jeg tror det er når forskjellige mennesker passer til forskjellige ting – jeg tror ikke alle kan nødvendigvis brukes i alle roller. Og det er heller ikke meningen tror jeg. Det viktigste er kanskje å finne balansen, for å utvikle det som man har lyst å utvikle. Det er noen som sier – styrkebasert utvikling – også at mye bedre å jobbe med det du er god på fra før, for da er det gøy og kommer mye lengre enn å drive å utvikle ting som ikke passer.

**Analysefunn:** *AKTØR. I3 støtter påstanden til en viss grad at evner og kvaliteter til en viss grad er medfødt. I3 vokste opp i en familie hvor I3 følte seg veldig forskjellig fra resten, dette med utgangspunkt at I3 har tatt mye ledelse store deler av livet. Samtidig bruker I3 mye av tiden på å ikke virker dominerende siden ledelse rollen faller I3 naturlig. I3 at alle ikke skal brukes i alle roller, det handler om balanse og styrkebasert utvikling, bruk tiden på hva man er god på enn å prøve å utvikle seg til noe som ikke passer.*

**Intervjuer:** *Er du bevisst på egne verdier og så bevisst at du kan svare hvem som helst og når som helst på hva disse er?*

**I3:** Ja, fordi det har jeg også lært – tenkt ganske mye på det – det også. Det er fordi jeg startet ut med studier på Blindern, som var sånn filosofi og sånt no. Også hadde jeg en plan om å egentlig å skrive bøker og sånt, men så ble jeg litt fanget av næringslivet. Og det var fordi jeg egentlig hadde en plan om å – jeg kan ikke skrive veldig gode bøker om jeg ikke kan noe om livet i det hele tatt, så måtte undersøke verden. Og så har jeg etterhvert innsett hvor gøy det er med HR-menneske jobber. Businessen. hvor det skjer noe, action hele tiden. Du føler at du kan påvirke til en forskjell og jeg har funnet ut for lenge siden at jeg – at for meg så spiller det ikke så stor rolle hvor jeg jobber, jeg kan jobbe i retail eller i hvilken som helst bransje på mange måter. Jeg skulle helst jobbet med noe som var litt mer etisk forsvarlig enn å selge sprit og tobakk. Men det virkelig jeg håper jeg kan få til da er å utgjøre en forskjell, ikke sant. Slik at det skal være, eller jeg har en verdi eller en målsetning for meg selv om at det skal være en forskjell om jeg er i jobben eller en annen en eller at det ikke er noen der. Gjøre en positiv forskjell for mennesker i måten å gjøre ting på. Så for meg er det f.eks utrolig viktig å ha en leder som bidrar og stiller opp, og gjør det mulig da. Og her f.eks får jeg lov til å bruke en psykolog f. eks og hun er her to ganger i måneden og har ren psykolog bistand til folk som trenger det. Så for meg å kunne bidra til folks arbeidsliv og også liv generelt – der det trengs når jeg innimellom får sjansen - det er veldig fint.

**Intervjuer:** *Hvis du tenker litt sånn utenom jobb, hva er da verdiene sånn for deg som I3?*

**I3:** Ja, da er det også ganske lett. det er - hva skal jeg si - fred, likhet, brorskap. Det er den

derre menneske verdttet, som står sterkt. Det å ikke dømme før du har gått i noens sko, det å stå - være ydmyk - foran en hver person du møter, som foran porten til helvete. Som en filosof sa. Jeg tror på kunnskap, og forståelse. Veldig typisk sosialistisk bakgrunn. Jeg tror på det gode i folk. Og at det er sterkere enn ondskap. I det store bildet da. Så det er ikke så vanskelig.

**Analysefunn:** VERDIBEVISST. I3 virker godt reflektert for hva som er viktige verdier for I3 i arbeidslivet. For I3 er det viktig at I3 gjør en god jobb uavhengig bransje, men skulle gjerne hatt en mer etisk forsvarlig rolle, slik at det skal utgjøre en forskjell at det er I3 som er i den stillingen. En annen viktig verdi er å hjelpe andre om det er rom for det. I privatlivet er også I3 klar over sine verdier, og kan enkelt si hva de er og hvorfor.

**Intervjuer:** Det neste spørsmålet kan nok hende at du tenker kan være litt av det samme, men om du tenker at du er en setning – kan du fortelle meg hva du står for?

**I3:** Hva jeg står for... Ja, f. eks den som gir seg er en dritt. Som det står i giftingen til venninnen min, som jeg synes er helt fantastisk. Fordi det har noe om å, jeg tenker ofte det at i forhold til – særlig til jobben, det å være og tåle motstand, tåle å være langsiktig. Det å stå for det du har tro på selv om ingen andre gjør de. Det å være tydelig over tid, og ikke vingle, og det er spesielt viktig i retail – alt går så fort. Så det er hype der, hype her. Og det går på å også ha tro på de som er sånne narsissistiske ledere, som gjør mye fælt mot folk. De vinner aldri, de taper til slutt. Det har jeg sett mange ganger, det kan ta 5 år det kan ta 10 år. Men de detter av de kommer ikke helt til topps. Nesten ingen. Sett mange ganger, at de får en til høyre til slutt. Da må man ikke gi seg, vi kan ikke knekkes av sånne.

**Analysefunn:** VERDIBEVISST. I3 kan fort fortelle hva I3 står for, setningen viser at for I3 er det viktig å stå på uansett hva utfordringen er og ha troen på seg selv, og at rettferdighet seirer til slutt.

**Intervjuer:** Er du klar over hva som gir og tapper deg for energi i hverdagen?



**I3:** Ja, det er jeg. Det som gir meg energi er utfordringer, prosjekter, det å klare å få lov til å tenke kreativt, brainstorming, problemløsning. F.eks å bruke prosjektledelse prinsipper eller forskningsbasert, noe man kan, og overføre dette til noe annet – kjempegøy. Det kan være hva som helst redebygging eller jeg vet ikke, bare noe som gjør at man får brukt og utnyttet hode og ressurser. Det er kjempegøy. Det som tapper meg for energi er politikk, sånn politisk viss vass, hvor man må drive å snakke hyggelig og sånn small talk. Socializing. Og så er det sånn sutring. Kjerringer som ikke har noe annet å drive med, det er helt forferdelig slitsomt. Det er så uinteressant og folk som ikke vil uansett, slike som er nei personer som bare er negative. Samma hva det kan være morsom utfordring en stund, men så blir det bare kjedelig altså. Det tapper meg for energi. Og så tapper det meg for energi å drive med rutine arbeide over tid, som eks rapportere antall headcount og sånt – antall ansatte i heltidsekvivalenter eller reell antall etter timer, detalj utregninger til ting som folk ikke bruker. Det er kjempe kjedelig.

*Analysefunn: BEVISSTHET. I3 kan beskrive hva som er energi kjernen i hverdagen og ikke, så dette er noe som I3 har tatt stilling til og klart å identifisere for seg selv.*

**Intervjuer:** *Hvor bevisst er du på å tilegne deg en sunn livsstil for å bedre håndtere motgang og stress i jobben og øke utholdenheten?*

**I3:** middels. Jeg er ganske bevisst på det, vil si det. Er ikke at jeg gjør så mye av det. Er ganske bevisst på det fordi jeg jobber jo med HR og det at jeg ser veldig mange som er utbrent etc, jeg jobber jo med det så jeg har førstegangs erfarings info hele tiden på det. Men det jeg passer på er at jeg er i bevegelse 2-3 ganger i uka. Nå følger jeg med på sånn hjerte APP, ser at vi er ute å går på tur hver dag. Denne appen er som om jeg har en hund jeg må lufte her dag. Så går 3-4 mil i uka. Det er viktig og så prøver jeg å drive med yoga jevnlig og grunnen til at jeg velger det er fordi at det har en god helsebringende effekt. Fordi at får jeg får både tøyd ut musklene og jeg tror det setter seg mye drit i muskelknutene og sånt, og så får jeg også god avslapnings.. – altså meditasjons effekt i tillegg. Så yoga ser jeg på som en form for egen massasje, man masserer seg selv nesten på en måte. Og det gir ganske god effekt, jeg har aldri hatt vondt i kroppen – noen gang. Ingen ryggvondt, ingen stive skuldre.

Så jeg reklamere for at de kaller meg en slik næringslivshippie, men jeg tror veldig på det. Noe at musklene og kroppen blir myk. Savner fort yoga om jeg ikke får gjort det, på sommeren og sånt. Egenpleie. Ellers gå tur og løpe litt innimellom også.

**Analysefunn:** BEVISSTHET. I3 sier at I3 er ganske bevisst på dette, og sier at I3 ikke får gjort så mye av det. Men I3 har et mål for hvor mye fysisk aktivitet som I3 skal ha i uka, og har flere aktiviteter som I3 liker. Det virker som I3 ikke er fornøyd med sin aktivitetsnivå, men vi får inntrykket at mosjon er en prioritet i ukene som blir gjennomført. I sin stilling er I3 første som får informasjon om kollegaer som er eksempelvis utbrent og ser viktigheten i å reflektere over dette.

### **1: 3 Transkribering av informant I4**

**Intervjuer:** Etter 8 uker har vi skrapet i overflaten på “gjør vi det vi sier vi skal gjøre?” Opplever du at du gjør det du sier du skal gjøre oftere enn at du tenker det?  
*Oppfølgingsspørsmål: Gi gjerne eksempel?*

**I4:** Jeg opplever at jeg stort sett gjør det jeg sier jeg skal gjøre, men at noen ganger så dukker det opp andre ting som haster veldig. Og da må man på en måte gjøre det først og da rekker man ikke alltid ting man hadde tenkt til da.

**Intervjuer:** *Gi et eksempel i jobbsammenheng og et fra privatlivet*

**I4:** Ja, nå tenkte jeg først og fremst i jobbsammenheng da. Jeg vil si at i privat er det jo sjeldnere at det dukker opp veldig uforutsette ting som gjør at jeg må endre på det jeg har tenkt til å gjøre.

**Intervjuer:** Kan du gi et mer konkret eksempel?

**I4:** Ja, det kan jo være at feks når jeg er på jobb, så har jeg helt konkrete kontoroppgaver som skal gjøres men så dukker det opp andre ting som, det kan være en ansatt er syk feks, så må

man steppe inn for den personen. Eller at man plutselig får mail om noe som haster veldig som man må finne ut av. Og da må man legge til side, det generelle oppgaver, kanskje, og ta tak i det som haster mest.

**Intervjuer:** *På hjemmebanen da?*

**I4:** Jeg synes jeg stort sett gjennomfører det jeg sier jeg skal gjøre. Det hender jo av og til at jeg utsetter ting som jeg ikke liker da, som å støvsuge og sånne ting.

**Intervjuer:** *Men det skjer ikke i jobbsammenheng? At du utsetter ting du ikke liker?*

**I4:** Det har sikkert skjedd det og. Men jeg prøver å tenke litt annerledes der da. at jeg lager liste over det jeg skal gjøre i løpet av en dag, og da pleier jeg å prøve å prioritere utifra det som haster mest, og ikke hvilke oppgaver jeg synes er tungt. Men hvis det er en oppgave, la oss si at jeg ikke er i form en dag og det er en oppgave som er fysisk krevende så kan jeg velge å utsette det til dagen etter.

**Analysefunn:** *HØY GJENNOMFØRINGSEVNE: Det tyder på at I4 besitter høy gjennomføringsevne da den gjør som den sier selv om den utsetter dagens gjøremål for å prioritere hastesaker. Gjøremålene blir gjort tilslutt da informanten strukturer dagene sine ved å skrive en liste over ting som må gjøres og ting som blir fortløpende utsatt for å sørge for at de blir gjort ved en senere anledning.*

**Intervjuer:** *I hvilken grad synes du selv at du mestrer dine egne prioriteringer? Gi gjerne eksempler.*

**I4:** Det gjør jeg stort sett. Helt konkret noen ganger føler jeg at jeg prioriterer nesten feil, det at jeg feks velger å bli på jobb for lenge, sånn at jeg må stresse for å hente sønnen min i barnehagen feks. Det er sånne ting som, da føler jeg at jeg prioriterer jeg riktig ovenfor jobben min, fordi jeg synes det som skjedde i siste liten var veldig viktig. Men så blir jeg sittende og føle at jeg prioriterte dårlig da overfor familien da, fordi jeg fikk hentet sønnen min i barnehagen senere enn det jeg ville feks.

**Analysefunn:** HØY PRIORITERINGSEVNE. Det tyder på at I4 besitter høy prioriteringsevne, 4 forteller at den føler at prioriterer riktig overfor jobben men ikke like mye i privaten, men får gjort det den skal allikevel selv om det noen ganger oppstår stressmomenter i prosessen.

**Intervjuer:** *Hvor ofte og hvor mange ganger på en uke opplever du at du endrer agenda utover dagen?*

**I4:** Hehe, jeg vil si at det nesten skjer alle fleste dager men ikke frivillig for å si det sånn. Det er, det hender av og til at jeg har en dag som er akkurat som jeg har planlagt at jeg får gjort akkurat de tingene, akkurat de tidspunktene jeg hadde planlagt dem. Men de aller fleste dager dukker det opp noe som gjør at jeg må endre på de planen jeg egentlig hadde. Sånne uforutsette ting da, som at det plutselig kommer mail om noe som hastet veldig, eller som jeg nevnte tidligere at det er noen som er syke sånn at du må steppe inn for dem. Noen ganger er det rett og slett at du blir forstyrret av kollegaer som har noe de vil snakke om som de synes er viktig på en måte. Uforutsette hendelser egentlig generelt som kan dukke opp.

**Intervjuer:** *I hvor stor grad er andre en begrunnelse for at du gjør endringer?*

**I4:** Jeg vil ikke si at det er så ofte pga andre annet enn at det er da andre som kan sende en mail feks, men det er ikke så veldig ofte at det er personavhengig. Det kan selvfølgelig dukke opp en sånn personalsak feks da, det kan ta tid. Da kan man si at det er pga andre men. ehm, ja, nå har jeg på en måte en jobb hvor jeg regner med det å snakke med mennesker er en del av arbeidsdagen min. Sånn at. Jeg føler vel sjeldent at andre mennesker sin skyld da hvis ikke jeg får gjort det jeg skal.

**Intervjuer:** *Hvem i livet ditt er årsaken til at du gjør endringer?*

**I4:** Det er stort sett kollegaer, det kan være for eksempel at sønnen min er syk da, da får jeg kanskje ikke gjort det jeg skal. Det skjer heldigvis ikke så ofte, men privat så kan det også være det at jeg gjør endringer fordi jeg finner ut at jeg ikke orker. Og da er det mer sånn, jeg skulle egentlig på fest i kveld men jeg er for sliten så jeg orker ikke.

**Intervjuer:** *Tenker du også sånn på jobb? Gjør ikke det fordi du orker ikke?*

**I4:** Det har sikkert skjedd, men ofte når jeg er på jobb så er jeg i sånn modus, sånn at jeg har ikke tid til å kjenne etter hva jeg har lyst til eller ikke. Fordi det skjer noe hele tiden. Så jeg kan ikke huske at det har skjedd så mange ganger at jeg har tenkt konkret: «Nei, jeg orker ikke så jeg lar vær».

**Analysefunn. USYSTEMATISERT.** *Det tyder på at I4 er usystematisert da vedkommende lar seg bli forstyrret av uforutsette hendelser, selv om dem ikke har kontroll på at det oppstår. Ut fra I4 sitt svar, oppfatter vedkommende utfordringene i hverdagen som "ofte uforutsette hendelser" som kommer i veien planlagt agenda.*

**Intervjuer:** *Se for deg at du står i en situasjon hvor du skal rekruttere én person til én stilling. Du har to veldig gode kandidater som har like forutsetninger til å utføre jobben på en strålende måte. Hvordan selekterer du kandidatene?*

**I4:** Nå er det sånn at vi bruker et rekrutteringsbyrå egentlig, men får tilsendt CV'er av de mest aktuelle etter å ha hatt intervju med dem, så får vi, la oss si at vi skal ansette to personer da, så får vi 8-10 CV'er, også må vi se gjennom alle for å se hvem som er best egnet eller hvem vi ønsker å ha et intervju med da, for å si det sånn. Da må vi kalle alle inn på intervju da for å se på personlige egenskaper. Når man jobber i en butikk, en butikk som Nespresso hvor vi er veldig opptatt av det med service så er det klart at på mange måter en spesiell type person man ser er etter. Vi ønsker ikke at alle skal være like. Men man vil jo gjerne at folk skal være flinke til å kommunisere og snakke med folk. Så hvis noen for eksempel er veldig sjenerte og innesluttet så vil man kanskje fort tenke at de ikke passer helt inn i butikken da. Da blir det det at når vi har to kandidater som er i utgangspunktet helt likt kvalifisert, så vil man jo se på hvem man synes har best, eller ja, egner seg best utfra personligheten, det inntrykket man får. Det trenger jo ikke alltid å stemme heller, det inntrykket man får på et intervju. men veldig ofte kan man se veldig raskt om de passer eller ikke.

**Analysefunn: HØY RASJONALITET.** *Det tyder på at I4 er klar over at vedkommende skal være objektiv i en rekrutteringsprosess ved selektering av kandidater.*

**Intervjuer:** *Se for deg en lignende situasjon hvor du har to liknende kandidater, men denne gang kjenner du til den ene. Du har sportslige felles interesser, relativt lik stil med tanke på klær, bil og vaner og samtidig synes du kandidaten har en god sans for humor. I hvilken grad lar du inntrykkene fra tidligere spille en rolle for rekrutteringen?*

**I4:** Altså først vil jeg si at hvis det er en person jeg kjenner fra før så ville jeg valgt å ikke være involvert i rekrutteringen fordi jeg har ikke lyst til å bli påvirket av det. Det er klart at hvis jeg hadde, først og fremst ville jeg heller på en måte foretrukket å ikke bli involvert egentlig, hvis jeg føler at jeg kunne ha bli påvirket av det inntrykket jeg har fra tidligere. Hvis jeg måtte så ville jeg har prøvd å være så nøytral som mulig da, og vurdere den personen ut fra det inntrykket jeg fikk den dagen, på samme linje med de andre for at jeg skal være rettferdig. Men det er klart det er vanskelig å si om, jeg kan ikke si at mitt totale inntrykk av en person kan da bli litt påvirket av det jeg vet hva før. Uansett om man vil eller ikke. Men jeg ville ha prøvd å være så nøytral som mulig.

**Intervjuer:** *Hvor viktig er det for deg at du omgås likedannede?*

**I4:** Det er ikke så viktig. Jeg synes egentlig at det er spennende å omgås med folk som er forskjellige. Det er vel kjedelig hvis alle er like. Også vet jeg jo selv at, jeg føler at jeg er ganske klar over mine styrker og svakheter, så jeg hadde ikke ønsket at alle skulle være akkurat som meg. Jeg tror på en måte at det er en fordel at man er forskjellige, hvis man er mange som jobber sammen. Men det jeg tror ofte kan være, selvfølgelig at man har noen likheter er fordel. Ofte så har man jo det, liksom grunnleggende har vi noe av de samme interessene da, hvis vi har valgt samme yrke feks. Selv om det er ikke alltid sånn heller. Jeg tror i hvert fall at det er positivt at folk er ulike. Jeg synes jo mennesker generelt er spennende, sånn at jeg synes det kan være fascinerende når andre er helt annerledes enn meg selv.

**Analysefunn:** *HØY RASJONALITET. I4 er klar over at den ønsker å være objektiv i en slik rekrutteringssituasjon og ønsker ikke å være delaktig når vedkommende har kjennskap til kandidaten. Hadde I4 vært nødt til å være delaktig kommer det frem at I4 er i stor grad bevisst på å være objektiv i en slik situasjon. I4 viser igjen at den er objektiv og ikke partisk*

*mtp at den ikke nødvendigvis vil ansette mennesker som er lik seg selv men er heller fascinert av ulikheter.*

**Intervjuer:** *Kan du komme på en situasjon hvor du gjorde en beslutning som du mente var riktig, men flere av dine nærmeste kollegaer, venner og familie mente at valget var feil, og hva slags type beslutning var dette?*

**I4:** Et konkret eksempel er hvertfall at jeg bestemte at vi skulle ha strenge instruksjoner på hvem som kunne ta ut kaffe til bruk i tastingbaren i butikken, De ansatte var ikke så positive til dette fordi de syntes det ble veldig tungvint. Jeg valgte likevel å innføre denne regelen fordi vi hadde hatt mye feil på varetellinger som jeg mistenkte at hadde sammenheng med at det var for mange involvert i dette. Resultatet ble at vi allerede neste varetelling så en stor forbedring i differansen på kaffe.

**Analysefunn:** *HØY SELVINNSIKT. Det tyder på at I4 har høy selvinnsikt da vedkommende var bevisst på reaksjonene til de ansatte men valgte allikevel å gjøre det som gir best resultater for butikken.*

**Intervjuer:** *Hvor ofte opplever du at du møter motstand på en dag? Kom gjerne med et eksempel.*

**I4:** Det kommer litt an på hva man regner som motstand da. Men det hender jo at ting ikke går helt som man vil og at det kan være for eksempel i butikken, en bankterminal som ikke fungerer som den ikke skal. Sånne ting kan jeg synes er veldig frustrerende. Når det gjelder mere andre situasjoner, ting som oppstår sånn så skal det mye til før jeg på en måte opplever det som veldig ille da. Jeg tror jeg klarer å være ganske avslappa i forhold til ting sånn at jeg sjeldent opplever at noe er krise. Så, det varierer selvfølgelig fra dag til dag. Det jeg kommer på som er helt konkrete ting er jo at det er noe teknisk som ikke fungerer, at man er for få på jobb, at noen er for lenge på lunsj, og andre blir frustrerte, det er jo en slags motstand egentlig.

**Intervjuer:** *Hvor ofte møter du motstand hjemme?*

**I4:** Hehe, Ja, jeg har et lite barn da, han har jo akkurat lært seg å si «jeg vil ikke». Jeg møter mer motstand nå enn jeg gjorde tydeligere i hvert fall, med han. Men stort sett er han grei å ha med å gjøre da. Det er jo det som er morsom med småbarn, at de er veldig tydelige på hva de vil og de ikke vil, og han kan feks finne på å si at, jeg har dårlig tid på morgenen, jeg skal rekke å kjøre han i barnehagen før jeg drar på jobb. Da kan han finne på å si «nei, jeg vil ikke kle på meg». For eksempel. Det vil jeg si er slags motstand, men da prøver jeg bare å ta det med ro, og prøve distrahere han så går det som regel veldig fort over.

***Analysefunn: AKTØR.** Det tyder på at I4 ofte påtar seg aktørrollen da vedkommende er bevisst på at det er opp til en selv hva man definerer som motstand. I4 forteller videre at det skal mye til før den oppfatter noen eller noe som motstand som tilsier at vedkommende tar ansvar for utfordringen den blir møtt med istedenfor å skylde på omgivelsene.*

**Intervjuer:** *Kan du komme på en situasjon hvor du opplevde at din egen grad av selvinnsikt styrket et valg du måtte stå i?*

**I4:** Det som er litt morsomt med meg, er at jeg har veldig beslutningsvegring sånn generelt, privat. Men i jobbsammenheng så synes jeg ikke at det å ta avgjørelser er vanskelig. Det er liksom en morsom kombinasjon. Men sånn i privaten så kan det feks være det å bestemme seg om man vil ha barn eller ikke. Der var det litt så at jeg tenkte at det var noe som kom til å skje av seg selv, sånn plutselig så fikk man kjempelyst på det, og visste at det var det man ville. Men der skjønnte jeg etter hvert at pga at jeg vet hvordan jeg er da at det var mere et valg jeg måtte ta med fornuften, at jeg kunne ikke kunne gå og vente på at det skulle bli sånn kjempetydelig for meg.

Og ja, jobbsammenheng kan feks være at det at det som gjorde at jeg begynte å jobbe i den jobben jeg har da, er jo det at jeg jobbet frilans tidligere og innså at jeg har nok ikke den rette personligheten for det. Fordi jeg er flinkere til å selge andre enn meg selv. Og det var egentlig en vanskelig beslutning å ta, at man skal gjøre noe helt annet. Jeg innså at det ikke passet helt for meg da,

***Analysefunn: HØY SELVINNSIKT.** Det tyder på at informanten har høy selvinnsikt da det fremkommer i vedkommendes uttalelse at hun eller han er bevisst på sine personlige egenskaper og sine styrker og svakheter.*



**Intervjuer:** *Kan du gi et eksempel der du visste umiddelbart at du hadde rett, men din motspiller stod fast på sitt svar?*

**I4:** Oi. Ehm. Jeg kommer ikke på noe helt konkret nå, men det har jo vært episoder hvor jeg vet at det er en ting som skal gjøres på den og den måten feks også har en kollega gjort det på en annen måte. Det har hendt at jeg kan se rent teknisk, hva noen har gjort i et dataprogram feks mens de mener at de har gjort noe annet.

**Intervjuer:** *Hvordan gikk du frem for å forklare at du hadde rett?*

**I4:** Det er ikke nødvendigvis så veldig viktig det å skulle få frem at man har rett da. Det har jo vært episoder hvor jeg har sagt til folk at «Dette har skjedd, dette er resultatet av det som har skjedd, la oss ikke henge oppi hvordan det har skjedd eller hvem som har rett eller ikke på nøyaktig hva har blitt gjort her, men heller prøve å fokusere på å unngå at noe lignende skjer igjen da. Jeg synes det er viktig å prøve å ta med i betraktning at man ikke alltid vet hva som er riktig og galt.

**Intervjuer:** *Og hvordan var reaksjonen til din motspiller?*

**I4:** Folk blir irriterte når de blir satt spørsmål om hva de har gjort da. Men jeg kan ikke huske å ha opplevd at noen har blitt direkte sure for sånne ting. Jeg tror det handler mye om hvordan man legger det fram, hvis man er enige og bare ikke fokusere på hvem som har skylda, og heller fokusere på at det skal bli riktig, så opplever jeg at folk tar det ganske fint.

**Analysefunn:** *HØY SELVINNSIKT. Det tyder på at I4 har høy selvinnsikt da det fremkommer i en av uttalelsen at den er veldig bevisst på hvordan man fremlegger en sak for å unngå konflikter, samt at det er ikke viktig hvem som har rett men at det resulterer i lærdom og riktig fokus i arbeidet.*

**Intervjuer:** *Kan du nevne en situasjon hvor det ikke gikk helt som du hadde planlagt?*  
*Oppfølgingsspørsmål: Hva var grunnen for at det ikke gikk som planlagt?*

**I4:** Det kan være feks en person som skulle overta mine oppgaver fordi jeg skulle få andre oppgaver i samme stilling hvor jeg ønsket å starte tidlig med opplæring, også kom det julerush i butikken sånn at man måtte prioritere kunder, også ikke fikk gjort like mye som ønsket. Også ble vedkommende sykmeldt, da kunne man i hvert fall ikke ta opplæringen. Så det vil jeg si er situasjonen som jeg husker tydeligst. Da må man lage en ny plan da. Og prøve å gjøre det beste ut av det. Så det blir jo bare å, sørge for at vi fikk satt av noen dager hvor ingen av oss trengte å være i butikken. Hvor vi kunne fokusere på den opplæringen.

**Analysefunn: AKTØR.** *Det tyder på at I4 påtar seg aktørrollen når ting ikke går som planlagt. Istedenfor å skyldte på andre og eller omgivelsene lager vedkommende en ny plan og forsøker å gjøre det beste ut av situasjonen.*

**Intervjuer:** *Kan du nevne en situasjon hvor du måtte endre dagsordenen din på grunn av egen feiltakelse i planleggingen?*

**I4:** Oi, den må jeg tenke litt på om det er noen konkrete eksempler der. Det er vanskelig å komme med en helt konkret situasjon her også, men det har sikkert hendt at for eksempel at noen har bommet på bemanningsplanen, at man tror at man er nok folk til å stenge butikken for eksempel, også viser det seg at det er det ikke. Og da må jo jeg også endre på min plan for dagen da, hvis ikke jeg skulle være i butikken selv for eksempel. La oss si at det ikke er jeg som har satt opp vaktlisten da, men jeg har jo gjort en feil ved å ikke oppdage det på en måte. De dagene jeg er på jobb og det er ingen andre ledere tilstede er det mitt ansvar at alt går som det skal.

**Analysefunn: USYSTEMATISERT.** *Her tyder det på at I4 kan være usystematisert da det fremkommer i eksempelet I4 gir at den kan glemme å dobbeltsjekke viktige detaljer i arbeidet sitt. Uheldige situasjoner har oppstått pga glipp som kunne ha vært unngått hadde informanten vært mer systematisert.*

**Intervjuer:** *Har du en tro på at dine evner og kvaliteter til en viss grad er medfødt, eller at din egen innsats er avgjørende for hvordan det går med deg i livet?*

**I4:** Hehe. Jeg tror definitivt at min egen innsats er avgjørende for hvordan det går med meg i livet. Men jeg tror også at man, at mye har med grunnleggende personlighet å gjøre. Ikke

nødvendigvis hva som er medfødt men også de personlighetstrekkene som man har tilegnet seg gjennom livet da. Men jeg tror ikke at noen kommer noen vei ved å satse på det man har som er medfødt. Men kombinasjon.

**Intervjuer:** *I hvilken grad er du bevisst på å styre ditt tankesett når du feks møter motgang, er stresset og havner i et negativt tankespinn?*

**I4:** Jeg er ganske bevisst på det egentlig. I hvert fall klar over at jeg noen ganger kan bli litt negativ og da prøver jeg å være veldig bevisst på å ikke være en sånn person som lar den negativiteten gå utover andre, eller at det skal smitte over på andre. Så, jeg er i hvert fall veldig bevisst på at jeg prøver å holde mye av de negative tankene for meg selv da, med mindre det er en helt konkret ting som trenger å gjøres noe med, da tar jeg det opp med folk. Men hvis jeg er i dårlig humør og begynner å tenke litt negativt så prøver jeg på en måte å være bevisst på å ikke smitte det over på andre, men det er vanskelig noen ganger da.

**Analysefunn:** *AKTØR. Det tyder på at I4 er en aktør i dette tilfellet da vedkommende er i høy grad bevisst på at man må gjøre en innsats for å oppnå resultater. I4 er også bevisst på at visse personlige egenskaper kan være en god forutsetning for hvordan det går med deg i livet,, men at det er i stor grad din egen innsats som er avgjørende.*

**Intervjuer:** *Er du bevisst på egne verdier og så bevisst at du kan svare hvem som helst og når som helst på hva disse er? Oppfølgings spørsmål: Hva er dine verdier?*

**I4:** Hehe, hva mine verdier er. Jeg har ikke en liste jeg kan ramse opp. Jeg har noen eksempler på ting jeg er veldig opptatt av som verdier for eksempel. Jeg er veldig, veldig opptatt av å være rettferdig, det er kanskje noe av det aller viktigste for meg, at jeg kan, jeg har ikke noen problemer med at folk er uenige med de avgjørelsene jeg tar, eller at folk synes at jeg er en idiot, men jeg er veldig opptatt av at jeg ikke vil at folk skal synes jeg er urettferdig. Så ja, rettferdighet er jeg veldig opptatt av, og at noen skal behandle folk bra, omtanke. Jeg synes det er vanskelig å komme med konkrete ord på en måte. Jeg kan svare på hva jeg synes er viktig men jeg har som sagt ikke en liste over ting som jeg anser som mine verdier. Jeg føler selv at jeg har klart bilde av hva mine verdier er og hva som er viktig for

meg, men det er ikke sånn at jeg kan ramse opp med ord, jeg synes det er vanskelig å komme med liste med ord på hva mine verdier er. Rettferdighet og ærlighet er mine viktigste verdier.

**Analysefunn:** VERDIBEVISST. Det tyder på at I4 er i høy grad verdibevisst selv om den hadde vanskeligheter med å definere og formulere disse verdiene. Men basert på svaret til I4 fremkommer det at vedkommende er i høy grad bevisst på sine verdier.

**Intervjuer:** Kan du fortelle meg hva du "står for" med en setning?

**I4:** Det er vanskelig å svare på det med en setning. Jeg står for mange ting. Men, jeg har ikke et livsmotto for å si det sånn. Men med en setning så vil jeg jo si at det er vel litt det. Men det å oppleves som en person som er rettferdig og tilfører noe positivt til det andre.

**Analysefunn:** IKKE VERDIBEVISST.. I dette tilfellet kommer det frem at I4 hadde vanskeligheter med å svare på dette spørsmålet. Etter å ha snakket litt frem og tilbake kommer I4 frem til en setning, men det er tydelig at informanten ikke var verdibevisst i dette tilfellet.

**Intervjuer:** Er du klar over hva som gir og tapper deg for energi (Hvilke situasjoner, hvilke mennesker)? Oppfølgingsspørsmål: Hva gjør du for å få mer energioverskudd og hva gjør du for å unngå å bli tappet for energi?

**I4:** Ja, det er jo i jobbsammenheng feks, så kan det være en veldig positiv kundeopplevelse, at man føler at man har gitt en kunde kjempegod service, eller at man har hjulpet en ansatt med noe som virkelig lettet en byrde fra personens sine skuldre.

Privat så er det sånne ting som å selvfølgelig være med familien min, og være ute og leke med sønnen min og sånne ting. Og musikk er noe som gir meg masse energi, jeg er veldig opptatt av musikk. Så har jeg en dårlig dag så er jeg veldig bevisst på hva slags musikk jeg setter på for å øke energien og komme i bedre humør.

Det som tapper meg for energi det er jo negativitet, det gjelder kanskje de fleste. Folk som snakker veldig mye, og da mener jeg ikke på en positiv måte, men folk som på en måte

snakker veldig mye om ting som ikke er positive da, og når andre blir veldig stressa for ting som jeg ikke helt forstår hvorfor de stresser da.

**Analysefunn:** BEVISST. I dette tilfellet svarte I4 veldig klart og tydelig på hva som gir og tapper vedkommende for energi. I4 vet hva som skal til for å få energi når den vet at den er lav for energi.

**Intervjuer:** *Hvor bevisst er du på å tilegne deg en sunn livsstil for å bedre håndtere motgang og stress i jobben og øke utholdenheten*

I4: Jeg er bevisst på dette, men ikke fanatisk. Jeg synes det er viktig å prøve å spise sunt og å trene, og tror det har stor innvirkning på hvordan man håndterer stress. Men jeg tror også at det kan bli et ekstra stressmoment hvis man skal ha dårlig samvittighet for at man ikke rekker å trene så ofte man burde eller ikke kan unne seg et kakestykke en gang i blant. Når det gjelder livsstil er jeg aller mest bevisst på å prøve å få nok søvn. Mangel på søvn er det jeg raskest merket at påvirker meg når det gjelder hvordan jeg håndterer stress og vanskelige situasjoner.

**Analysefunn:** BEVISST. I4 viser gode refleksjoner i dette området. I4 er bevisst på hva den spiser samt det å trene og vet at det har stor innvirkning for hvordan det kan motvirke stress.

#### **1: 4 Transkribering av informant I5**

**Intervjuer:** *Etter 8 uker har vi skrapet i overflaten på "gjør vi det vi sier vi skal gjøre?"*

*Opplever du at du gjør det du sier du skal gjøre oftere enn at du tenker det?*

*Oppfølgingsspørsmål: Gi gjerne eksempel?*

I5: Ja, jeg opplever absolutt at jeg gjør det jeg sier. Det tror jeg at jeg kan si at jeg gjør veldig ofte. Det er derfor er jeg spent på disse spørsmålene, jeg stusset veldig over det. Men det er selvsagt, tenker jeg.

**Intervjuer:** *Er det generelt for deg som person? Eller opplever du at det er mer på jobb eller slækker du hjemme?*

**I5:** Jeg tenker gjennomgående, Om jeg gjør det jeg sier jeg skal gjøre, tenker du liksom at i morgen skal jeg lage det til middag så lager jeg det til middag, eller tenker du mer sånn at jeg synes vi som organisasjon skal bli bedre på dette, også jobber man faktisk for å få til det?

**Intervjuer:** *Mere hvis man deler opp en dag og uke og du lager deg gjøremål, at det er viktig for meg å få gjort disse tingene, så får du en tanke om det og får faktisk gjort det?*

**I5:** Vi jobber veldig målretta med planene for. Altså, vi legger planer årlig som har på en måte en kort horisont og en lang horisont også jobber vi jo hele tiden med de tingene og de prosjektene som er viktig for oss. Sånn at, jeg opplever i hverdagen at uka mi er basert på at jeg feks har møter og ting som skjer, alt er på en måte bundet opp mot hva vi skal levere på. Derfor så, da jeg fylte ut disse skjemaene så tenkte jeg: ja, jeg gjør jo det, det er jo jobben min. Derfor blir jeg litt sånn, ok, hva er jeg på jakt etter her liksom, Så skjønner jeg at jeg er kanskje på vakt etter om jeg avviker fra det, eller om jeg tar snarveier. Men det er på en måte det som ligger i jobben min, det er å levere det vi har sagt vi skal levere på.

**Analysefunn:** *HØY GJENNOMFØRINGSEVNE. Det tyder på at I5 har høy gjennomføringsevne da vedkommende forklarer detaljert hva den gjør for å gå fra intensjon til handling i de fleste tilfeller. Det fremkommer i uttalelsen til I5 at vedkommende fremstår i høy grad som strukturert, målrettet og bevisst på hva som skal til for gjennomføring.*

**Intervjuer:** *I hvilken grad synes du selv at du mestrer dine egne prioriteringer? Er det i noen situasjoner du opplever det oftere enn andre? Kan du evt ta et eksempel fra jobbsammenheng og privatlivet?*

**I5:** I forhold til?

**Intervjuer:** *I forhold til jobb og det private, da?*

**I5:** Ja, nei. Mestre eller få gjennomslag for eller få liksom utført, tenker du? I praksis? Jeg føler det også i høy grad at vi får gjennomføring på de tingene som vi har satt oss som mål. Og privat så tenker jeg at, nå er jeg som dere ser, gravid. Og har en liten gutt på 3, og familie, og bor litt utenfor Oslo. Sånn at veldig mye av min hverdag går til å være på jobb, komme

hjem fra jobb, være sammen med familien, vaske klær, lage middag og gjøre alle de tingene der. Jeg får jo det til å gå ihop, men jeg gjør ikke så mye mer enn det. Jeg er liksom ikke ute på konserter og drar på weekend-tur også. Det er en stund siden. Det gjorde jeg før.

**Intervjuer:** *er det fordi du har nedprioritert det?*

**I5:** Ja, det er fordi jeg har nedprioritert det. Nå er det viktigere, den lille tiden jeg har hver dag da, den bruker jeg på sønnen min også samboeren min. Man må tilpasse seg sånn at, det er ikke fryktelig spennende utagerende privatliv. Sove, spise, være hjemme på lørdager, gå tur i skogen liksom. Det er der vi er om dagen.

**Analysefunn:** *HØY PRIORITERINGSEVNE. I dette tilfellet tyder det på at I5 har høy prioriteringsevne. I5 er veldig bevisst på hva vedkommende ønsker å prioritere i privaten. I jobbsammenheng fremkommer det at I5 får gjennomføring på de tingene den har satt som mål og det tolker vi som at vedkommende mestrer prioriteringen med tanke på hva som er viktigst og blir prioritert. Ut fra uttalelsene til I5 tyder det på at den tar bevisste valg med tanke på hva den anser som prioriteringsverdig.*

**Intervjuer:** *Hvor ofte og hvor mange ganger på en uke opplever du at du endrer agenda utover dagen? Her kan du gjerne gi et eksempel?*

**I5:** Her så svarte jeg ganske sånn, jeg gjør jo det hvis jeg har behov. Sånn som i dag hadde jeg tenkt til å sitte og lage en opplæringsplan. Tenkte å bruke endel tid på det. Men så sendte min leder meg en melding i går kveld kl elleve og spurte om vi kunne snakke om en strategi sammen som vi skal ha. Da tenker jeg at da kan jeg la opplæringsplanen ligge, at det er viktigere å snakke med henne om det fordi hun har tid nå, hun inviterer meg til et møte. Sånn Så i dag så har jeg gjort om på den planen, for å som jeg egentlig hadde. Sånn tenker jeg, Sånn fleksibel må man jo være, fordi ting skjer jo hele tiden. Men den planen, det møtet med hun som jeg skal ha om opplæringsplanen i morgen, det finner sted i morgen. Så jeg må finne tid, nå er jeg ganske ferdig med den, så det er ingen problem, Men jeg kommer nok til å se over den i kveld.

**Intervjuer:** *Er det ofte at sånt oppstår?*

**I5:** Ja, men ikke sånn veldig, det er sjeldent jeg må kansellerer møter. Det er sjeldent jeg ikke får levert det jeg skal til frister. Men småjusteringer hvis noen kommer og spør meg om noen ting. Det er litt av holdningen min også. Å være tilgjengelig. Å ha tid til å snakke med folk som lurere på ting og vil prate med meg. Så det ligger litt sånn, jeg har på en måte en buffer for det uplanlagte i kalenderen. Så i dag hadde jeg jo 2 ½ timer som var frisatt sånn at jeg rakk å gjøre det jeg skulle. Jeg må sjekke over planen i kveld, ellers helt greit.

***Analysefunn:** SYSTEMATISERT. I5 viser i høy grad at vedkommende er systematisert. Det fremkommer i vedkommendes uttalelse at den endrer agendaen sin når det dukker opp andre viktige saker på en veldig strukturert og gjennomtenkt måte og tenker alltid et skritt fremover. Det at I5 setter en tidsbuffer i kalenderen i tilfelle det dukker opp uforutsette hendelser samt gjør noen av arbeidsoppgavene hjemme hvis den ikke får gjort det ferdig på jobb viser proaktivitet og evnen til å systematisere i hverdagen.*

**Intervjuer:** *Se for deg at du står i en situasjon hvor du skal rekruttere én person til én stilling. Du har to veldig gode kandidater som har like forutsetninger til å utføre jobben på en strålende måte. Hvordan selekterer du kandidatene? Og åssen vil du forsvare ditt beslutningsgrunnlag?*

**I5:** Nei, da handler det veldig mye om, altså, hvis de har helt lik utdannelse, men ikke lik kompetanse. Så det blir liksom, du mener at de faglig sett er helt like? Jeg ville jo kanskje ha jobbet litt med hvordan de ville ha løst oppgaven, hvordan er det de jobber. For det er mange måter å løse en oppgave på. Og litt sånn på det om de passer i det teamet de skal inn i. Så kanskje arbeidsform blir viktig, personligheten deres, verdiholdninger, den biten er viktig, Det er selvfølgelig litt vanskelig å avdekke, men vi har jo på en måte teknikker for å finne ut om, for å kartlegge litt hvordan folk opptrer i en gitt situasjon, hva de synes er vanskelig, når er de de trenger hjelp, hvilke typer situasjoner er det de trenger hjelp og støtte til. Det sier jo litt om mennesker. Hvilken beslutninger tar man sjøl uten type veiledning. Så da blir det mere å finne hvordan personen passer inn i det teamet. Hvis kompetansen er på plass. Hvordan jobber du, hvordan kommer du til resultatet, hvordan opptrer du i gruppa som kollega og hvordan vil du bli oppfattet eksternt, med samarbeidspartnere.



**Analysefunn:** HØY RASJONALITET. Det tyder på at I5 er i høy grad rasjonell i en rekrutteringsprosess da den viser mye kompetanse og kunnskap når det kommer til rekruttering og hvordan kandidatene blir vurdert og selektert. Det fremkommer i uttalelsen til I5 at vedkommende er objektiv og fokuserer på det faglige og er opptatt av hvordan kandidatene presterer i praksis fremfor å ivareta egne interesser.

**Intervjuer:** Se for deg en lignende situasjon hvor du har to liknende kandidater, men denne gang kjenner du til den ene. Du har sportslige felles interesser, relativt lik stil med tanke på klær, bil og vaner og samtidig synes du kandidaten har en god sans for humor. I hvilken grad lar du inntrykkene fra tidligere spille en rolle for rekrutteringen? Har det noe å si at du eventuelt kjenner vedkommende

**I5:** Hvis de er like kompetente? Ja. Hvis jeg da, det er jo, det gjør man jo. Man liker gjerne mennesker bedre som er lik seg selv, eller som man er på bølgelengde med. Det handler mere om å være bevisst, det. Nå liker jeg deg bedre fordi du er lik meg. Eller fordi jeg liker klesstilen din eller humoren din eller det er noe ved deg jeg liker veldig godt. Så må man jo prøve å allikevel ta en, det kan jo hende at en person som man ikke nødvendigvis bånder sånn med da, vil gjøre en bedre jobb. Så må man hele tiden vurdere objektivt i arbeidssituasjon, så har vi, i forhold til rekruttering, vi kjører tester og alt mulig sånt, så jeg ville jo sett på det også. Det kan hende jeg hadde valgt en personen hvor man føler, for det er noe med det der hva den personen er når de møter eksterne, hvordan de jobber i team. Kanskje de har bedre sosiale ferdigheter, som ikke er målbare. Evnetest så kan du måle evner ganske konkret. Mens personlighet er en kombinasjon av flere trekk som gjør at, gir utslag. Så det er viktig det også. Ikke bare karakterbok og hvilken utdanning de har, men også hvordan de omgås med mennesker.

**Intervjuer:** Har du vært i en slik situasjon før?

**I5:** Ja, altså vi rekrutterer jo, vi har diskusjoner stadig i HR. Jeg sitter ikke så tett nå og rekruttere men vi er veldig bevisst på det. Vi sier, å, han likte jeg veldig godt eller hun likte jeg veldig godt. Også er det sånn, ok, ja, men er det, så vi har det stadig oppe for diskusjon. Dette var en person jeg umiddelbart likte. Samtidig så ser jeg denne har mer relevant erfaring.

Da må man begynne å grave. Så vi går på en måte ikke på limepinnen. Fordi vi er så bevisste på det da. Man vil gjerne rekruttere mennesker som er lik seg selv. Det er en naturlig ting i oss da. Det hjelper ofte. Mange bruker begrepet det å si magesfølelsen min sier at jeg burde. Men den skal du ikke alltid stole på. Det er en faktor det også. Men du må frigjøre deg litt fra å ikke bare bruke det som et grunnlag.

**Analysefunn:** HØY RASJONALITET. I5 viser høy rasjonalitet da det fremkommer gode refleksjoner i vedkommendes svar selv om den ikke svarte på spørsmålet om kjennskap til en kandidat i en rekrutteringsprosess. I5 fremstår som i høy grad bevisst på at man kan bli påvirket av felles interesser og likhetstrekk ved ansettelse. Vi tolker det slik at I5 har dette i bakhodet i en rekrutteringssituasjon samt det å hele tiden ha et objektivt synspunkt. I5 viser gode refleksjoner og rasjonalitet ved å se flere sider av en sak samt ha bevissthet i situasjoner man kan bli påvirket av egne subjektive meninger og interesser.

**Intervjuer:** Kan du komme på en situasjon hvor du gjorde en beslutning som du mente var riktig, men flere av dine nærmeste kollegaer, venner og familie mente at valget var feil, og hva slags type beslutning var dette?

**I5:** Vi hadde en diskusjon her da. Feks jeg måtte bruke litt tid på i egen avdeling. Det er feks det at vi har hatt et talentprogram som har gått over 8 uker for å utdanne interne selgere til å bli kjøpmenn hos oss. Og det er veldig bra. Problemet er at vi klarer bare å utdanne 12 talenter i året. Men salgsorganisasjonen vår trenger flere kjøpmenn enn det, og de trenger tilgang på de ofte. Det skjer jo endringer i butikk og vi trenger kjøpmenn fortløpende. Min mening var at vi må kutte ned på lengden på et sånt talentprogram, så må vi heller produsere, klare å gjennomføre det på et halvår, og da levere oftere kjøpmannstalenter til salg. Sånn at vi blir en god leverandør av gode kandidater istedenfor at vi bruker tid på å rekruttere eksternt også, men heller rekruttere internt. Og da fikk jeg mye motstand i avdelingen fordi at de mente at det er en modningsprosess, vi kan liksom ikke kutte ned på det. altså læringsprosessen i seg selv er viktig her, bla bla, masse diskusjoner. Og vi endte på en kom romiss, med istedenfor fra 12 måneder til 6 måneder så ble det 8 måneder. Også kuttet vi ned på par samlinger, også effektiviserte vi, så mener vi nå at vi har kommet frem til et produkt som gir god læring. Det var en prosess som går over tid, vi må levere bedre til organisasjonen. læring er en prosess som gikk over litt tid, hvor på en måte jeg står på den ene siden og sier vi må levere bedre til

organisasjonen. Så er jeg jo enig, sånn læring er en prosess, men samtidig så i vår verden så må vi være effektive da. Det blir en avveining. Da måtte vi ta noen tøffe valg. Da måtte jeg begrunne veldig for hvorfor jeg mener det her og hvorfor vil du at vi skal gjøre det. Også måtte jeg begrunne det godt da for å få solgt det inn da. Salg var jo veldig positive til det, de bare, yes kjør på, vi vil ha masse kandidater. Men fra et faglig perspektiv blir det diskusjon om det blir gode kandidater eller blir de ikke så flinke.

**Intervjuer:** *Opplevde du selv da du solgte inn at du fikk gjennomslag på den måten du ville?*

**I5:** Ja det blir sånn da. Men med kompromiss da, vi tar ikke ned til et halvt år, da tar vi det på 8 måneder så er vi fornøyd med det, en fin mellomløsning. Så har alle sider av saken blitt hørt.

**Analysefunn:** *LAV SELVINNSIKT. I dette tilfellet snakket I5 mye fra vedkommendes synspunkt og ståsted, hvordan vedkommendes løsning er effektiv og lønnsom, men viste derimot lite refleksjoner rundt hvorfor andre var imot forslaget og det fremstod ikke som informanten så situasjonen fra utsiden. I5 viste lite objektivitet i dette tilfellet da det fremsto som informanten viste lite forståelse for hvorfor andre var imot vedkommendes forslag. Objektive synspunkter ble ikke nevnt.*

**Intervjuer:** *Hvor ofte opplever du at du møter motstand på en dag? Kom gjerne med et eksempel. Oppfølgingsspørsmål: Kom gjerne med et eksempel som privatperson og her på jobb?*

**I5:** Jeg må jo si at det ikke er så veldig ofte. Det hender at vi har noen møter hvor vi er uenige og har diskusjoner, men jeg opplever at det er sjeldent, at det er naturlige, behagelige diskusjoner selvfølgelig, ellers er det ingen vits i å møtes. Men det at jeg møter motstand føler jeg ikke at jeg gjør ofte. Jeg opplever at organisasjonen er veldig samsnakket om hvor vi skal og hva vi vil. Og da er det litt sånn, ok, hvordan skal vi komme dit? Så diskuterer vi det så er det sånn, noen ganger er visse ideer bedre enn andre. Vi har liksom en fin tone oss imellom oss. Både i avdelingen og ledergruppa.

**Intervjuer:** *Når det kommer til hjemme da?*

Der diskuterer vi en del legging, mat, vi har en treåring som ikke spiser så mye og da diskuterer vi en del. Samboeren min er like sta som meg. Så vi har noen diskusjoner på det, men ikke sånn, vi er prinsipielt enige om ting. Vi diskuterer mer metode liksom. Skal vi nekte han å spise en kjeks når han kommer hjem fra barnehagen, for da er han ikke sulten til middag, eller skal vi bare gi etter for hylingen og bare gi han en kjeks og bare satse på at han også spiser tomatsuppe etterpå. Verdimessig er vi prinsipielt enige om de store tingene. Så jeg møter ikke mye motstand der heller på sånn viktige ting Mer hverdagslige ting som ikke har så stor betydning.

**Analysefunn:** *AKTØR. Basert på svaret til I5 oppfatter hun eller han ikke daglige utfordringer som motstand. Vi tolker I5 sitt svar som at det skal mye til før vedkommende oppfatter en situasjon eller hendelse som motstand, da vedkommende oppfatter diskusjoner og uenigheter som en sunt og naturlig. I5 påtar seg aktørrollen i situasjoner den blir utfordret.*

**Intervjuer:** *Kan du komme på en situasjon hvor du opplevde at din egen grad av selvinnstikk styrket et valg du måtte stå i? Eventuelt en situasjon som var avgjørende for en livssituasjon eller et valg du gjorde feks utdanning eller, en eller annen tvist på jobb?*

**I5:** Verdimessig valg eller prioritering? Det er et veldig vanskelig spørsmål som jeg ikke klarer å komme på et godt eksempel.

**Intervjuer:** *Kan du tenke deg at du kjenner deg såpass godt at et valg du har tatt, at du er trygg i deg selv nok til å ta avgjørelsen, at du ikke trenger å gå i mange tankesett før du gjør det?*

**I5:** At man ikke må hente bekreftelse liksom?

Jeg føler ikke jeg må forsvare noe valg jeg måtte ta. Men ja, jeg husker da jeg var singel, jeg trives jo veldig godt i eget selskap, og har ingen problemer med å være hjemme alene en helg og holde på med ting. Jeg er glad i å være kreativ og sånn. Da husker jeg at av og til så var det venner av meg som var single og var ute og festet og spør hva jeg har gjort i helgen, så svarer jeg, nei, jeg har jo bare vært hjemme.. Det er jo ikke kult det, man har ikke vært og

opplevd og sett. Men det kjente jeg var sånn, det lever jeg veldig godt med jeg har ikke behov for å være på de kuleste utestedene, eller ha fasade på at jeg er på de riktige stedene. Sånn har jeg aldri vært da. Det er kanskje en liten bagatell. men jeg tror mange føler på at hva synes andre om meg hvis ikke jeg viser den siden. Jeg er lite snobbete, og det lever jeg veldig godt med uten at jeg trenger å forsvare noen ting. Ellers føler jeg ikke at jeg har tatt kontroversielle valg utover det.

**Analysefunn:** LAV SELVINNSIKT, I dette tilfellet tolker vi at I5 inntar en forsvarsposisjon, da den gjentar flere ganger at den ikke føler at den trenger å forsvare noen ting eller valgene den tar. I5 presiserer også ved flere anledninger at den lever godt med å ikke følge strømmen og gjøre som andre gjør, noe vi reagerte litt på. Vi oppfattet det som at I5 forsøkte å overbevise oss eller seg selv om noe. Vi tolker denne uttalelsen som diffuse og at den i dette tilfelle mangler evnen til å se seg selv fra utsiden og flere aspekter.

**Intervjuer:** Kan du gi et eksempel der du visste umiddelbart at du hadde rett, men din motspiller sto fast på sitt svar? Hvordan gikk du frem for å forklare at du hadde rett?

(informant synes spørsmålet er vanskelig og ber intervjueren å gjenta spørsmålet)

**I5:** Utrolig vanskelig å svare på. Det handler om å følge opp så opplever man at, det handler om å levere i et arbeidsgiver og arbeidstaker-forhold, man bytter jo. Man får tjeneste for å betale lønning. Og hvis det da ikke blir levert oppgaver eller det vi er blitt enige om og det er unnskyldninger og alt mulig for hvorfor man ikke har levert så er det jo, da er det så klart at jeg bærer bevisbyrden for det. Da må jeg også kunne dokumentere at jeg har rett. Hvis det er behov for det.

**Analysefunn:** LAV SELVINNSIKT. I5 ga ingen godt eksempel i dette tilfelle og viste ingen refleksjoner i svaret sitt. I5 svarte ganske generelt og viste ikke evnen til å se situasjonen i flere aspekter.

**Intervjuer:** Kan du nevne en situasjon hvor det ikke gikk helt som du hadde planlagt?

**Oppfølgingsspørsmål:** Hva var grunnen for at det ikke gikk som planlagt? Var det andre som påvirket resultatet?

**I5:** Det kan være prosjekter hvor vi må levere og har en frist også klarer vi ikke å levere da. For eksempel. Det kan være feks at vi skal ha et arrangement og er ikke 100% forberedt og eller samsnakket. Vi hadde et arrangement her for ett års tid siden der jeg ikke var så fornøyd med hvordan vi gjennomførte det da. Fordi vi burde ha vært bedre koordinert, det var ikke alvorlige saker, men jeg tenkte, det her var ikke et suksessarrangement, hadde vi forberedt oss bedre og fordelt oppgaver og kanskje hatt bedre styring på prosjektet.

**Analysefunn:** *AKTØR. I dette tilfellet tolker vi at I5 påtok seg aktørrollen da den snakket i vi-form da den forteller at den var misfornøyd med en gjennomføring av et arrangement. I5 skyldte verken på omgivelsene eller menneskene rundt seg, men var heller bevisst på at den og teamet må samkjøres bedre neste gang.*

**Intervjuer:** *Kan du nevne en situasjon hvor du måtte endre dagsordenen din på grunn av egen feiltakelse i planleggingen? Og hvordan oppdaget du feilen?*

**I5:** Det har jo hendt at jeg har kansellert møter fordi det er plutselig planleggingsdag i barnehagen som jeg ikke har fått med meg eller et sykt barn som man må ta ansvar for, så kan det bli endringer. Eller man blir syk selv selvfølgelig. Da må man bare endre.

**Analysefunn:** *USYSTEMATISERT. I dette tilfellet tyder det på at I5 kan være usystematisert når det gjelder planlegging. Å kansellere møter fordi den ikke har fått seg at det er planleggingsdag i barnehagen viser usystematisert planlegging da dette påvirker både dagsordenen til en selv samt andre rundt seg.*

**Intervjuer:** *Har du en tro på at dine evner og kvaliteter til en viss grad er medfødt, eller at din egen innsats er avgjørende for hvordan det går med deg i livet?*

**I5:** Jeg tror jeg har med meg litt hjemmefra. Jeg har en mamma som er veldig driftig kan man si. Holder stort sett på med noe hele tiden. Pappa er pensjonist nå og jobber ikke lenger, men var jo i en sånn høy stilling og hadde mye ansvar. Så noe har jeg fått med meg derfra, alle i familien til mamma er grundere, snekkere, driver eget selskap. De er veldig sånn ja, jobber døgnet rundt og holder på liksom. Det er sånn mamma er på en måte, slutter aldri å jobbe. Selv om hun er pensjonist så har de 16 hester og holder på med noe hele tiden. Samtidig

handler det om at den innsatsen man legger i og hva man får ut av da. Så det er en kombinasjon. Man kan ikke bare tenke at pappa hadde en bra jobb så går det sikkert fint. Og leve på det. I det daglige handler det om hva du legger i av tid, innsats og kvalitet i det du gjør da. 10% er talent 90% er innsats. Det er ikke alt som kommer av seg selv.

**Analysefunn:** *AKTØR. I dette tilfellet tyder det på at I5 påtar seg aktørrollen og tar ansvar for hva som skjer med den i livet. I5 fremstår som i høy grad bevisst på at miljø og oppvekst er i en liten grad en forutsetning for hvordan det går med en i livet, men at det er egen innsats som er avgjørende for at man skal lykkes og nå sine mål livet.*

**Intervjuer:** *Er du bevisst på egne verdier og så bevisst at du kan svare hvem som helst og når som helst på hva disse er?*

**I5:** Jeg har ikke satt de sånn at, dette er mine 3 hovedverdier, men jeg er veldig trygg på hva jeg står for, hvilke valg jeg tar i situasjoner, og hva jeg mener om, ja. Hva jeg mener, bruker ikke mye tid på å lure på hva som er rett og galt. Hvordan behandle folk og ikke behandle folk. Jeg tenker ikke mye på det liksom, jeg vet jo det.

**Intervjuer:** *Hva er viktig for deg i livet? Hva setter du først?*

**I5:** Det er på en måte å ha en, å kunne stå for det du har gjort og sagt og kunne møte det dagen etterpå eller 10 år senere. Det handler ikke om å hele tiden gå rundt å være hyggelig og blid og sånn. Men man skal ikke gå og ha dårlig følelse legge seg og tenke i dag har jeg ikke vært en snill person. Men jeg er veldig tydelig, jeg er ikke redd for å si det jeg mener da. Jeg mener hva jeg sier og sier det jeg mener. Jeg tror folk vet hvor de har meg da. Det er viktig. Jeg har ikke skjulte agendaer på et vis.

**Analysefunn:** *VERDIBEVISST. Det tyder på at I5 er verdibevisst da den uttaler seg klart og tydelig om hva den står for. I5 fremstår som sikker i sitt svar samt at den fremstår som tydelig og sikker på hvordan den vil fremstå som et menneske og hva den forventer tilbake av andre.*

**Intervjuer:** *Kan du fortelle meg hva du "står for" med en setning?*

**I5:** Nei. hehe, neida. Det handler om å ha respekt for andre mennesker, og behandle andre som du vil bli behandlet selv. Det tenker jeg ofte på. Hvordan hadde jeg hadde likt å vært på den andre siden av bordet her. Det er veldig overordnet.

**Analysefunn:** IKKE VERDIBEVISST. I5 fremstår som utydelig da den først svarer at den ikke kan svare på spørsmålet, men etter å ha tenkt seg litt om svarer I5 noe generelt. Det er tydelig at dette er noe I5 ikke har tenkt på tidligere.

**Intervjuer:** Er du klar over hva som gir og tapper deg for energi (Hvilke situasjoner, hvilke mennesker)?

**I5:** Ja, altså litt sånn initiativ og selvgåenhet, det gir meg masse energi. Det som ikke gir meg energi, er når ting ikke funker, når folk ikke er forberedt og ikke har planlagt, dårlig struktur er veldig energitappende og god struktur, positivitet og kompetanse er viktig arbeidsmessig. Også er jeg, på det private tenker jeg at det gir meg veldig mye energi å omgi meg med snille mennesker som er gode liksom. Også orker jeg nesten ikke folk som er smålige, og snakker om alt som er dritt, som bruker masse energi på det. Da kjenner jeg at det her, det orker jeg ikke. Jeg hadde en bekjent på facebook som la ut en melding om rasistiske greier, jeg måtte lese artikkelen for å se hva dette her var. Det var utrolig dårlig, rett og slett fake news da, utrolig dårlig sånn useriøs nettside, hvor de hadde skrevet en artikkel om en muslim som ikke lot barna i barnehagen spise lussekatter, hun slo det opp som “pass på de nye mennesker som kommer”. Bare utrolig dårlig kilde sjekk på hvem som hadde skrevet den. Utrolig useriøs nettsted. Altså å bare dele det som en nyhet “så langt har det gått i landet”. Sånn type kombinert med andre situasjoner, det orker jeg ikke å forholde meg til. Det burde jeg kanskje ha sagt ifra om men det gjorde jeg ikke. Men jeg kan gjøre det ved en senere anledning. Hehe. Det er viktig, ikke bidra til å bygge under ting som ikke er riktig. Det handler om uvitenhet og kompetanse og like å snakke om andre.

**Analysefunn:** BEVISSTHET. I5 er i høy grad bevisst på hva som gir og tapper den for energi da I5 var veldig klar over og tydelig på disse faktorene. I5 ga et eksempel på en situasjon som tappet I5 for energi. I5 viste gode refleksjoner over hva I5 følte i den situasjonen samt hva den burde ha gjort eller vil gjøre neste gang en slik situasjon oppstår.



**Intervjuer:** *Hvor bevisst er du på å tilegne deg en sunn livsstil for å bedre håndtere motgang og stress i jobben og øke utholdenheten*

**I5:** Det er jeg ikke så veldig god på. Jeg er ikke verst da. Jeg tenker på hva jeg spiser og sånne ting.. Men det å være i aktivitet, det derre 30 min om dagen er jeg ikke så god på. Det handler om tid og prioriteringer. Kunne sikkert tatt meg en løpetur hver kveld hvis jeg hadde tenkt på det. Jeg skal ha tvillinger. Så jeg får løpt litt da. Hehe. Det er på det nivået. Det er et av mine fortsetter og faktisk prioritere og ta en joggetur og trene litt.

**Analysefunn:** *BEVISSTHET. I dette tilfellet viser I5 gode refleksjoner. I5 er bevisst på hva den spiser samt det at den ikke får nok mosjon i hverdagen. I5 viser igjen bevissthet ved å fortelle hva den ønsker å gjøre for å bli bedre på dette området.*

### **1:5 Transkribering av informant I6**

**Intervjuer:** *Etter 8 uker har vi skrapet i overflaten på “gjør vi det vi sier vi skal gjøre?” Opplever du at du gjør det du sier du skal gjøre oftere enn at du tenker det? Oppfølgingsspørsmål: Gi gjerne eksempel?*

**I6:** Nå i forhold til før, tenker du?

**Intervjuer:** *Gi et eksempel i jobbsammenheng og et fra privatlivet?*

**I6:** Ok, ja. Jeg gjør vel det. Man blir gjerne bevisst på det for hver gang da. Man prøver på det selvfølgelig, men det kommer litt an på hva man har på agendaen. Noen ganger så ønsker man det så har man for mye å gjøre så skjer det ikke, når det oppstår er man da bevisst på å prøve å få gjort det som er planlagt for dagen.

**Intervjuer:** *Kan du gi et eksempel?*

**I6:** I jobbsammenheng så jobber jeg gjerne ekstra par timer for å få det gjort enn å dra hjem kl 5 bare fordi det kl er fem, så går det utover dagen etter da. I privatlivet så vil jeg si at jeg gjør

det meste av det jeg sier jeg skal gjøre. Men jeg kan si at fra 25%- 30% av det jeg sier jeg skal gjøre gjør jeg ikke pga man er sliten og noe annet kommer opp.

**Analysefunn:** HØY GJENNOMFØRINGSEVNE. I6 sier at I6 er bevisst på å få utført det som er på dagens agenda, men i en hektisk hverdag er det ikke alltid tid til alt. Men sitter heller litt ekstra på jobb for å få ting gjort enn å gå hjem. I privatlivet blir også det elles meste gjort, men her er det også hindrer som dukker opp i form av å eksempelvis være sliten.

**Intervjuer:** I hvilken grad synes du selv at du mestrer dine egne prioriteringer? Gi gjerne eksempler. Oppfølgingsspørsmål: Hvor ofte opplever du dette? I hvilke sammenhenger opplever du det enklere enn andre?

**I6:** Mestre mine egne prioriteringer. Jeg har aldri hatt problemer med det, jeg føler at jeg prioriterer riktig, ja. Jeg vil si at jeg er veldig vant med å jobbe med mange baller i lufta, så det har lært meg å sette prioriteringer, det å kunne få alt gjort, og hva man skal gjøre først men samtidig få gjort alt. Jeg vil si at jeg er veldig bevisst på det og mestrer det på en ålreit måte. Eksempel på det kan være at jeg sitter og jobber med å sende ut en brosjyre så kommer en plutselig eieren og skal ha 5 visittkort til en butikk. Da er det bare å finne ut hvordan man får gjort det og fortsatt få alt ut innen deadline, og da beregner jeg tiden det tar, f.eks hvor lang tid det tar å lage kortene og i forhold til hvor lang tid det tar å sette opp resten av brosjyrene. og da kan jeg feks stoppe med det jeg driver med der og da for å gjøre det eieren spør om for da vet jeg det tar f.eks 1 time å få ut. da gjør jeg det og har resten av dagen på å jobbe med det jeg satt med fra før for da får vet jeg at jeg får begge tingene ut da.

**Intervjuer:** Føler du at du pleier å prioritere riktig?

**I6:** Ja ,jeg pleier å prioritere riktig ja. Hjemme kan det hende at prioriteringene ikke helt er der. Jeg føler kanskje at de hektiske hverdagene på jobb kan gå utover privatlivet noen ganger. F.eks det å besøke foreldrene mine og tilbringe tid med venner, så det hender at det går litt utover tiden til venner, familie og trening. Da blir noen nedprioritert.

**Intervjuer:** Du opplever ikke at du mestrer dine prioriteringer riktig?

**I6:** Riktig i motsetning til jobben. Som regel er jeg ganske sliten når jeg kommer hjem fra jobb, det har litt med det å gjøre også. og det er ikke alltid jeg orker å dra på trening, venner, besøke mamma og pappa. Det har kanskje noe å gjøre med at vi akkurat har kjøpt oss en leilighet. Det er bare 1 time eller to jeg har etter jobben til å kanskje nyte den nye leiligheten vår litt, Man føler at man ikke har nok tid til det heller, det er kanskje litt av grunnen til at jeg ikke mestrer mine personlige prioriteter.

***Analysefunn:** HØY PRIORITERINGSEVNE. I6 har lært seg å prioritere riktig i forhold til hva som må gjøres, og kategoriserer etter viktigheten. Dette fungerer fint for I6 da det resulterer i at alt blir gjort i jobbsammenheng. Det er tydelig at jobben tar mye av tiden til I6, da personlige prioriteringer ikke kommer i første rekke fordi I6 er eksempelvis sliten etter arbeid.*

**Intervjuer:** *Hvor ofte og hvor mange ganger på en uke opplever du at du endrer agenda utover dagen?*

**I6:** Jobben så føler jeg ikke at jeg endrer agenda så ofte, det hender ofte at jeg har planlagt dagen, så kommer det plutselig noen som skal ha noe som jeg må gjøre der og da. Som regel får jeg gjort det uten at det går utover dagens timeplan og arbeidsoppgaver. Privatlivet så vil jeg si at det hender det ofte, eller kanskje annenhver dag at jeg planlegger at jeg skal gjøre noe etter jobb som jeg ikke gjør. Igjen da, pga jeg er sliten og ønsker bare å være hjemme sånn i 18-10-20-tiden.

**Intervjuer:** *I hvor stor grad er andre en begrunnelse for at du gjør endringer?*

**I6:** Det kommer an på hvem det er. Det er som regel pga andre at man endrer planene sine, ja. At det plutselig kommer en og skal ha det ene eller andre eller et eller annet skjer. Det er vel som regel pga andre at man endrer planer, ikke nødvendigvis pga meg selv.

**Intervjuer:** *Hvem i livet ditt er årsaken til at du gjør endringer?*

**I6:** På jobben er det sjefen, altså eieren, kollegaer. Spørs hva de spør om og hva de vil. Hjemme kan det være familie, altså mamma og pappa, kjæreste. Jeg gjør vel som regel endringer pga noen spør om noe eller ønsker et eller annet.

**Analysefunn:** SYSTEMATISERT. I6 sier at I6 ikke opplever så mye av dette i arbeidet fordi om det kommer en forstyrrelse i agendaen, så får I6 uansett gjort prioriteringene sine. I privatlivet er det motsatt, planer blir lagt og når tiden er inne så blir det endret av I6 eller andre relasjoner i livet. Grunnen til at I6 endrer planene er pga energinivået er lavt etter jobb. På grunn av I6 sin god struktur vektlegges arbeidet fremfor privatlivet, men det er tydelig at I6 må la arbeidet styre litt mindre. Slik at I6 har nok energi til å gjøre hva I6 vil etter jobb.

**Intervjuer:** Se for deg at du står i en situasjon hvor du skal rekruttere én person til én stilling. Du har to veldig gode kandidater som har like forutsetninger til å utføre jobben på en strålende måte. Hvordan selekterer du kandidatene? Oppfølgingsspørsmål: Hvordan vil du forsvare ditt beslutningsgrunnlag?

**I6:** Jeg pleier å se for meg hvordan de passer inn i miljøet vårt her, og hvem som vil komme overens med de som allerede jobber her, og med arbeidsoppgavene. Og hvem jeg ser for meg som kommer til å holde ut lengst her hos oss. Da hadde jeg kanskje poengtere det at den andre personen ikke passer inn like bra som den personen man ender opp med å velge. Det at begge kandidatene er like kvalifiserte for stillingen så må man tenke utover det, for det er viktig at man trives på en arbeidsplass, det er slik man lykkes. og da må man se for seg hvem som kan vare lengst i en slik stilling hos oss.

**Analysefunn:** RASJONELL. I6 prøver å få et så godt overblikk og fremtids oversikt på hvordan kandidatene vil fungere inn som person og i arbeidsoppgavene, og om de er så like. Må man vurdere etter andre viktige faktorer for stillingen, slik at kandidatene plutselig kan eventuelt skille seg noe mer fra hverandre.

**Intervjuer:** Se for deg en lignende situasjon hvor du har to liknende kandidater, men denne gang kjenner du til den ene. Du har sportslige felles interesser, relativt lik stil med tanke på

*klær, bil og vaner og samtidig synes du kandidaten har en god sans for humor. I hvilken grad lar du inntrykkene fra tidligere spille en rolle for rekrutteringen?*

**I6:** Jeg har intervjuet såpass mange, og hele intervjuprosessen er en stor og lang prosess så det er kjempeviktig at vi velger riktig kandidater som blir i jobben så lenge som mulig. Jeg lar ikke det påvirke meg på noen måter det viktigste er absolutt å finne de rette kandidatene til stillingene.

**Intervjuer:** *Hvor viktig er det for deg at du omgås likedannede?*

**I6:** Jeg vil ikke si at det er viktig, det er viktig at man kommer overens med hverandre på jobb, ja, men ikke viktig at man skal være like.

**Intervjuer:** *Opplever du det som en mulighet eller trussel at du kjenner til bakgrunnen for kandidaten?*

**I6:** Jeg vil ikke si at det har noe å si, så lenge det ikke er relevant til stillingen som vi søker.

**Analysefunn:** *RASJONELL. For I6 er det viktigste at kandidaten passer i stillingen, og andre sosiale faktorer og relasjon til I6 er ikke er de avgjørende faktorene for ansettelse.*

**Intervjuer:** *Kan du komme på en situasjon hvor du gjorde en beslutning som du mente var riktig, men flere av dine nærmeste kollegaer, venner og familie mente at valget var feil, og hva slags type beslutning var dette?*

**I6:** Jeg tok valget å redesignet hele hjemmesiden vår for litt siden, og gjorde den til noe som var helt annerledes, noe helt min look, folk var selvfølgelig skeptiske men jeg følte at vi trengte ansiktsløftet. Jeg fikk flere tilbakemeldinger fra andre webdesignere om at det var annerledes at de hadde aldri satt opp på den måten. Men etter et møte med ledelsen så vi at tallet på antall besøkende på hjemmesiden hadde økt betraktelig.

**Intervjuer:** *I hvilke situasjoner opplever du at du er sikker på dine valg og i hvilke opplever du usikkerhet?*

**I6:** Det jeg kan mye om og det jeg jobber med er jeg ganske sikker på når jeg tar visse valg. Jeg jobber som markedsansvarlig og da er jeg ganske sikker på mine valg innenfor markedsbiten. Men om jeg skal si noe om noe annet som ikke er innenfor mitt område så kan jeg innrømme at jeg føler usikkerhet om jeg gjør det.

***Analysefunn:** HØY SELVINNSIKT. I6 sier at det I6 kan, er selvtilliten og magesfølelsen sikker, og er derfor trygg på sin avgjørelse. Det ble også bekreftet og godkjent fra ledelsen da de kunne se et statistisk resultat av hjemmesidens relansering. I6 innrømmer der kompetansen er lav, vil usikkerhet oppstå.*

**Intervjuer:** *Hvor ofte opplever du at du møter motstand på en dag? Kom gjerne med et eksempel.*

**I6:** Hvor ofte, det varierer selvfølgelig, men vil si at det hender. At man plutselig blir demotivert, opplever at ansatte ikke gjør jobben sin ordentlig, at man plutselig blir for sliten til å dra på trening, at man brått føler at man ikke er motivert nok til å utføre arbeidsoppgaver. Det kan gå dager uten at man møter motstand, men det kan hende at det skjer par ganger om dagen.

**Intervjuer:** *I hvilken grad opplever du at du møter motstand i relasjon med andre?*

**I6:** Jeg vil si lav grad, det er ikke ofte det skjer, det hender iblant med de ansatte jeg har ansvar for fordi de ikke gjør jobben sin ordentlig. Jeg føler at det er den eneste gangen jeg føler det.

***Analysefunn:** OFFER. I6 opplever motstand i en mindre grad, da det skjer jobbmessig er da ansatte I6 har ansvar for, ikke gjør jobben sin. I privatlivet er motstanden i form for at I6 er for sliten til å gå på trening etter jobb. Motstand slik I6 beskriver dem, er når en faktor er skyld i at noe ikke kan utføres. Eksempelvis trening, jobb er skylden for at det ikke utføres.*

**Intervjuer:** *Kan du komme på en situasjon hvor du opplevde at din egen grad av selvinnsikt styrket et valg du måtte stå i? Oppfølgingsspørsmål: I hvilke situasjoner var dette?*

**I6:** Jeg vil si den gangen jeg bestemte meg for å gjøre om hjemmesiden vår, som jeg snakket om tidligere. Da jeg var den eneste som mente at vi skulle gjøre det på den måten. Folk var skeptiske men likevel tok jeg det valget og gjorde det fordi jeg følte at vi trengte det og det var viktig for oss.

**Intervjuer:** *Kan du gi et eksempel der du visste umiddelbart at du hadde rett, men din motspiller stod fast på sitt svar?*

**I6:** Ja, det var ikke så lenge jeg hadde en diskusjon med sjefen vår i Sverige om hvordan vi skulle sette på klistremerker på våre prøver. Eller han ønsket å ha store skrift og stor logo som dekket halve prøven. Det var jeg imot, jeg er mer for enkel og minimalistisk og stilrent, og stod på mitt og fikk viljen min.

**Intervjuer:** *Hvordan gikk du frem for å forklare at du hadde rett?*

**I6:** Jeg begrunnet selvfølgelig hvorfor jeg ønsket å sette opp på den måten. Der og da var det smak og behag, for meg var det å følge stilen og trenden i dag. Jeg sa at jeg forstod han at han ønsket å sette logoen vår så stort som mulig men jeg forklarte at det er ikke nødvendigvis den fineste måten å gjøre det på. Logoen er der og synlig uansett.

**Intervjuer:** *Og hvordan var reaksjonen til din motspiller?*

**I6:** Han var uenig og prøvde å stå på sitt selvfølgelig men jeg var helt sikker på mitt valg.

**Analysefunn:** *HØY SELVINNSIKT. I6 virker som en person som ikke gir seg før I6 få sin vilje, men tar seg tid til å forstå hvorfor motparten ønsker det slik han ønsket. I6 forstår viktigheten av å følge markedets trender, om hva konsumentene ønsker, og med kunnskap i det er I6 sikker på at I6 har rett.*

**Intervjuer:** *Kan du nevne en situasjon hvor det ikke gikk helt som du hadde planlagt?*

*Oppfølgingsspørsmål: Hva var grunnen for at det ikke gikk som planlagt? Var det andre som påvirket resultatet? Hva gjorde du når du opplevde at det ikke gikk som du tenkte?*

**I6:** Ja, det var vel en av de første gangene jeg hadde ansvar for å ansette en selger. Ansatte en som var blid og hyggelig og samarbeidsvillig. Han viste seg for å være helt motsatt av det jeg trodde han var.

Da prøvde jeg å ta en prat med han. Delte med han hva jeg følte og hvordan vi opplevde han. Og det hadde fortsatt ikke positive resultat ende opp med å la han gå.

***Analysefunn:** AKTØR. Ansettelsesprosess som ikke gitt som forventet, etter I6 snakket med vedkommende for å få en positiv fremgang - endte det heller med at selgeren måtte gå.*

**Intervjuer:** *Kan du nevne en situasjon hvor du måtte endre dagsordenen din på grunn av egen feiltakelse i planleggingen?*

**I6:** Jeg har vel beregnet litt feil på tid og sånn iblant, feks en gang jeg skulle holde kurs på Bauhaus, så beregnet jeg en halvtimes kjøretid men det tok mer enn en halvtime og da ble ting forskyvet. Jeg kom da litt for sent og kurset startet en halvtime senere og det var utrolig uprofesjonelt og det skjedde ikke igjen for å si det sånn.

***Analysefunn:** USYSTEMATISERT. Dårlig beregning av kjøretid, og beregning av eventuelt kører etc endte i at I6 var forsinket til kurset I6 skulle holde.*

**Intervjuer:** *Har du en tro på at dine evner og kvaliteter til en viss grad er medfødt, eller at din egen innsats er avgjørende for hvordan det går med deg i livet?*

**I6:** Jeg vil si at noe av det er medfødt, men det har mye å gjøre med oppdragelse og egne erfaringer.

**Intervjuer:** *I hvilken grad er du bevisst på å styre ditt tankesett når du f.eks møter motgang, er stresset og havner i et negativt tankespinn?*

**I6:** Jeg er veldig bevisst på det, jeg er en optimistisk person, pleier ikke å la det negative dra meg ned. Jeg er veldig obs med engang jeg tenker litt negativt og tar tak i det med engang før det går såpass langt, eller at jeg snur og vender på det.



**Analysefunn:** *AKTØR. Evner og kvalitet er medfødt til en viss grad og ellers påvirkninger fra miljø spiller også en rolle. Oppfølgingsspørsmålet viser at I6 er generelt en optimist, bevisst på å snu situasjon når I6 tar seg selv i å tenke negativt.*

**Intervjuer:** *Er du bevisst på egne verdier og så bevisst at du kan svare hvem som helst og når som helst på hva disse er? Oppfølgingsspørsmål: Hva er dine verdier?*

**I6:** *Ærlighet og lojalitet. Jeg gjør mye for mine nære og kjære. I jobbsammenheng er det arbeidsmoral. Jeg satser fullt på ting jeg setter meg inn i. Jeg si at jeg er en ja-person jeg stiller opp når folk trenger meg og gjør alt jeg for å utføre mine arbeidsoppgaver.*

**Analysefunn:** *VERDIBEVISST. I6 er godt kjent med hva sine verdier er og hvorfor, og anvender de både i arbeid og privat.*

**Intervjuer:** *Kan du fortelle meg hva du "står for" med en setning?*

**I6:** *Behandle andre slik du ønsker å bli behandlet.*

**Analysefunn:** *VERDIBEVISST. Setningen er klar og tydelig, og gjenspeiler de to verdiene (ærlighet og lojalitet) som I6 har. Og viser en sammenheng og troverdighet i hva I6 står for.*

**Intervjuer:** *Er du klar over hva som gir og tapper deg for energi (Hvilke situasjoner, hvilke mennesker)? Oppfølgingsspørsmål: Hva gjør du for å få mer energi overskudd og hva gjør du for å unngå å bli tappet for energi?*

**I6:** *Det som tapper meg for energi er negativitet og negative mennesker. Det som gi er positivitet og mye kjærlighet. Kollegaer som er flink, målbevisste og ambisiøse og har høy arbeidsmoral gir energi. Og det motsatte av det tapper meg for energi. En situasjon som tapper meg for energi er f.eks en ansatt med lav arbeidsmoral, en som stadig ønsker å tenke på fri enn å lykkes på jobben og på å utføre sine arbeidsoppgaver. Jeg prøver å tenke positivt og hver gang jeg føler at det er noe negativt som tapper meg for energi så tenker jeg positive tanker.*

**Analysefunn:** BEVISSTHET. I6 er bevisst på momenter som tapper og gir energi, og har en metode for å alltid prøve å tenke positivt og positive tanker når energitappende situasjoner skjer.

**Intervjuer:** *Hvor bevisst er du på å tilegne deg en sunn livsstil for å bedre håndtere motgang og stress i jobben og øke utholdenheten? (Kosthold, hvor mye du avkobling og fysisk aktivitet påvirker ditt mentale og fysiske overskudd etc)*

**I6:** Jeg er veldig bevisst på det, noe jeg sier til ansatte hele tiden. Viktig å være lykkelig hjemme og på arbeidsplassen. Jeg prøver å ikke blande privatlivet med arbeidslivet. Passer på at jeg får trent nok det gjør meg glad føler meg bedre passer på at jeg vedlikeholder sunt kosthold sunt forhold med samboer slik at jeg kan dra på jobb med clear mind.

**Analysefunn:** BEVISST. I6 sier I6 er bevisst på dette, og viktigheten av å være lykkelig i på jobb og privat. Derfor har I6 fokus på sunt kosthold, trening, og relasjoner for å minimere stress og øke utholdenheten. I6 blander heller ikke jobb- og privatlivet, og sier det er viktig å ha klart hode på jobb.

## **1:6 Transkribering av informant I7**

**Intervjuer:** *Etter 8 uker har vi skrapet i overflaten på “gjør vi det vi sier vi skal gjøre?” Opplever du at du gjør det du sier du skal gjøre oftere enn at du tenker det? Oppfølgingsspørsmål: Gi gjerne eksempel?*

**I7:** Jo, de spørsmålene jeg har fått av dere hver uke har ført til litt økt bevissthet, akkurat de tingene der. Når jeg har fylt ut dette skjemaet da, tenker jeg: Jøss, er det så bra? Det er en positiv overraskelse.

**Intervjuer:** *Vi har gitt deg mer forståelse for prioriteringer du har i hverdagen, eller? Har du begynt å tenke litt mer.*

**I7:** I all beskjedenhet tror jeg nok jeg har vært veldig bevisst på disse tingene, det er noe av nøkkelen til at jeg er der jeg er i arbeidslivet og at jeg evner å prioritere og det er en av mine sterke sider. Tross alt da, de spørsmålene dere stiller er et forholdsvis et lite bilde, dere titter inn i brevsprekken til en del av mitt arbeidsliv og personlighet og det dere ser i brevsprekken som handler om planlegging og det å gjennomføre det jeg har bestemt meg for å gjøre, så ser det ganske bra ut, vil jeg tro.

**Intervjuer:** Tror du for eksempel at, har du lagt merke til at det er lettere å gjøre ting som du sier du skal gjøre i arbeidssituasjon eller i privatlivet, har du tenkt noe over hvor prioriteringslisten ligger?

**I7:** I privatlivet så tenker jeg at det er konsekvensen av å ikke gjøre det man har bestemt seg for er mye mindre. Også tenker jeg i et totalt liv da, så både arbeidslivet og privatlivet generelt. så er det jo bra at man ikke har det like stramt og like strengt hele tiden. Hvis jeg skulle hatt det like strengt på privatlivet som jeg har det på jobb så ville det ikke vært bra, tenker jeg. Vi trenger den fine vekslingen mellom spenning og spenning som privatlivet og arbeidslivet gir gjennom arbeid og fri. Spenning og spenning er en viktig nøkkel til å bevare seg selv som et helt menneske.

**Analysefunn:** HØY GJENNOMFØRINGSEVNE. Det fremkommer i uttalelsen til I7 at den er bevisst på akkurat dette med å gjøre som man sier man skal gjøre og forteller at evnen til å prioritere er en av I7 sine sterke sider og det er slik den får gjennomføring. På hjemmebanen derimot tyder det på at I7 er mer avslappet da konsekvensene ikke er like ille som det hadde vært i arbeidslivet, dersom vedkommende ikke gjør som den sier. Det er hovedsakelig i jobbsammenheng vi ønsker å se på, derfor konkluderer vi med at vedkommende har høy gjennomføringsevne.

**Intervjuer:** I hvilken grad synes du selv at du mestrer dine egne prioriteringer? Er det i noen situasjoner du opplever det oftere enn andre? Kan du evt ta et eksempel fra jobbsammenheng og privatlivet?

**I7:** Generelt så tenker jeg at jeg mestrer egentlig best når jeg har litt press. Jeg har det travelt eller når jeg setter frister eller det blir satt frister for meg, det er ikke jeg som setter alle frister. Det er jo styret og andre som jeg har forpliktet meg overfor. Så jeg liker nok å ha litt press på meg. I perioder hvor jeg ikke har like stor press så har det lett for å flyte ut. De ukene som jeg har hatt kontakt med dere så har jeg nok hatt jamt over ganske stort press. Og da har jeg stort sett levd opp til forventningene som andre og jeg selv har satt til meg selv.

**Analysefunn:** HØY PRIORITERINGSEVNE. I dette tilfelle var det vanskelig å tolke I7, da den mener at den mestrer prioriteringene best når det er travelt samt når den kjenner stort press. Når det er derimot mindre press flyter den ut. Basert på svaret til I7, forstår vi det slik at den mestrer prioriteringene stort sett da den ofte har det travelt.

**Intervjuer:** *Hvor ofte og hvor mange ganger på en uke opplever du at du endrer agenda utover dagen?*

**I7:** Det er ganske ofte, fordi det dukker opp telefoner og henvendelser så jeg er jo, på en måte kall det en servicebedrift da sånn at det tar seg ikke spesielt godt ut at det ringer et medlem til meg og stiller et spørsmål også jeg sier at nå jobber jeg med noe fra arbeidsplanen min, det går jo bare ikke ann å si det. Så da må jeg jo være tilstede i den henvendelsen jeg får også får jeg da se om den da skal prioriteres høyere enn det som faktisk står på arbeidslisten eller om jeg må skyve på det. Både det som er bra og ikke bra er jo det at jeg har den fordelene at jeg kan strekke arbeidsdagen min så langt som jeg vil. Det blir ofte til at jeg enten sitter utover kvelden eller kommer jeg veldig tidlig om morgenen sånn at innen uken er omme så er jeg ajour med arbeidsplanen min igjen selv etter at jeg har omprioritert mange ganger da.

**Analysefunn:** SYSTEMATISERT. I/ er villig til å endre på agendaen sin, eller er nødt til å gjøre endringer noen ganger da den må prioritere viktige saker og nedprioritere andre gjøremål som ikke haster like mye. Vi tolker I7 som systematisert da det fremkommer i uttalelsen til I7 at den er villig til å jobbe lenger eventuelt begynne tidligere hvis den må gjøre de arbeidsoppgavene som den har tidligere har forskjøvet ned i prioriteringslisten. Vi tolker dette som god struktur og kontroll på sine gjøremål.

**Intervjuer:** *Se for deg at du står i en situasjon hvor du skal rekruttere én person til én stilling. Du har to veldig gode kandidater som har like forutsetninger til å utføre jobben på en*

*strålende måte. Hvordan selekterer du kandidatene? Og åssen vil du forsvare ditt beslutningsgrunnlag?*

**I7:** Det er ikke så godt å kanskje svare på det generelt. Jeg har jo ansatt veldig mange mennesker gjennom mitt yrkesaktive liv, noen ganger så har det blitt en suksess og andre ganger har det ikke blitt det. jeg har vel ikke klart å finne noe veldig godt mønster i hvorfor er det noen mislykkede ansettelse og hvorfor er det noen vellykkede ansettelse. Jeg dras litt mellom det å tenke at jeg burde jo egentlig velge noen mennesker som er komplimentære i forhold til meg selv, hvis vi snakker om medarbeidere da. I noen perioder i livet så tenker jeg at jeg må velge noen som er komplimentære sånn at vi blir en større helhet tilsammen. Og i andre faser så har jeg nok tenkt mer det at jeg at jeg skal velge et menneske som er ganske likt meg selv sånn at vi kan styrke hverandre og forsterke hverandre. Jeg har egentlig ikke et godt svar på det.

***Analysefunn:** IRRASJONELL. I7 mener at den ikke har reflektert eller kommet frem gode mønstre i hvorfor I7 har mislykkes i ansettelse og omvendt. I7 sier at den må velge noen som er komplimentære for å styrke hverandre. I7n nevner at den i andre faser ofte kan velge mennesker som er ganske lik den selv fordi det skal være en styrke. og I7 avslutter med at den ikke har et godt svar på dette. Dette er også interessant å se på i forhold til å være ubevisst, I7 har tydelig ikke noen strategiske metoder eller gode refleksjoner rundt hvordan den rekrutterer.*

**Intervjuer:** *Se for deg en lignende situasjon hvor du har to liknende kandidater, men denne gang kjenner du til den ene. Du har sportslige felles interesser, relativt lik stil med tanke på klær, bil og vaner og samtidig synes du kandidaten har en god sans for humor. I hvilken grad lar du inntrykkene fra tidligere spille en rolle for rekrutteringen? Har det noe å si at du eventuelt kjenner vedkommende?*

**I7:** Det har jo det, altså og det kan slå begge veier, altså hvis jeg kjenner den ene kandidaten så vet jeg at han eller hun da har en tendens til å ikke levere eller at han eller hun snakker mer enn å jobbe og lever så vil jo tale til vedkommendes disfavør, så man må gjøre bruk av all den kunnskapen man har om en person. Hvis jeg velger en person jeg ikke kjenner så øker risikoen men, nei, jeg tar nok hensyn til den jeg kjenner. På godt og vondt.

**Analysefunn: IRRASJONELL.** *Det kommer frem at I7 er villig til å bruke den kunnskapen den har om en potensiell kandidat i en rekrutteringsprosess. Vi tolker dette som at I7 er subjektiv og ikke objektiv som den er pliktet til å være ved selektering av kandidater.*

**Intervjuer:** *Kan du komme på en situasjon hvor du gjorde en beslutning som du mente var riktig, men flere av dine nærmeste kollegaer, venner og familie mente at valget var feil, og hva slags type beslutning var dette?*

**I7:** Jeg kom på å tenke på en ansettelse jeg gjorde for ganske mange år siden som viste seg ganske snart å være feil og jeg ble jo på en måte veldig skuffet over meg selv og jeg hadde brukt et rekrutteringsbyrå så jeg hadde jo, synes jeg selv, hadde gjort så grundig jobb som jeg kunne, men ble jo veldig skuffet over meg selv fordi jeg likevel hadde tatt feil. Jeg tenker kanskje mer pragmatisk om dette, at noen ganger så blir man lurt, altså lurt og lurt. Man klarer ikke å gjennomskue alle.

**Intervjuer:** *Føler du at du er i stor grad fast bestemt på dine egne beslutninger? Når du er i en slik situasjon?*

**I7:** Jeg synes ofte jeg har et stort grad av tvisyn på den ene siden og på den andre siden. Noen ganger så tenker jeg at, jøss hvorfor er jeg så vinglete for å bruke et sånt uttrykk da. Jeg tror at det å drøfte ting med seg selv eller med andre beriker situasjonen egentlig. Hvis jeg bare sitter på kontoret og tenker ut en løsning så får jeg jo mye færre input enn at jeg hadde diskutert det med en kollega. Det å tester tanker og ideer på andre er veldig verdifullt for meg.

**Analysefunn: SELVINNSIKT.** *I7 viser selvinnsikt ved at den har gode refleksjoner rundt en feilansettelse som ble gjort av den. Det er interessant å se på offerrollen i denne forbindelsen, fordi her skylder I7 på at det var et bemanningsbyrå som gjorde feilen og videre så går også skylden på alle personene som lurer andre. In7 har også behov for å unnskylde seg med at den ikke klarer å gjennomskue alle.*

*For å besvare scoren innenfor selvinnsikt så har I7 reflektert over at det kan være lurt å sparre med andre og at det beriker ulike situasjoner og at det er verdifullt for den. Dette viser også at personen har tendenser til aktørrollen på grunn av at den har gjort refleksjoner rundt å få input fra andre som er igjen verdifullt for I7.*

**Intervjuer:** Hvor ofte opplever du at du møter motstand på en dag? Kom gjerne med et eksempel

Oppfølgingsspørsmål: *Kom gjerne med et eksempel som privatperson og her på jobb?*

**I7:** Det handler vel om, jeg synes ofte, jeg pleier å bruke et ord, et begrep, det å få til ting handler ofte om salg. Hvis jeg skal få til noen ting som involverer andre, så må jeg jo markedsføre det på en måte som gjør at den andre også synes dette er attraktivt. At det er en god idé. Og det er sletts ikke bestandig da, at den andre synes at den ideen jeg har er så god, og da blir ofte det jeg tenker på da, hvordan kunne jeg markedsføre dette på en bedre måte, eller det er to spørsmål som reiser seg da, det ene er: var ideen egentlig så god? Og hvis jeg tenker at jo. den er god, da er det måten jeg har markedsført den på, eller solgt den inn på. Jeg synes veldig ofte så skjer det at jeg ikke gjennomslag for ideene nøyaktig som jeg hadde tenkt så må jeg gå tilbake og prøve på nytt.

Sånn er det også på hjemmebanen, at hvis det er et eller annet man skal finne på i helgen, så kanskje kona mi ikke synes det er så god ide, så enten så får jeg følge hennes forslag, ellers må jeg argumentere bedre for hvorfor, hvorfor det bør være som jeg tenker da.

**Analysefunn:** *AKTØR. I7 har tydelig reflektert over hvorfor den får til noe og andre ganger ikke. her gjør I7 en parallell mellom salg og det å gå gjennomslag. I7 legger skylden på seg selv der hvor det ikke gikk så bra og konkluderer med at da klarte den ikke å selge inn forslaget sitt på en god nok måte. Videre så reflekterer I7 om ideen egentlig var så god om den ikke fikk gjennomslag.*

**Intervjuer:** *Kan du komme på en situasjon hvor du opplevde at din egen grad av selvinnsikt styrket et valg du måtte stå i? Eventuelt en situasjon som var avgjørende for en livssituasjon eller et valg du gjorde feks utdanning eller, en eller annen tvist på jobb?*

**I7:** Det er ganske mange år siden jeg har byttet jobb, og det er syv år siden jeg begynte her. Det var en veldig, en situasjon jeg opplevde egentlig at jeg ble mindre og mindre fornøyd med meg selv og det hang litt sammen med at jeg ledet et børsnotert selskap og merket mye av det jeg stod for og det jeg hadde lyst å gjøre, det jeg mente var bra fremgangsmåte, det ble begrenset ut ifra det som konsernledelsen mente. Da kommer det til et punkt hvor jeg tenkte at, nei, dette, sånn vil jeg ikke fortsette. Da innså jeg at det å forandre på et børsnotert system

var utenkelig, Det er bare sånn det er det. Enten måtte jeg tilpasse meg og det hadde jeg ikke lyst å gjøre og da var det bare et valg igjen og det var å se etter noe annet. Og det er jeg veldig glad for at jeg gjorde. I den jobben som jeg har nå, den er mye mer i overensstemmelse med egne ideer og egne verdier rett og slett. Det er ikke det at jeg, mine verdier må spille på lag med styret og eierne. Men det må være minst mulig, kall det konflikt, mellom mine personlige integritet og den virksomheten. Det ble på mange måter et verdivalg for meg da.

**Intervjuer:** *Var det et driv på en måte å finne en jobb der du kunne identifisere deg litt mer?*

**I7:** Ja, det er klart at når jeg tenkte på den gangen at jeg hadde vært i det selskapet i mange år, og tenkte kanskje at det er bra å få til et miljøskifte. Så begynte jeg å analysere hvilke andre tilsvarende bedrifter kunne være aktuelle arbeidsgivere for meg. Da tenkte jeg ganske fort at, nei, det vil mest sannsynlig etter en kort tid så vil det bli på samme måten. Derfor så valgte jeg noe helt annet da. Hvor jeg trodde at jeg kunne forbedre spillerom for den måten som jeg hadde lyst å jobbe på.

**Analysefunn:** *HØY SELVINNSIKT. I dette tilfellet viste I7 gode refleksjoner. Det tyder på at I7 er bevisst over sine styrker og svakheter. I7 viste også gode refleksjoner på hva den var misfornøyd med og hvilket alternativer den hadde for å løse situasjonen.*

**Intervjuer:** *Kan du gi et eksempel der du visste umiddelbart at du hadde rett, men din motspiller sto fast på sitt svar? Hvordan gikk du frem for å forklare at du hadde rett?*

**I7:** Nå er det sjeldent sånn at noe eller det er jo ikke så mye, verden er sjeldent svart og hvitt da og da er det ikke bestandig at det finnes et enkelt svar på om noe er rett og galt. Det kommer litt an på settingen, det kommer litt an på hvem som ser, om tiden er moden. Det kan vel hende at en del av de ideene jeg har hatt som jeg ikke har fått gjennomslag for så er det rett og slett at tiden ikke var moden. Jeg jobber veldig mye med politiske prosesser og jobber mot departementer og statsråder, og jeg vet jo, og er veldig overbevist om at veldig mye av de forslagene jeg kommer til endring av lov og forskrift, at det er riktig. Så skjønner jeg det at, den statsråd som skal forberede en valgkamp, har ikke tid til å ta tak i så tunge og komplekse prosesser som det jeg mener burde gjøres da. Da blir det noe med å møte hverdagen med viss pragmatisme også, at man ikke bare må stå på det som jeg innerst inne mener er rett. Men jeg må, se hva som er mulig å få til.



**Intervjuer:** *har du et eksempel på deg som person? og åssen du eventuelt, ja, prøver å forklare ditt svar for den relasjonen du står i? en venn eller?*

**I7:** Vet ikke om jeg kommer på noe eksempler i farten. Nei, jeg vet ikke helt.

**Analysefunn:** *HØY SELVINNSIKT. I7 forteller at gjennomslag på noe I7 anser på som rett og ikke får gjennomslag, kommer an på settingen, personen eller at tiden ikke var moden for den ideen. I7 sier man ikke må stå på fordi man absolutt har rett, men må uansett se hva man kan få til i slike situasjoner.*

**Intervjuer:** *Kan du nevne en situasjon hvor det ikke gikk helt som du hadde planlagt?*

*Oppfølgingsspørsmål: Hva var grunnen for at det ikke gikk som planlagt? Var det andre som påvirket resultatet?*

**I7:** I forbindelse med det at det skal velges nye styrerepresentanter til norsk eiendom da, så hadde jeg foreslått noen kandidater, også hadde vi en valgkomité som bestemmer hvem som skal fremmes for generalforsamlingen. Jeg synes jo det valget som valgkomiteen, eller de kandidatene som ble valgt ikke var spesielt lurt, men igjen da hadde jeg ikke gjort en god nok innsalgsjobb da.

**Intervjuer:** *Var det noe spesielt du gjorde på eget individnivå når du opplevde at det ikke gikk din vei?*

**I7:** Jeg liker jo dårlig å tape og det er jeg veldig klar over. Og derfor så prøver jeg etterhvert som jeg har blitt voksen da og ikke la det gå i prestisje i mange saker. Jeg synes jeg har blitt flinkere etterhvert til å tenke hvor viktig er det da for meg at jeg får rett? Men jeg har et annet eksempel hvor jeg sitter i et styre som hvor jeg opplever at resten av styret har en helt annen motivasjon og mening med å sitte i styret og det har ført til at jeg har da har jeg sagt til generalforsamlingen i det selskapet at jeg ikke kommer til å ta gjenvalg til det styret. Og da kan du gjerne si at jeg har latt det gå i prestisje i det. Men samtidig så stilte jeg med spørsmålet: hva er hensikten med at jeg skal sitte i det styret, jo, det er det at skal skal tilføre noe som jeg har kompetanse på som jeg har meninger om. Og når resten av styret da, ikke vil høre på meg for å si det litt enkelt da. da tenker jeg at da bruker jeg energien min feil. Da er

det mye bedre at det styret fortsetter uten meg fordi å fortsette å ta de kampene i kanskje flere år, blir kanskje lite positivt å være der og til syvende og sist er det lite sannsynlig at jeg får gjennomslagskraft for det jeg mener er riktig. Og da tar jeg konsekvensene av det og sier til generalforsamlingen at jeg ønsker ikke å sitte i det styret noe mer. Man kan ikke holde på sånn veldig ofte. Jeg må velge hvilke kriger man skal kjempe og hvilke situasjoner man skal bøye av på litt smidigere måte.

**Analysefunn:** *AKTØR. I7 er reflektert over om I7 ikke få igjennom sine meninger, så har I7 ikke gjort en god nok jobb for å selge inn dette. I7 forteller at I7 ikke liker å tape, fordi for I7 er det viktig å prestere. Livserfaring har fått I7 til å reflektere at man må velge sine kriger og forstå hvor man skal være tilbøyelig, og tar seg selv ut av situasjoner hvor sine meninger aldri kommer igjennom og bruker sin energi på andre plasser.*

**Intervjuer:** *Kan du nevne en situasjon hvor du måtte endre dagsordenen din på grunn av egen feiltakelse i planleggingen?*

**I7:** Det skjer veldig ofte. Skal forberede et foredrag for eksempel, så tenker jeg at det er greit. jeg setter av en time til det. Også begynner jeg å se nærmere på det jeg skal holde foredrag om så skjønner jeg at dette kan jeg kan jeg egentlig ikke noe om. Jeg må lese meg opp, jeg må ringe rundt og skaffe meg mere opplysninger så kan det hende at da må jeg bruke fire fem timer til forberedelser istedenfor den ene timen som jeg hadde satt av. Det kan skje. Det er jo jeg bare nødt til å gjøre, for jeg kan liksom ikke komme og er ikke forberedt eller stå foran en stor forsamling å avsløre at jeg ikke er forberedt og da er jeg nødt til å gjøre noe prioriteringer. Det skjer ganske ofte det.

**Intervjuer:** *For du som arbeidsmann, med styreverv etc, da blir det mange møter og mange planer, har du opplevd at de planene, og møtene har blitt overbooket på andre planer du har hatt som person, at du gjerne blander arbeidsliv og privatliv?*

**I7:** Jo, det blir jo litt sånn. Prisen jeg må betale for at jeg stort sett jobber så lange dager, men det er også noe med at jeg klarer på en måte ikke å være meg selv da, hvis jeg ikke klarer å levere med et visst kvalitetsnivå, også kunne jeg da ønske at jeg var enda mer effektiv eller enda kjappere i hodet, for å klare seg innenfor normal arbeidsdag, men det må jeg bare innse at jeg har jo da en forholdsvis er ambisiøs på egne vegne, har en krevende og

prestisjefylt jobb. Skal jeg levere på det så må jeg bruke lengre tid og det er ganske vanlig blant ledere da.

**Analysefunn:** *USYSTEMATISERT.* I7 sier at dette skjer ofte, og dårlig planlegging resulterer i å bruke enda lengre tid enn forventet på å forberede seg til et foredrag. I7 opplever også at arbeidet overlapper privatlivets agenda, og antyder at det tar den som en selvfølge da den er en leder i en prestisjefylt jobb som må ha et visst kvalitetsnivå.

**Intervjuer:** *Har du en tro på at dine evner og kvaliteter til en viss grad er medfødt, eller at din egen innsats er avgjørende for hvordan det går med deg i livet?*

**I7:** Det er klart det er en kombinasjon i det, jeg tror kanskje ikke så veldig mye av, at det er medfødt. Tror veldig mye handler om den oppveksten man har fått. Også den troen som de rundt deg har hatt på deg, hvordan du har blitt motivert til å ha tro på deg selv, hvordan du har blitt lært opp til å ha en god innsikt i hvordan du selv fungerer. jeg tror det er den viktigste forutsetningen. jeg tror veldig sjeldent at det skorter, kall det intelligens, eller medfødte egenskaper, det er det man har fått i barndom, ungdoms og studietid som påvirker det. Også er det noen ganger på grunn av det at man har blitt backet opp så godt som barn så blir man god eller andre ganger er det sånn at på tross av at man ikke har blitt backet opp så godt så har man, med sitt tross og trass, funnet strategier for å lykkes likevel. Hva som har skjedd i mitt tilfelle, det vet jeg ikke, men det har gått forholdsvis bra.

**Analysefunn:** *OFFER.* Det er en kombinasjon av medfødt eller om det er formet av miljøet. I7 sier hvem du har i livet spiller en stor rolle for hvordan det går med mennesker. I7 sier at I7 ikke vet hvorfor det gikk så fint med den, men I7 gav oss en klar indikasjon på at den hadde en støttende familie rundt seg og den har blitt godt fulgt opp. Med dette utsagnet, antyder I7 at det er andres eller samfunnets feil at ting er som det er.

**Intervjuer:** *Er du bevisst på egne verdier og så bevisst at du kan svare hvem som helst og når som helst på hva disse er?*

**I7:** Det er ikke bestandig så lett å lenke direkte mellom et konkret spørsmål og mitt verdisystem da, fordi mange ting er jo som berører kanskje ikke sånn direkte verdiene mine

men mer praktiske ting, men når det da utfordrer verdiene mine så merker jeg det veldig tydelig. Det tror jeg er ganske fint å si ifra om. Det kan jeg ikke være med på eller jeg kan ikke gjøre det på den måten, jeg må gjøre det må en annen måte hvis jeg skal være med på dette her.

**Intervjuer:** *Merker du feks at dine personlige verdier er noe du tar med deg inn i jobbsituasjonen? eller skiller du mellom den arbeidspersonen du er?*

**I7:** Jo, klart, i noen grad så gjør man vel det fordi at, privat så er jeg stort sett meg selv med familie men på jobb representerer jeg ikke bare meg selv, jeg representerer jo en bedrift, eller et styre, noen vedtekter sånn at verdiene kan kanskje ikke bli like førende det må vurderes mot bedriftens verdier også, men det er liksom, jeg var inne på det istad, at den bedriften jeg sa opp for i for syv år siden, da var det litt fordi at ble det for stor avstand mellom bedriftens verdier og forventninger til min personlige, Når det skjer over tid så må man ta konsekvensene av det.

**Intervjuer:** *Hvis du ønsker, kunne du ha sagt en verdi som er veldig viktig for deg, og begrunne hvorfor akkurat den er så viktig for deg som person?*

**I7:** Jeg vet ikke hva jeg skal velge men. Det høres kanskje litt banalt ut, men ærlighet er jeg nok veldig opptatt av. Så tror jeg nok at ærlighet er heller ikke en absolutt definert verdi. Ærlighet for meg kan være noe annet enn for deg feks. Men jeg merker når jeg opplever, subjektivt at noen andre mennesker ikke er ærlige eller har skjulte agendaer, det for meg er veldig vanskelig å jobbe med sånne mennesker. Det truer tilliten jeg har til de. Har man ikke tillit så blir det vanskelig å samarbeide. Ærlighet er vel kanskje det som, så må jeg spørre hvis jeg opplever at noen er uærlig så er det da mitt eget verdisystem som er for snevert og er jeg for streng, det kan jo være?

Vi sier ofte det at i forhandlinger, at alt man sier skal være sant, men man må ikke si alt som er sant. Når man sier det så begynner man plutselig å definere: hva er er som, noen vil jo si at det er uærlig at du ikke sier alt som er sant. Da blir plutselig en tolkningssituasjon. Skal man både forholde seg til at alt man sier skal være sant og alt som skal sies skal være sant så i en forhandlingssituasjon da, hvis du sier alt som er sant så vil du på en måte spille kortene dine dårlig ut da.

**Analaysefunn:** IKKE VERDIBEVISST. I7 snakker mye rundt selve spørsmålet og unngår å svare direkte, men I7 sier til slutt at ærlighet er noe den er opptatt av og at uærlige mennesker er vanskelig å jobbe med, fordi det setter deres tillit på spill.

**Intervjuer:** Kan du fortelle meg hva du “står for” med en setning?

**I7:** Stå for med en setning: Jeg vet ikke om jeg klarer å treffe så godt på det, men jeg er veldig opptatt av det å være arbeidsom. Jeg stiller veldig strenge krav til meg selv i forhold til det å levere og prestere. Bare som et bilde da, og det er ganske sammensatt da, men det er et faktum at i løpet av 40 år i arbeidslivet har jeg vært syk en gang. Så mine grenser for å være hjemme fra jobb er veldig strenge. Jeg kan ikke bestemme hva andre gjør, men jeg er nok veldig kritisk til hvordan norsk arbeidsliv utvikler seg i forhold til det å være tilstede på jobb utfordre seg selv i forhold til forkjølelse og sånne ting. Også må jeg være veldig forsiktig med å si akkurat det, for jeg har fått en jernhelse så det er selvsagt at jeg skal alltid være på jobb. Mens andre har ikke har fått den samme helsen. Men når du spør hva som kjennetegner meg, jo, så er det jo det å prestere en god forpliktelse som jeg mener jeg har som menneske. Det å bøye unna det er ikke meg.

**Intervjuer:** Det er en viktig ting å prestere i arbeidslivet, er du like fast bestemt i hjemmebanen også?

**I7:** Nei, litt som jeg sa istad. Man kan jo ikke være like streng mot seg selv hele tiden. Og, f.eks i forhold til sykdom, det er klart at jeg ligger på sofaen og slapper av og blir forkjøla også. Men det blir en ganske god illustrasjon at veldig ofte når jeg er syk så skjer det i en ferie eller en helg, for da kobler jeg litt av å da slipper det til. Samtidig så tror jeg nok at i privatlivet så er det en del ting som er verdistyrt på en måte at jeg synes ikke det kan passere uten at jeg tar tak i det, jobbe med det, ta ansvar. Det er min subjektive oppfatning av det

**Analaysefunn:** IKKE VERDIBEVISST. I7 snakker mye rundt selve spørsmålet og kan ikke si hva den står for men en setning eller noen ord. I7 kommer frem til at å prestere er et ord den assosierer seg med. I7 sier den tror det er en del ting som er verdistyrt i privatlivet, men gir heller ikke noen eksempler bortsett fra å snakke rundt det.

**Intervjuer:** *Er du klar over hva som gir og tapper deg for energi (Hvilke situasjoner, hvilke mennesker)?*

**I7:** Det er jeg ganske klar over. Suksess og gjennomslag, det gir energi og motstand kan for såvidt også gi energi, fordi det kan gi energi til å prøve en gang til, men hvis det er for lenge mellom hver gang jeg høster en seier så må jeg hente energi på andre måter. Da må jeg prøve å si, ja, de områdene jeg jobber med her har jeg ikke lykket på en stund, kanskje jeg skal legge det litt vekk, også må jeg gå i en annen retning og ta tak i andre oppgaver hvor jeg har større sjanse for suksess, så gir det energi, så kan jeg gå bort og ta tak i det.

Sånn er det i det dagligdagse også, hvis det er oppgaver som jeg egentlig ikke helt får til så legger jeg det litt vekk, fordi når jeg ikke får det til gir nederlagsfølelse, og da må jeg bort og gjøre andre ting som gir energi. Også kan jeg få ny energi til å mestre det som ikke var så i utgangspunktet. Og det fører til et bevisst omprioritering av arbeidsdagen,

**Intervjuer:** *Har du bevisste teknikker du gjør i hverdagen i hverdagen som gjør at du får overskudd?*

**I7:** Det er å finne balanse mellom arbeid og hvile. Det er jeg opptatt av. Få nok søvn, passe på å ikke slurver mellom det. Det å trene. Fysisk trening.

(telefonen ringer)

**Analysefunn:** *BEVISST. I7 er viser refleksjonere å hva som gir og tar energi, og begge deler er knyttet til det å prestere og mestre. I7 vet å legge fra seg ting for å ikke miste for mye energi, og heller ta det opp igjen når motivasjonen er på plass. Også bevisst på hva I7 personlig også kan gjøre for å øke energien.*

**Intervjuere:** *Hvor bevisst er du på å tilegne deg en sunn livsstil for å bedre håndtere motgang og stress i jobben og øke utholdenheten??*

**I7:** Jeg er veldig bevisst på det, jeg tenker at jeg oppfatter ikke at jeg er rigid på det, jeg tror på de tingene at det må være en balanse mellom fritid og arbeidstid og at hodet har best av å være sammen med en sunn kropp og det henger sammen med trening og kosthold.

Har jeg hatt en hektisk uke så sover jeg litt lengere i helgen, er mer å kjenne kroppen og trenger litt hvile så får jeg det til.

***Analysefunn:** BEVISST. I7 sier den er bevisst på dette med ord, og en sunn kropp henger sammen med trening og kosthold. Men I7 kommer ikke med eksempler på hvordan den praktiserer det og sier også at den ikke er rigid på det.*

## Vedlegg 8: Analysering av “Er du på vei mot en energikrise?”

De fire temaene i skjemaet har vi kategorisert følgende;

- Kropp = Kategori 4: Høyt aktivitetsnivå vs lavt aktivitetsnivå
- Følelser = Kategori 10: Positive emosjoner vs negative emosjoner
- Tanker = Kategori 2: Rasjonell vs irrasjonell
- Hensikt og mening = Kategori 8: Høy prioriteringsevne vs lav prioriteringsevne

*Informant 1*

Informanten scoret sitt energinivå = 5. Dette tilsvarer *Rimelig god styring av energinivået*, hvor skalaen går fra 4 til 6. Samlet score av funnene til tema “Kropp” endte på 1. Dette vil si at informanten har scoret seg selv til å ha *veldig bra styring av energinivået*.

Neste tema som omhandler “Følelser” har informanten scoret seg selv til 1, dette tilsvarer igjen *veldig bra styring av energinivået*. Temaet “Tanker” scorer informanten 1 på seg selv, dette tilsvarer *Veldig bra styring av energinivået*. Siste emne er Hensikt og mening, her er scoren til informanten 2 som tilsvarer *Vesentlig mangel ved styring av energinivået*.

**Konklusjon:** Informanten påstår rimelig god styring av sitt energinivå, og det påpekes at informanten har vesentlig mangler med styring av energinivået når det kommer til hensikt og mening.

*Informant 2*

Informanten scoret sitt energinivå = 2. Dette tilsvarer *utmerket styring av energinivået*, hvor skalaen går fra 0 til 3. Samlet score av funnene til tema “Kropp” endte på 1. Dette vil si at informanten har scoret seg selv til å ha *veldig bra styring av energinivået*.

Neste tema som omhandler “Følelser” har informanten scoret seg selv til 1, dette tilsvarer igjen *veldig bra styring av energinivået*. Temaet “Tanker” scorer informanten 0 på seg selv, dette tilsvarer *Utmerket styring av energinivået*. Siste emne er Hensikt og mening, her er scoren til informanten også 0 som tilsvarer igjen *Utmerket styring av energinivået*.

**Konklusjon:** Informanten scorer seg med utmerket styring med sitt energinivå og har heller ikke noen av de fire temaene som informanten bør forebygge for å stabilisere sitt energinivå.



*Informant 3*

Informanten scoret sitt energinivå =4. Dette tilsvarer *rimelig god styring av energinivået*, hvor skalaen går fra 4 til 6. Samlet score av funnene i tema “kropp” endte på 2. Dette vil si at informanten har scoret seg selv til å ha *vesentlige mangler ved styring av energinivået*.

Neste tema som omhandler “følelser” har informanten scoret seg selv til 1, dette tilsvarer igjen *veldig bra styring av energinivået*. Temaet “Tanker” scorer informanten 0 på seg selv, dette tilsvarer *Utmerket styring av energinivået*. Siste emne er “Hensikt og mening”, her er scoren til informanten 1 som tilsvarer *veldig bra styring av energinivået*.

**Konklusjon:** Informanten har totalt sagt at den har rimelig god styring av energinivået. Det som utpeker seg at informanten bør jobbe med er vesentlige mangler ved kroppens energinivå.

*Informant 4*

Informanten scoret sitt energinivå = 5. Dette tilsvarer *rimelig god styring av energinivået*, hvor skalaen går fra 4 til 6. Samlet score av funnene i tema “kropp” endte på 2. Dette vil si at informanten har scoret seg selv til å ha *vesentlige mangler ved styring av energinivået*. Neste tema som omhandler “følelser” har informanten scoret seg selv til 1, dette tilsvarer *veldig bra styring av energinivået*. Temaet “Tanker” scorer informanten 1 på seg selv, dette tilsvarer *veldig bra styring av energinivået*. Siste emne er “Hensikt og mening”, her er scoren til informanten igjen 1 som tilsvarer *igjen veldig bra styring av energinivået*.

**Konklusjon:** Informanten viser gjennom skjemaet at energinivået faller under rimelig god styring. Videre så kan vi se at tema “kropp” har vesentlige mangler og dette kan være en indikator på at informanten har noe å forebygge før dette går utover sitt energinivå. Ellers viser informanten at den har kontroll under resterende tema.

*Informant 5*

Informanten scoret sitt energinivå = 3. Dette tilsvarer *utmerket god styring av energinivået*, hvor skalaen går fra 0 til 3. Samlet score av funnene i tema “kropp” endte på 1. Dette vil si at informanten har scoret seg selv til å ha *veldig bra styring av energinivået*.

Neste tema som omhandler “følelser” har informanten scoret seg selv til 1, dette tilsvarer igjen *veldig bra styring av energinivået*. Temaet “Tanker” scorer informanten 1 på seg selv,

dette tilsvarer *veldig bra styring av energinivået*. Siste emne er “Hensikt og mening”, her er scoren til informanten 0 som tilsvarer *utmerket styring av energinivået*.

**Konklusjon:** Informanten viser ut fra skjemaet med bakgrunn fra egne påstander at den har kontroll på sitt energinivå og er ikke på vei mot en energikrise.

#### *Informant 6*

Informanten scoret sitt energinivå = 9. Dette tilsvarer *vesentlig mangel ved styring av energinivået*, hvor skalaen går fra 7 til 10. Samlet score av funnene til tema “Kropp” endte på 2. Dette vil si at informanten har scoret seg selv til å ha *vesentlig mangel ved styring av energinivået*.

Neste tema som omhandler “Følelser” har informanten scoret seg selv til 2, dette tilsvarer *vesentlig mangel ved styring av energinivået*. Temaet “Tanker” scorer informanten 2 på seg selv, dette tilsvarer igjen *vesentlig mangel ved styring av energinivået*. Siste emne er Hensikt og mening, her er scoren til informanten også 3 som tilsvarer igjen *dårlig styring av energinivået*.

**Konklusjon:** Gjennom dette skjemaet er det tydelig at informanten er på vei mot en energikrise dette fordi informanten faller under skalaen hvor den har vesentlige mangler ved styring av sitt energinivå.

#### *Informant 7*

Informanten scoret sitt energinivå = 2. Dette tilsvarer *utmerket styring av energinivået*, hvor skalaen går fra 0 til 2. Samlet score av funnene i tema “kropp” endte på 1. Dette vil si at informanten har scoret seg selv til å ha *veldig bra styring av energinivået*. Neste tema som omhandler “følelser” har informanten scoret seg selv til 0, dette tilsvarer igjen *utmerket styring av energinivået*. Temaet “Tanker” scorer informanten 0 på seg selv, dette tilsvarer *utmerket styring av energinivået*. Siste emne er “Hensikt og mening”, her er scoren til informanten 0 som tilsvarer *igjen utmerket styring av energinivået*.

**Konklusjon:** Informanten mener ut fra skjemaet at den har utmerket styring av energinivået, dette er noe som går igjen på samtlige fire tema at informanten har kontroll. Ut fra informantens score er det ikke fare for at informanten er på vei mot en energikrise.

## Vedlegg 9: Analysering av “Egnevalueringsskjema”

Informantene har mottatt skjemaet over en 8 ukers periode. De har scoret seg selv på spørsmålene og vi vil presentere funnene vi har gjort av kun tall i dette vedlegget.

Over disse åtte ukene har vi summert all data etter hvert spørsmål. En beregning hvor vi summerer alle score som skal være åtte tall (1+2+1+2+2+2+3+4) og deretter dividerer vi dette med antall uker som er åtte. Vi har også rundet opp summen til et helt tall. utregningen vil se slik ut per spørsmål:

$$(1+2+1+2+2+2+3+4)/8 = 2,12 = 2$$

**Informant 1**

Kategori 9: Gjennomføringsevne Score = 3 (*skala 5 er høyest og 1 er lavest*)

Kategori 8: Systematisert Score = 3 (*skala 1 er høyest og 5 er lavest*)

Kategori 3: Bevissthet Score = 3 (*skala 1 er høyest og 5 er lavest*)

Kategori 5: Verdibevisst Score = 2 (*skala 1 er høyest og 5 er lavest*)

Kategori 8: Prioriteringsevne Score = 3 (*skala 1 er høyest og 5 er lavest*)

**Informant 2**

Kategori 9: Gjennomføringsevne Score = 5 (*skala 5 er høyest og 1 er lavest*)

Kategori 8: Systematisert Score = 3 (*skala 1 er høyest og 5 er lavest*)

Kategori 3: Bevissthet Score = 3 (*skala 1 er høyest og 5 er lavest*)

Kategori 5: Verdibevisst Score = 3 (*skala 1 er høyest og 5 er lavest*)

Kategori 8: Prioriteringsevne Score = 2 (*skala 1 er høyest og 5 er lavest*)

**Informant 3**

Kategori 9: Gjennomføringsevne Score = 4 (*skala 5 er høyest og 1 er lavest*)

Kategori 8: Systematisert Score = 3 (*skala 1 er høyest og 5 er lavest*)

Kategori 3: Bevissthet Score = 3 (*skala 1 er høyest og 5 er lavest*)

Kategori 5: Verdibevisst Score = 4 (*skala 1 er høyest og 5 er lavest*)

Kategori 8: Prioriteringsevne Score = 3 (*skala 1 er høyest og 5 er lavest*)

#### **Informant 4**

Kategori 9: Gjennomføringsevne Score = 3 (*skala 5 er høyest og 1 er lavest*)

Kategori 8: Systematisert Score = 2 (*skala 1 er høyest og 5 er lavest*)

Kategori 3: Bevissthet Score = 3 (*skala 1 er høyest og 5 er lavest*)

Kategori 5: Verdibevist Score = 2 (*skala 1 er høyest og 5 er lavest*)

Kategori 8: Prioriteringsevne Score = 2 (*skala 1 er høyest og 5 er lavest*)

#### **Informant 5**

Kategori 9: Gjennomføringsevne Score = 5 (*skala 5 er høyest og 1 er lavest*)

Kategori 8: Systematisert Score = 1 (*skala 1 er høyest og 5 er lavest*)

Kategori 3: Bevissthet Score = 1 (*skala 1 er høyest og 5 er lavest*)

Kategori 5: Verdibevist Score = 2 (*skala 1 er høyest og 5 er lavest*)

Kategori 8: Prioriteringsevne Score = 1 (*skala 1 er høyest og 5 er lavest*)

#### **Informant 6**

Kategori 9: Gjennomføringsevne Score = 3 (*skala 5 er høyest og 1 er lavest*)

Kategori 8 Systematisert Score = 3 (*skala 1 er høyest og 5 er lavest*)

Kategori 3 Bevissthet Score = 2 (*skala 1 er høyest og 5 er lavest*)

Kategori 5 Verdibevist Score = 3 (*skala 1 er høyest og 5 er lavest*)

Kategori 8 Prioriteringsevne Score = 4 (*skala 1 er høyest og 5 er lavest*)

#### **Informant 7**

Kategori 9 Gjennomføringsevne Score = 4 (*skala 5 er høyest og 1 er lavest*)

Kategori 8 Systematisert Score = 3 (*skala 1 er høyest og 5 er lavest*)

Kategori 3 Bevissthet Score = 2 (*skala 1 er høyest og 5 er lavest*)

Kategori 5 Verdibevist Score = 2 (*skala 1 er høyest og 5 er lavest*)

Kategori 8 Prioriteringsevne Score = 3 (*skala 1 er høyest og 5 er lavest*)

## Vedlegg 10: Analysering av “Egenevalueringsskjema” nr 2.

1. Offer vs aktør
2. Rasjonell vs irrasjonell
3. Bevisst vs ubevisst
4. Høyt aktivitetsnivå vs lavt aktivitetsnivå
5. Verdibevisst vs ikke verdibevisst
6. Selvinnsikt vs ikke selvinnsikt
7. Systematisert vs usystematisert
8. Høy prioriteringsevne vs lav prioriteringsevne
9. Høy gjennomføringsevne vs lav gjennomføringsevne
10. Positiv emosjoner vs negativ emosjoner

Skalaene som er brukt:

1	2	3	4	5
Alltid	Svært ofte	Sjelden	Svært sjelden	Aldri

1	2	3	4	5
Helt enig	Delvis enig	Nøytral	Delvis uenig	Helt uenig

### Informant 1

Spørsmål 1. Kategori 9 - Høy vs lav gjennomføringsevne

*Ranger deg selv fra 1-5, hvor 1 er alltid og 5 er svært sjelden*

**Hvor ofte opplever jeg denne uken et ønske om å utføre en handling, men det ble bare med den tanken?**

uke	2 - svært ofte. I1 opplever svært ofte å utføre en handling og ikke bare tenke den.
1	Grunnen til en handling bare blir en tanke er pga hastesaker som dukker og i hverdagen. Da forskyves eller settes ting på vent. Det tyder på at I1 har relativt lav

	gjennomføringsevne. Selv om ting blir satt på vent så forstår vi at blir det gjennomført tilslutt av II.
uke 2	2 - svært ofte lav gjennomføringsevne
uke 3	3 - sjelden. Oppstår alltid hastesaker inkludert denne uken, så planlagte prioriteringer blir alltid utsatt. II har høy og lav gjennomføringsevne da han opplever uforutsette saker komme.
uke 4	2 - svært ofte. lav gjennomføringsevne
uke 5	3 middels gjennomføringsevne
uke 6	2 lav gjennomføringsevne
uke 7	4 relativ høy gjennomføringsevne
uke 8	2 lav gjennomføringsevne

“Konklusjon:  $(2+2+3+2+3+2+4+2=20/8=2,5=3)$  Etter 8 uker er II i gjennomsnitt en 2,5 på å ønske å utføre en handling - men blir bare med tanken. Dette tilsier derfor at han har en nøytral gjennomføringsevne”

Spørsmål 2 Kategori 8 Systematisert vs usystematisert

Ranger deg selv fra 1-5, hvor 1 er helt enig og 5 helt uenig

**Hvor fornøyd er du med egne prioriteringer denne uken?**

uke1	side 3 av 28
	2 - <i>Delvis enig tross hastesaker som utsetter større saker.</i> Det tyder på at I1 har noe lavere prioriteringsevne fordi det dukker opp uforutsette situasjoner i hverdagen til I1. Derfor virker det utfordrende for I1 å følge en "prioriteringsliste". Uken er styrt av spontanitet etter hva som skjer og hva som må gjøres/prioriteres.
uke2	3 - <i>Nøytral.</i> I1 vipper mellom å være høy vs lav prioriteringsevne
uke3	2 - <i>delvis enig.</i> I1 er høy på prioriteringsevne
uke4	4 - <i>delvis uenig.</i> Større sak nedprioritert pga flere små hendelser. I1 har denne uken lavere prioriteringsevne
uke5	3 - <i>middels</i> prioriteringsevne
uke6	2 <i>relativ høy</i> prioriteringsevne
uke7	2 <i>relativ høy</i> prioriteringsevne
uke8	3 <i>middels</i> prioriteringsevne

*"Konklusjon: (2+3+2+4+3+2+2+3=21/8=2,6=3). Etter 8 uker med å score seg selv hvor fornøyd I1 er med egne prioriteringer, faller han på en gj.snitt score på 3. Dette tilsvarer at I1 er middels på prioriteringsevne".*

Spørsmål 3 Kategori 3 Bevisst vs. Ubevisst

*Ranger deg selv fra 1-5, hvor 1 er helt enig og 5 helt uenig*

**I hvilken grad har jeg vært bevisst på å motivere meg selv når jeg møtte motstand denne uken?**

uke1	3 - <i>motstand/utfordringer møtes ofte. er muligens ubevisst motivert hele tiden for å klare denne jobben.</i> I1 er nøytral i forhold til å motivere seg selv når motstand skjer denne uken. I1 virker å identifisere motstandene, men tar ikke nødvendigvis bevisste valg for å finne oppmuntring for å motivere seg når dette skjer.
------	--

uke2	side 4 av 28
	3 - Nøytral. I1 er nøytral på å motivere seg når utfordrende situasjoner oppstår. Noe som kan antas at at han både er bevisst og ubevisst på takle dette, eller at I1 opplever det såpass ofte at det har blir en vanesak.
uke3	3 - nøytral. <i>Jobben kommer med motstand nesten daglig, så er blitt vant til det.</i> I1 kan igjen legges mellom bevisst og ubevisst på dette.
uke4	4 - delvis enig. Sjeldent tid til motivasjon. I1 er bevisst på å ikke gi seg selv energi med å motivere seg selv
uke5	4
uke6	4
uke7	3
uke8	3

“Konklusjon:  $(3+3+3+4+4+4+3+3=27/8=3,3=3)$ . I1 er middels på om han er bevisst på å motivere seg selv i motgang.”

Spørsmål 4 Kategori 5 Verdibevisst vs ikke verdibevisst

*Ranger deg selv fra 1-5, hvor 1 er helt enig og 5 helt uenig*

**Har jeg fremmet og ivaretatt så godt jeg kunne mine egne verdier og prinsipper den siste uken?**

uke1	1 <i>/alltid</i> . I1 scorer seg på 1, som er helt enig i dette utsagnet. dette tyder på at I1 er bevisst på sine verdier, og handler i tråd med sine verdier og prinsipper.
uke2	2 - delvis enig. I1 har denne uken handlet delvis i tråd med sine verdier og prinsipper, I1 er verdi bevist
uke3	2 - delvis enig. Verdi bevist



uke4	4 - delvis uenig. Ikke vært like verdi bevisst denne uken	side 5 av 28
uke5	2	
uke6	2	
uke7	3	
uke8	3	

“Konklusjon:  $1+2+2+4+2+2+3+3=19/8=2,3=2$ . I1 er gj.snitt over de 8 ukene bevisst på å ivareta sine verdier og prinsipper, med en score på 2. Som tilsier at han er delvis enig med å være relativt verdi bevisst”

Spørsmål 5 Kategori 8 Høy prioriteringsevne vs. Lav prioriteringsevne

*Ranger deg selv fra 1-5, hvor 1 er helt enig og 5 helt uenig*

**Hvor mye lar jeg meg selv re-prioritere de agendaer jeg allerede har satt, fremfor andre gjøremål som anses mer viktig der og da?**

uke1	4/ Tross kommentar til spm 1 holdes som regel planlagte møter og saksfremstillinger. Men en score på 4, som tilsier delvis uenig. Om re-prioritering skjer er det fordi hastesaker kommer spontant, utenom virker det som I1 har en agenda som ikke helt kan kontrolleres. I1 har en høy prioriteringsevne om forstyrrelser ikke oppstår.
uke2	2 - delvis enig. I1 har relativ høy prioriteringsevne
uke3	3 - nøytral. I1 ligger mellom høy og lag prioriteringsevne denne uken
uke4	5 - lav prioriteringsevne
uke5	4
uke6	4

uke7	2	side 6 av 28
uke8	2	

“Konklusjon:  $(4+2+3+5+4+4+2+2=26/8=3,2=3)$  I1 scorer på 3 med å re-prioritere agendaen, som tilsier at han er middels på dette spørsmålet. Derfor ender han med en total score på å ha middels prioriteringsevne.”

### Informant 2

Spørsmål 1. Kategori 9 - Høy vs lav gjennomføringsevne

*Ranger deg selv fra 1-5, hvor 1 er alltid og 5 er svært sjelden*

**Hvor ofte opplevde jeg denne uken et ønske om å utføre en handling, men det ble bare med den tanken?**

uke1	<i>5/Dette er nok en av mine styrker: jeg bestemmer meg for noe og gjennomfører</i>
uke2	5
uke3	5
uke4	5
uke5	5
uke6	5
uke7	5
uke8	5

*Score = 5 på gjennomføringsevne*

**Spørsmål 2 Kategori 8 Høy vs lav prioriteringsevne**

*Ranger deg selv fra 1-5, hvor 1 er helt enig og 5 helt uenig*

**Hvor fornøyd er du med egne prioriteringer denne uken?**

uke1	<i>3/vanskelig å score, men hverken misfornøyd eller fornøyd</i>
uke2	2
uke3	4
uke4	<i>1/topp fornøyd</i>
uke5	4
uke6	2
uke7	2
uke8	4

*Score: 2,75 på prioriteringsevne.*

**Spørsmål 3 Kategori 3 Bevisst vs. Ubevisst**

*Ranger deg selv fra 1-5, hvor 1 er helt enig og 5 helt uenig*

I hvilken grad har jeg vært bevisst på å motivere meg selv når jeg møtte motstand denne uken?

uke1	<i>4/ Denne uken møtte jeg vanskelige situasjoner og innser at jeg ikke taklet dem så godt som jeg pleier. Har nok blitt mer sliten av de siste første 6 mnd i (bedriften) enn jeg hadde forutsett og har derfor manglet noe styrke når jeg møtte motgang. Men jeg har vært god til å innse dette og ta tak i denne situasjonen jeg befant meg i, og ta grep for å komme meg ut.</i>
uke2	1
uke3	<i>1/ svært bevisst på dette</i>

uke4		side 8 av 28
	<i>1/ svært bevisst</i>	
uke5	3	
uke6	<i>1/ alltid bevisst på dette</i>	
uke7	1	
uke8	4	

score= 3,12 på bevisst vs. ubevisst.

#### Spørsmål 4 Kategori 5 Verdi bevisst vs ikke verdi bevisst

Ranger deg selv fra 1-5, hvor 1 er helt enig og 5 helt uenig

Har jeg fremmet og ivaretatt så godt jeg kunne mine egne verdier og prinsipper den siste uken?

uke1	<i>2/ Ja det mener jeg. Det er sjeldent jeg "sklir" på verdier eller prinsipper. I og med at jeg er svært resultatorientert og opptatt i å snu (bedriften) fra konkursens rand til profitabilitet, oppfatter nok noen meg som langt mindre opptatt av medarbeidernes ve og vel enn jeg faktisk er. situasjonsbestemt ledelse gjør at jeg endrer lederskapet når (bedriften) er i bedre drift; da kan jeg ta et langt mindre grep om "stikka"</i>	
uke2	<i>2/ Ivaretar egne verdier og prinsipper godt</i>	
uke3	<i>1/ ja det ivaretar jeg godt bestandig.</i>	
uke4	<i>1/ godt ivaretatt</i>	
uke5	4	
uke6	<i>2/ godt ivaretatt</i>	
uke7	<i>2/ ivaretar alltid mine prinsipper</i>	

uke8	side 9 av 28
4	

score: 3,37 bevisst vs. ubevisst.

Spørsmål 5 Kategori 8 Høy prioriteringsevne vs. Lav prioriteringsevne

Ranger deg selv fra 1-5, hvor 1 er helt enig og 5 helt uenig

**Hvor mye lar jeg meg selv re-prioritere de agendaer jeg allerede har satt, fremfor andre gjøremål som anses mer viktig der og da?**

uke1	<i>3/ Dette er situasjonsbestemt og gjøremålsbestemt. Det kan dukke opp saker som tvinger frem endringer i oppgaver, så her gjelder det å både ha en agenda, men også være endringsorientert.</i>
uke2	<i>3/ praktiserer alltid situasjonsbestemt ledelse, både i prioriteringer og tilpasninger i lederstil.</i>
uke3	<i>3/ praktiserer alltid situasjonsbestemt ledelse</i>
uke4	3
uke5	2
uke6	3
uke7	<i>3/praktiserer alltid situasjonsbestemt ledelse</i>
uke8	2

score 2.37 på prioriteringsevne.

### Informant I3

Spørsmål 1. Kategori 9 - Høy vs lav gjennomføringsevne

Ranger deg selv fra 1-5, hvor 1 er alltid og 5 er svært sjelden

**Hvor ofte opplevde jeg denne uken et ønske om å utføre en handling, men det ble bare med den tanken?**

uke1	3/ Jeg har alltid ganske høye mål for meg selv, da opplever jeg å få gjort med mer realistiske mål
uke2	5/ bra kontroll på tingene. ikke mye stress, gjennomført workshop to dager - med godt resultat. bevisst prioritering av tid.
uke3	4/ Godt planlagt, mer aktivitet men ok
uke4	3/ en ok uke men med to dager på samling ute av huset blir uken kort.
uke5	4/ dette ble en uke med veldig mye på en gang. Derfor ble dette "skullegreiene" lagt til side.
uke6	5/ Vært på BI alle dager unntatt torsdag - student altså.
uke7	4/ jeg ofte planlegger å gjøre mer enn jeg rekker.
uke8	4/ god kontroll

*Score 4 på gjennomføringsevne.*

Spørsmål 2 Kategori 8 Høy vs lav prioriteringsevne

*Ranger deg selv fra 1-5, hvor 1 er helt enig og 5 helt uenig*

**Hvor fornøyd er du med egne prioriteringer denne uken?**

uke1	<i>2/ godt fornøyd, har vært en artig uke, har både jobbet, vært leder (gitt støtte) vært student på "heltid" og fulgt opp tenåringer hjemme pluss ektefelle.</i>
uke2	<i>3/ OK. blir litt ineffektiv med lite å gjøre.</i>
uke3	<i>2/ var på sykehus med kjæresten en dag måtte planlegge rundt dette. det gikk fint, har PC med egen nettverkstilgang fra "hvor som helst" Å sørge for hjelpemidler er veldig lurt.</i>

uke4	side 11 av 28
	<i>3/ greit. Kunne prioritert å avklart interne aktiviteter i avdeling noe bedre.</i>
uke5	<i>2/ bra stress og press - men ok. Blir ikke verdens beste leder men greit nok =)</i>
uke6	<i>1/ veldig fornøyd feks valgte jeg torsdag som "kontordag" etter pensum på BI-perfekt.</i>
uke7	<i>1/ synes jeg prioriterer bra.</i>
uke8	<i>2/ bra, mye å gjøre.</i>

score 3,12 på prioriteringsevne

Spørsmål 3 Kategori 3 Bevisst vs. Ubevisst

*Ranger deg selv fra 1-5, hvor 1 er helt enig og 5 helt uenig*

**I hvilken grad har jeg vært bevisst på å motivere meg selv når jeg møtte motstand denne uken?**

uke1	<i>2/ svært bevisst spesielt i studiesituasjon har bevisst valgt å fullføre selv med "dårlig prestasjon" som fulgte av jobbkrav. kunne falt av men gjorde det ikke.</i>
uke2	<i>3/ lettere med motstand enn lite å gjøre</i>
uke3	<i>2/ Bra, Har planlagt godt. måtte avlyse kollokvie utenfor kontoret etter sykehusbesøk. Sjefen vil jeg skal være på plass Dette fungerte veldig godt. Tar igjen studie (HRM) senere.</i>
uke4	<i>1/ dette er særlig viktig ved gjennomføring av aktiviteter som "foredrag" lite feedback = stor behov for dette (egenledelse)</i>
uke5	<i>2/ stort sett god på dette. har lært mye å "lage lister" - det virker.</i>
uke6	<i>1/ kritiserte BI i plenum. ga meg selv ros for å være modig. Mye tommelopp fra medstudenter.</i>

uke7	side 12 av 28
	<i>2/ Ja ærlige feedback. ærlige oppsett og spørsmål, skjema etc.</i>
uke8	<i>3/ dette gjør jeg bevisst. har ofte trent på blitt bevisst på strategier og kognitiv trening.</i>

*score: 3.12 på bevissthet*

Spørsmål 4 Kategori 5 Verdibevisst vs ikke verdibevisst

*Ranger deg selv fra 1-5, hvor 1 er helt enig og 5 helt uenig*

**Har jeg fremmet og ivaretatt så godt jeg kunne mine egne verdier og prinsipper den siste uken?**

<b>uke1</b>	<i>2/ bra. Har brukt godt med tid på tenåring pluss syk ektefelle (kreftdiagnose). og satt disse foran jobb og studier.</i>
<b>uke2</b>	<i>2/ Ja spesielt i ledergruppesammenheng.</i>
<b>uke3</b>	<i>1/ godt fornøyd med ukens sykehusbesøk. sa ifra på sykehuset at de måtte være bedre på informasjon. og på jobb ga jeg klare beskjeder. ikke vanskelig å stå for gjøre det som er viktig.</i>
<b>uke4</b>	<i>2/ fornøyd</i>
<b>uke5</b>	<i>2/ Bra. Har en god relasjon med min leder - det gjør mye.</i>
<b>uke6</b>	<i>4/ikke mye men fortsatt litt tidsoptimist.</i>
<b>uke7</b>	<i>2/ dette gjør jeg mye stort sett som en del av jobben min.</i>
<b>uke8</b>	<i>2/fornøyd</i>

*Score: 4,37 på verdibevissthet*

Spørsmål 5 Kategori 8 Høy prioriteringsevne vs. Lav prioriteringsevne

*Ranger deg selv fra 1-5, hvor 1 er helt enig og 5 helt uenig*



**Hvor mye lar jeg meg selv re-prioritere de agendaer jeg allerede har satt, fremfor andre gjøremål som anses mer viktig der og da?**

uke1	<i>3/ jeg prioriterer i hele tiden i to plan evt 3 / 4 jeg har langsiktige perspektiv over år, mellomlange over uke/måneder også er det inneværende uke og dag. I hverdagen skjer det stadig noe jeg ikke kan kontrollere. det er helt ok og noe jeg lever godt med. jeg sørger for støtte omkring meg slik at det blir mindre sårbart for ytre påvirkning.</i>
uke2	<i>4/ ikke så relevant</i>
uke3	<i>3/ dette skjer jo alltid men ikke på de veldige viktige områdene. å være leder betyr jo tilgjengelighet. da er felles aktivitet nødvendig og prioriteringsevne/vilje.</i>
uke4	<i>4/ når tids"rommet" skrumper blir det mindre fleksibilitet.</i>
uke5	<i>3/ en ganske naturlig følge av mye å gjøre. er stadig reprioritering</i>
uke6	<i>3/ jeg prioriterer ofte som del av jobben min. I HR skjer det mye raskt og ofte.</i>
uke7	<i>3/ Naturlig for meg å gjøre endringer for å være fleksibel.</i>
uke8	<i>3</i>

score 3.25 på prioriteringsevne

Informant I4

Spørsmål 1. Kategori 9 - Høy vs lav gjennomføringsevne

*Ranger deg selv fra 1-5, hvor 1 er alltid og 5 er svært sjelden*

**Hvor ofte opplevde jeg denne uken et ønske om å utføre en handling, men det ble bare med den tanken?**

uke1	<i>4/svært sjelden. Opplevde flere ganger at det dukket opp saker som hastet, som gjorde at jeg ikke rakk alt jeg hadde tenkt til å gjøre. Men ellers, ja. I4 tyder på å ha lav gjennomføringsevne.</i>
------	---

uke2	side 14 av 28 3/sjelden. Det ble en hektisk uke, med mange på opplæring og lite tid til overs. I4 tyder på å ha ganske lav gjennomføringsevne
uke3	3/sjelden. Litt roligere denne uken, men måtte vente med en del kontoroppgaver pga underbemanning i butikken. I4 tyder på å ha ganske lav gjennomføringsevne
uke4	3/sjelden. Fikk gjort det meste jeg hadde tenkt, men måtte vente med enkelte oppgaver pga andre ting som dukket opp. I4 tyder på å ha ganske lav gjennomføringsevne
uke5	3/ svært sjeldent. Fikk gjennomført mesteparten av det jeg hadde planlagt, men fikk ikke gjort alt like grundig som jeg skulle ønske. I4 tyder på å ha lav gjennomføringsevne
uke6	3/sjelden. I4 tyder på å ha ganske lav gjennomføringsevne
uke7	3/sjelden. I4 tyder på å ha ganske lav gjennomføringsevne
uke8	3/sjelden. I4 tyder på å ha ganske lav gjennomføringsevne

score: 3.12 på gjennomføringssevne = 3

## Spørsmål 2 Kategori 8 Høy vs lav prioriteringsevne

*Ranger deg selv fra 1-5, hvor 1 er helt enig og 5 helt uenig*

### **Hvor fornøyd er du med egne prioriteringer denne uken?**

uke1	3/nøytral. Enkelte oppgaver kunne kanskje ventet, slik at jeg kunne brukt enda mer tid på opplæring. I4 tyder på middels prioriteringsevne
uke2	2/delvis enig. Denne uken klarte jeg å prioritere slik at uforutsette hendelser skulle gå minst mulig ut over de andre ansatte. I4 tyder på ganske høy prioriteringsevne.
uke3	2/delvis enig. Denne uken har jeg prioritert opplæring, og passet på å sette av nok tid til å kun fokusere på det. I4 tyder på ganske høy prioriteringsevne.
uke4	2/delvis enig. I4 tyder på ganske høy prioriteringsevne.

uke5	side 15 av 28
	3/nøytral. I4 tyder på middels prioriteringsevne
uke6	2/delvis enig. I4 tyder på ganske høy prioriteringsevne.
uke7	2/delvis enig. I4 tyder på ganske høy prioriteringsevne.
uke8	3/nøytral. I4 tyder på middels prioriteringsevne

$2,37 = 2$

Spørsmål 3 Kategori 3 Bevisst vs. Ubevisst

*Ranger deg selv fra 1-5, hvor 1 er helt enig og 5 helt uenig*

**I hvilken grad har jeg vært bevisst på å motivere meg selv når jeg møtte motstand denne uken?**

uke1	4/delvis uenig. I4 tyder på ganske lav bevisshet
uke2	4/delvis uenig. Kunne ha vært bedre, men har klart å være ganske positiv til tross for at alt ikke har gått som det skulle. I4 tyder på relativt lav bevisshet
uke3	2/delvis enig. I4 tyder på relativt høy bevisshet
uke4	3/nøytral. I4 tyder på middels bevisshet
uke5	3/nøytral. I4 tyder på middels bevisshet
uke6	2/delvis enig. I4 tyder på relativt høy bevisshet
uke7	2/delvis enig. I4 tyder på relativt høy bevisshet
uke8	3/nøytral. I4 tyder på middels bevisshet

$2,87 = 3$

Spørsmål 4 Kategori 5 Verdi bevisst vs ikke verdi bevisst

*Ranger deg selv fra 1-5, hvor 1 er helt enig og 5 helt uenig*

**Har jeg fremmet og ivare tatt så godt jeg kunne mine egne verdier og prinsipper den siste uken?**

uke1	3/nøytral. I4 tyder på middels verdibevisshet
uke2	2/delvis enig. I4 tyder på relativt høy verdibevisshet
uke3	2/delvis enig. I4 tyder på relativt høy verdibevisshet
uke4	2/delvis enig. I4 tyder på relativt høy verdibevisshet
uke5	1/helt uenig. Denne uken har jeg vært veldig tydelig op hva jeg ønsker å bruke tiden min på, for å kunne sikre en best mulig opplæring.. I4 tyder på høyverdibevisshet denne uken
uke6	3/nøytral. I4 tyder på middels verdibevisshet
uke7	3/nøytral. I4 tyder på middels verdibevisshet
uke8	3/nøytral. I4 tyder på middels verdibevisshet

2,37= 2

Spørsmål 5 Kategori 8 Høy prioriteringsevne vs. Lav prioriteringsevne

*Ranger deg selv fra 1-5, hvor 1 er helt enig og 5 helt uenig*

**Hvor mye lar jeg meg selv re-prioritere de agendaer jeg allerede har satt, fremfor andre gjøremål som anses mer viktig der og da?**

uke1	2/delvis enig. I4 tyder på relativt høy prioriteringsevne
uke2	

	1/helt enig. Denne uken valgte jeg å la en del ting vente, noe som skapte mer stress for meg, men mindre stress for de ansatte. I4 tyder på høy prioriteringsevne
uke3	2/delvis enig. I4 tyder på relativt høy prioriteringsevne
uke4	2/delvis enig. I4 tyder på relativt høy prioriteringsevne
uke5	3/ nøytral. Denne uken hadde jeg en veldig klar plan, som jeg sjelden måtte avvike fra. I4 tyder på middels prioriteringsevne
uke6	2/delvis enig. I4 tyder på relativt høy prioriteringsevne
uke7	2/delvis enig. I4 tyder på relativt høy prioriteringsevne
uke8	2/delvis enig. I4 tyder på relativt høy prioriteringsevne

Score: 2

### Informant I5

Spørsmål 1. Kategori 9 - Høy vs lav gjennomføringsevne

*Ranger deg selv fra 1-5, hvor 1 er alltid og 5 er svært sjelden*

**Hvor ofte opplevde jeg denne uken et ønske om å utføre en handling, men det ble bare med den tanken?**

uke1	5/ svært sjeldent. I5 tyder på høy gjennomføringsevne.
uke2	5/ svært sjeldent. I5 tyder på høy gjennomføringsevne.
uke3	5/ svært sjeldent. I5 tyder på høy gjennomføringsevne.
uke4	4/ ganske sjeldent. I5 tyder på relativt høy gjennomføringsevne
uke5	5/ svært sjelden. I5 tyder på høy gjennomføringsevne.

uke6	side 18 av 28
	5/ svært sjelden. I5 tyder på høy gjennomføringsevne.
uke7	5/ svært sjelden. I5 tyder på høy gjennomføringsevne.
uke8	4/ ganske sjeldent. I5 tyder på relativt høy gjennomføringsevne

*score: 4.75 på gjennomføringsevne*

Spørsmål 2 Kategori 8 Høy vs lav prioriteringsevne

*Ranger deg selv fra 1-5, hvor 1 er helt enig og 5 helt uenig*

**Hvor fornøyd er du med egne prioriteringer denne uken?**

uke1	1/helt enig. I5 tyder på høy prioriteringsevne
uke2	1/helt enig. I5 tyder på høy prioriteringsevne
uke3	1/helt enig. I5 tyder på høy prioriteringsevne
uke4	2/delvis enig. I5 Tyder på relativt høy prioriteringsevne
uke5	1/helt enig. I5 tyder på høy prioriteringsevne
uke6	1/helt enig. I5 tyder på høy prioriteringsevne
uke7	2/delvis enig. I5 Tyder på relativt høy prioriteringsevne
uke8	2/delvis enig. I5 Tyder på relativt høy prioriteringsevne

*score: 1,37 på prioriteringsevne*

Spørsmål 3 Kategori 3 Bevisst vs. Ubevisst

*Ranger deg selv fra 1-5, hvor 1 er helt enig og 5 helt uenig*

**I hvilken grad har jeg vært bevisst på å motivere meg selv når jeg møtte motstand denne uken?**

uke1	1/helt enig. Tyder på at I5 er svært bevisst
uke2	1/helt enig. Tyder på at I5 er svært bevisst
uke3	2/delvis enig. Tyder på at I5 er ganske bevisst
uke4	1/helt enig. Tyder på at I5 er svært bevisst
uke5	1/helt enig. Tyder på at I5 er svært bevisst
uke6	1/helt enig. Tyder på at I5 er svært bevisst
uke7	2/delvis enig. Tyder på at I5 er ganske bevisst
uke8	2/delvis enig. Tyder på at I5 er ganske bevisst

*Score: 1.37 på bevisst vs. ubevisst.*

Spørsmål 4 Kategori 5 Verdibevist vs ikke verdibevist

*Ranger deg selv fra 1-5, hvor 1 er helt enig og 5 helt uenig*

**Har jeg fremmet og ivaretatt så godt jeg kunne mine egne verdier og prinsipper den siste uken?**

uke1	1/helt enig. I5 er svært verdibevist
uke2	1/helt enig. I5 er svært verdibevist
uke3	2/delvis enig. I5 tyder på relativt høy verdibevisthet
uke4	2/delvis enig. I5 er svært relativt høy verdibevisthet
uke5	1/helt enig. I5 er svært verdibevist
uke6	1/helt enig. I5 er svært verdibevist
uke7	1/helt enig. I5 er svært verdibevist

uke8	side 20 av 28
	1/helt enig. I5 er svært verdibevisst

score: 2.37 på verdibevisst.

### Spørsmål 5 Kategori 8 Høy prioriteringsevne vs. Lav prioriteringsevne

Ranger deg selv fra 1-5, hvor 1 er helt enig og 5 helt uenig

**Hvor mye lar jeg meg selv re-prioritere de agendaer jeg allerede har satt, fremfor andre gjøremål som anses mer viktig der og da?**

uke1	1/helt enig. I5 tyder på høy prioriteringsevne
uke2	1/helt enig. I5 tyder på høy prioriteringsevne
uke3	1/helt enig. I5 tyder på høy prioriteringsevne
uke4	1/helt enig. I5 tyder på høy prioriteringsevne
uke5	1/helt enig. I5 tyder på høy prioriteringsevne
uke6	1/helt enig. I5 tyder på høy prioriteringsevne
uke7	1/delvis enig. I5 tyder på relativthøy prioriteringsevne
uke8	2/delvis enig. I5 tyder på relativt høy prioriteringsevne

### Informant I6:

Spørsmål 1. Kategori 9 - Høy vs lav gjennomføringsevne

Ranger deg selv fra 1-5, hvor 1 er alltid og 5 er svært sjelden

**Hvor ofte opplevde jeg denne uken et ønske om å utføre en handling, men det ble bare med den tanken?**

uke1	2
------	---



uke2	side 21 av 28 2/ ganske ofte da jeg har mye å gjøre denne uken pluss at vi måtte reise bort en hel dag.
uke3	2/ alt for mye å gjøre om dagen.
uke4	2/ forbereder til en boligmesse denne uken så da ble det mye å gjøre denne uken.
uke5	4/ Nå har ting roet seg ned litt så da har jeg klart å gjennomførte de fleste planene.
uke6	4
uke7	4
uke8	4

score: 3 på gjennomføringsevne.

## Spørsmål 2 Kategori 8 Høy vs lav prioriteringsevne

Ranger deg selv fra 1-5, hvor 1 er helt enig og 5 helt uenig

### Hvor fornøyd er du med egne prioriteringer denne uken?

uke1	3
uke2	2/ ganske fornøyd med hvor tight timeplanen min er
uke3	4/ har ikke nok tid til annet.
uke4	5/ jobbet sent hver dag for å gjøre klart til messen.
uke5	3/ skulle gjerne hatt tid til å trene oftere.
uke6	2
uke7	2
uke8	2

score: 2.87 på prioriteringsevne

## Spørsmål 3 Kategori 3 Bevisst vs. Ubevisst

*Ranger deg selv fra 1-5, hvor 1 er helt enig og 5 helt uenig*

**I hvilken grad har jeg vært bevisst på å motivere meg selv når jeg møtte motstand denne uken?**

uke1	2
uke2	<i>3/ kunne vært flinkere der kanskje... her er det om å gjøre å få gjort så mye som mulig bare.</i>
uke3	2
uke4	<i>2/ det er vel bare å stå på for å bli ferdig.</i>
uke5	2
uke6	1
uke7	1
uke8	1

*score: 1.75 på bevissthet.*

## Spørsmål 4 Kategori 5 Verdi bevist vs ikke verdi bevist

*Ranger deg selv fra 1-5, hvor 1 er helt enig og 5 helt uenig*

**Har jeg fremmet og ivaretatt så godt jeg kunne mine egne verdier og prinsipper den siste uken?**

uke1	2
uke2	<i>2/ det er jeg (nesten) alltid flink til</i>
uke3	1

uke4	side 23 av 28  <i>2/ egne verdier og prinsipper er alltid viktig å ivareta.</i>
uke5	<i>1/ det er jeg alltid flink til.</i>
uke6	<i>1</i>
uke7	<i>1</i>
uke8	<i>1</i>

score: 2.5 på bevissthet

Spørsmål 5 Kategori 8 Høy prioriteringsevne vs. Lav prioriteringsevne

Ranger deg selv fra 1-5, hvor 1 er helt enig og 5 helt uenig

**Hvor mye lar jeg meg selv re-prioritere de agendaer jeg allerede har satt, fremfor andre gjøremål som anses mer viktig der og da?**

uke1	<i>4</i>
uke2	<i>4/ jeg gjør det som regel ganske ofte da jeg har alt for mange forskjellige oppgaver, men denne uken har jeg vært flinkere på å fokusere på de målene jeg har satt for uken.</i>
uke3	<i>3/ kan vel være flinkere der når det blir mindre å gjøre.</i>
uke4	<i>4/ Her var det viktig å bli ferdig med alt til messen for å bli ferdig.</i>
uke5	<i>4/ det har vært litt roligere denne uken det har vært lettere å prioritere agendaer jeg har satt for uken.</i>
uke6	<i>5</i>
uke7	<i>5</i>

uke8	side 24 av 28
5	

score: 4.25 på prioriteringsevne

### Informant I7

Spørsmål 1. Kategori 9 - Høy vs lav gjennomføringsevne

*Ranger deg selv fra 1-5, hvor 1 er alltid og 5 er svært sjelden*

**Hvor ofte opplevde jeg denne uken et ønske om å utføre en handling, men det ble bare med den tanken?**

uke1	3 - er middels på gjennomføringsevne
uke2	<p>5 - Til hjelp for mine kortsiktige og langsiktige prioriteringer fører jeg en dynamisk oppgaveliste over ting jeg selv skal gjøre og hva jeg vil delegere. Denne uken har jeg måttet prioritere meget stramt fordi jeg skal være på utenlandsreise hele neset uke. Jeg har derfor vurdert ut fra "Hva MÅ være ferdig før jeg reiser til Canne" "Hva kan jeg gjøre mens jeg er i Cannes" og "Hva kan vente til jeg er tilbake på kontoret. Når jeg nå ved ukens slutt gjør opp status.</p> <p>har jeg gjort alle de oppgaven jeg hadde bestemt meg for å gjøre i tillegg til en rekke ad hoc-oppgaver. Så har da arbeidsdagene også blitt lange.</p> <p>Høy gjennomføringsevne</p>
uke3	3 - Denne uken har jeg vært på en internasjonal eiendomsmesse i Cannes. Målene var ikke så tydelige og da ble heller ikke resultatene så opplagte. Middels gjennomføringsevne
uke4	<p>3 - Jeg har hatt ferie denne uken. Planen var å feriere, og det har jeg gjort. Av og til har jeg tenkt at jeg skulle gjøre noe, men har ikke hatt lyst. Andre ganger har jeg hatt lyst til å gjøre noe, og det har jeg gjennomført.</p> <p>middels gjennomføringsevne</p>

uke5	3 - middels gjennomføringsevne	side 25 av 28
uke6	5 - høy gjennomføringsevne	
uke7	4 - reletiv høy gjennomføringsevne	
uke8	3	

“Konklusjon:  $(3+5+3+3+3+5+4+3=29/8=3,6=4)$  I7 har en gj.snitt score på et ønske om å utføre en handling, men blir bare med tanken, dvs I7 har en relativ høy gjennomføringsevne.”

Spørsmål 2 Kategori 8 Høy vs lav prioriteringsevne

*Ranger deg selv fra 1-5, hvor 1 er helt enig og 5 helt uenig*

**Hvor fornøyd er du med egne prioriteringer denne uken?**

uke1	2 - relativ høy prioriteringsevne
uke2	1 - to-do list hjelper meg. høy prioriteringsevne
uke3	3 - middels prioriteringsevne
uke4	1 - høy prioriteringsevne
uke5	2 -relativ høy prioriteringsevne
uke6	1 - høy prioriteringsevne
uke7	3 - middels prioriteringsevne
uke8	2

“Konklusjonen:  $2+1+3+1+2+1+3+2=15/8=1,8=2$ . I7 har en gj.snitt score på å være fornøyd med prioriteringer på 2. som tilsier at han er delvis enig i utsagnet. og har en relativ høy prioriteringsevne”

## Spørsmål 3 Kategori 3 Bevisst vs. Ubevisst

*Ranger deg selv fra 1-5, hvor 1 er helt enig og 5 helt uenig*

**I hvilken grad har jeg vært bevisst på å motivere meg selv når jeg møtte motstand denne uken?**

uke1	1 - bevisst
uke2	1 - to do list hjelper meg. bevist
uke3	2 - reletiv bevisst
uke4	5 - <i>Jeg har denne uken hatt ferie. Planen var å feriere, og det har jeg gjort.</i> <i>ubevisst</i>
uke5	1 bevisst
uke6	2 - reletivt bevisst
uke7	2 relativt bevisst
uke8	2

“Konklusjon:  $1+1+2+5+1+2+2+2=16/8=2$ . i7 får en gj.snitt score på å motivere seg når motstand skjer på 2. han er delvis enig i utsagnet og kan vise til en relativ høy bevissthet”

## Spørsmål 4 Kategori 5 Verdi bevist vs ikke verdi bevist

*Ranger deg selv fra 1-5, hvor 1 er helt enig og 5 helt uenig*

**Har jeg fremmet og ivaretatt så godt jeg kunne mine egne verdier og prinsipper den siste uken?**

uke1	2 - relativ verdi bevist
uke2	1 - To do-listen; hjelper meg - verdibevist (sier på intervjuet at han ikke kan si verdiene sine når som helst til hvem som helst...)
uke3	2 relativ verdi bevist
uke4	1 - verdi bevist
uke5	2 - relativ verdi bevist
uke6	2 - relativ verdi bevist
uke7	2 - relativ verdig bevist
uke8	2

“Konklusjon:  $2+1+2+1+2+2+2+2=14/8=1,7=2$ . i7 får en gj.snitt score på å fremme sine verdier på 2, som tilsier at i7 er delvis enig i utsagnet. han viser derfor til å ha en relativ høy verdi bevissthet”

Spørsmål 5 Kategori 8 Høy prioriteringsevne vs. Lav prioriteringsevne

*Ranger deg selv fra 1-5, hvor 1 er helt enig og 5 helt uenig*

**Hvor mye lar jeg meg selv re-prioritere de agendaer jeg allerede har satt, fremfor andre gjøremål som anses mer viktig der og da?**

uke1	4 - lav prioriteringsevne
uke2	2 - to do listen hjelper meg - relativ høy prioriteringsevne
uke3	4 - lav prioriteringsevne
uke4	1 - høy prioriteringsevne

uke5	4 - lav prioriteringsevne	side 28 av 28
uke6	4 -	
uke7	2 -	
uke8	2	

“Konklusjon:  $4+2+4+1+4+4+2+2=23/8= 2,8 = 3$ . Gj.snitt i7 har på å re-prioritere dagen er på 3, noe som tilsier at han er nøytral til dette utsagnet. derfor anses han som å ha middels prioriteringsevne.”



## Vedlegg 12: Analysering av dybdeintervju

*Informant 1*

I1 falt under kategori 1 som omhandlet *aktør vs. offer* og utpekte seg med å falle i *aktør* to ganger hvor I1 viser refleksjoner og evner til å se fremgang i situasjoner. Det å være *rasjonell vs. irrasjonell* i rekrutteringssituasjonen, falt I1 sin seleksjonsbeslutningen under å være *irrasjonell* to ganger. I1 viste til to ganger å være *bevisst* over sitt seg selv da det kom til fysiologiske spørsmål og kjennskap til eget energibarometer. I1 viste refleksjoner bak sitt verdisett, og med tanke på å være *verdibevisst vs. ikke verdibevisst*, så viste I1 seg til å være *verdibevisst* i to sammenhenger. Når det kommer til I1 sin grad av selvinnsikt så faller I1 under kategorien *lav selvinnsikt* på bakgrunn av svarene og mindre refleksjoner som gjorde dette tydelig. I1 har gjennom dybdeintervjuet tre ganger falt under denne kategorien.

*Informant 2*

Når det kommer til to vesentlige kategorier under tema selvledelse vil dette være *aktør vs. offer*. Gjennom refleksjoner og svar på spørsmålene vi stilte i disse kategoriene falt I2 på kategorien *offer* to ganger. Videre spørsmål som omhandlet rekrutteringsprosesser målte vi hvorvidt informantene var *rasjonelle vs. irrasjonelle*. I disse spørsmålene faller klart og tydelig I2 under å være *rasjonell*, dette på bakgrunn av at I2 har tydelige refleksjoner rundt hvordan og hvorfor en rekrutteringsprosess bør gå som den går. Sammen med dette henger også bevissthet, I2 faller to ganger under kategorien å være *bevisst* i motsetning til å være *ubevisst*. Dette kan vi også sammenkoble mot en annen bevissthet, nemlig det å være bevisst over egne verdier. I2 er tydelig *verdibevisst* da kategorien *verdibevisst* forekommer to ganger. I2 viser gode refleksjoner rundt egne styrker og svakheter, dette resulterer i at I2 faller under kategorien *høy selvinnsikt* opp til tre ganger. Under spørsmålene om å være *systematisert* faller I2 under kategorien *systematisert* kontra *ikke systematisert*, to ganger. Dette viser at I2 håndterer hverdagen etter viktighetsgrad og at I2 evner å omstille seg deretter.

*Informant 3*

I3 falt under kategorien som omhandlet *aktør vs offer* tre ganger på *aktør*, som viser at I3 ser muligheter og påtar seg ansvar i utfordrende situasjoner fremfor å skylde på omgivelsene. Det

fremkommer i kategori *rasjonell vs. irrasjonell*, at I3 faller to ganger på å være *rasjonell*. Videre i kategori *bevissthet vs. ubevissthet* faller I3 to ganger under *bevissthet*. I3 viser også at den er *verdibevisst* da den faller to ganger under *verdibevisst* på *verdibevisst vs. ikke-verdibevisst*. En interessant funn er at I3 faller tre ganger under *høy selvinnsikt*, i kategorien *høy selvinnsikt vs. lav selvinnsikt*, som viser gode refleksjoner over sine egne styrker og svakheter, og sterk evne til å se seg selv fra utsiden. I3 faller to ganger under *usystematisert* i motsetning til *systematisert*, Videre fremkommer det at I3 faller igjen to ganger under *høy prioriteringsevne* i motsetning til *lav prioriteringsevne*.

#### *Informant 4*

Basert på funnene fremkommer det at I4 faller tre ganger under kategorien *aktør* i motsetning til *offer*. Dette viser god evne til å ta ansvar for det som skjer med en selv fremfor å skyldes på omgivelsene og påta seg offerrollen når man blir møtt med motstand. I4 viser også at den har *høy selvinnsikt* da den faller tre ganger under kategorien *høy selvinnsikt* i motsetning til *lav selvinnsikt*. Dette tyder på at I4 har i høy grad god evne til å se seg selv fra utsiden samt at den er bevisst på sine styrker og svakheter. Videre fremkommer det at I4 har *høy gjennomføringsevne* da den falt to ganger under kategorien *høy gjennomføringsevne vs. lav gjennomføringsevne*. Dette tyder på at I4 har en god evne til å gjennomføre det den har intensjoner om å gjøre. Det fremkommer at I4 faller to ganger under *usystematisert* i motsetning til *systematisert*, som tilsier at I4 har mindre god evne til å koordinere sine gjøremål i god tid.

#### *Informant 5*

I5 har en gjennomgående trend i å fremstå som en *aktør* fremfor et *offer* utfra svarene i dybdeintervjuet. Dette indikerer på at I5 ser muligheter fremfor trusler i mange situasjoner og har et tankesett som tror på at den innsatsen du legger ned spiller en rolle for hvordan det går med deg i livet. Videre faller I5 under kategorien *rasjonell* to ganger, dette betyr at I5 har handlinger som samsvarer med dens fornuft. I5 er også *bevisst* fremfor *ubevisst* noe som betyr at I5 gjør seg opp tanker og reflekterer rundt dens handlinger. I5 faller under kategorien *lav selvinnsikt* tre ganger, dette forekommer av at I5 har svart til spørsmålene som omhandler at den er mindre klar over egne styrker og svakheter og evner i liten grad å se seg selv utenfra.

*Informant 6*

I6 faller under kategorien *aktør* to ganger gjennom intervjuet, dette fordi I6 reflekterer og svarer i høyere grad til at I6 har mulighet til å gjøre noe med situasjonen I6 er i. Videre så kan vi konkludere med at I6 faller under kategorien *rasjonell* to ganger i løpet av intervjuet.

Videre er I6 *bevisst* i stor grad og faller under denne kategorien, I6 svarer med gode refleksjoner på spørsmålene hvor vi målet bevisstheten. Dette henger også sammen med neste kategori som har utmerket seg hos I6 og det er *verdibevisst*. Her har I6 to svar som indikerer at I6 er *verdibevisst*, dette betyr at I6 kjenner til egne verdier og og kan beskrive disse samt at I6 reflekterer hvorfor de er viktig for seg. Siste kategori som utmerker seg hos I6 er *høy selvinnsikt*, og her faller I6 under denne kategorien hele tre ganger. I6 er da klar over egne styrker og svakheter og evner å se seg selv utenfra.

*Informant 7*

I7 treffer kategorien *aktør* to ganger og I7 ser generelt muligheter i situasjoner og tar på seg selv skylden om forslag ikke går igjennom. I7 ser eksempelvis på likestilte mennesker i arbeid som en positivt, blant annet etter dette utsagnet blir I7 plassert som *irrasjonell* to ganger i rekrutteringssituasjonen vi illustrerte. I7 har forståelse av hvordan kropp og sinn henger sammen med aktivitet og kosthold, og matcher derfor på kategorien *bevisst* to ganger. Hva som er verdigrunnlaget i arbeidet og som privatperson er ikke I7 særlig reflektert over og kan ikke gi et klart svar, derfor er det tydelig å kategorisere I7 til *ikke verdibevisst* to ganger.

Kategorien høy selvinnsikt vs lav selvinnsikt faller I7 under *høy selvinnsikt* tre ganger. Hvor I7 kjenner sine svakheter og styrker og det er heller ikke så viktig å alltid ha rett, det handler om å se hva som kan gjøres i situasjonen.

## Vedlegg 13: Analyse av egne refleksjoner etter dybdeintervjuene

*Informant 1*

Etter hvordan I1 ble observert i intervjusettingen fikk man inntrykket av hvor hektisk arbeidshverdagen er, og at I1 har en *aktør*-tilnærming i at I1 tar ansvar for alt som må gjøres og enda ikke er gjort, og skylder heller på seg selv enn andre hvis noe ikke går veien. I1 er *bevisst* på å vise sin kompetanse i jobben for seg selv og for sine medarbeidere, og i den forbindelse ser man at vilje til *gjennomføringsevne* fremtrer. Ellers i intervjuet er I1 *ubevisst* ved å ikke kunne reflektere bedre over spørsmålene, og derfor fremstiller I1 seg som *ikke-selvbevisst* nettopp fordi I1 ikke evner å se seg selv bedre fra utsiden. Fordi I1 ikke er åpen nok til å by på seg selv, får vi inntrykk av at I1 har *negative emosjoner* altså har høy grad av skyldfølelse fordi arbeidet og husbyggingen tar mye av tiden som skulle ha gått til familien.

*Informant 2*

I2 fremstår som selvsikker i arbeidsrollen sin. Dette kan vi knytte opp til både kategorien *bevissthet* samt høy *selvinnsikt*. Dette kan forsterkes med at vi opplevde I2 som svært sikker på seg selv, men at I2 har en fin ydmykhet som gjør at I2 har gode refleksjoner og ikke redd for å innrømme egne feil eller mangler som igjen forsterker *selvinnsiktet*. Videre under spørsmålene hvor I2 skal komme med et eksempel på noe som ikke gikk som planlagt kunne vi tydelig se trekk knyttet til kategorien *offer*. Dette begrunnes med at informanten ikke selv reflekterte eller påtok seg noen som helst skyld, da mulighet for at I2 kunne være roten i noe som ikke gikk som planlagt. Her trekker vi også inn *lav selvinnsikt* med tanke på at I2 ikke tydelig ser sine svakheter eller mulighet for å gjøre feil. Høy og lav selvinnsikt forekommer flere ganger under intervjuet, og kategorien *høy selvinnsikt* er den som dominerer, dette på bakgrunn av blant annet et godt eksempel som I2 løfter. Eksempelet omhandlet at I2 velger å trekke seg unna workshop og andre møter fordi I2 opplever at agendaen blir rettet mot I2 eller at samtalen endres på bakgrunn av I2 sin tilstedeværelse. I2 mener at andre i organisasjonen kan bedre komme med gode innspill og ikke bli påvirket av I2 dersom I2 ikke deltar. Dette ser vi en sammenheng til kategori å være *rasjonell* samt *høy selvinnsikt*. Her samsvarer I2 sin handling med fornuften. Videre kan man forsterke eksempelet med kategorien *bevisst*. I2 har tydelig gjort seg opp

tanker rundt egne handlinger og væremåte. Under dybdeintervjuet mottok I2 en telefon, samtalen varte i fire minutter og vi som intervjuere satt og ventet og visste heller ikke hvor lenge samtalen skulle pågå. Dette vil vi trekke inn under kategorien *irrasjonell* fordi vi tror at I2 ikke hadde planlagt å gå under intervjuet og at det da samsvarer med en tankeløs handling.

### *Informant 3*

Under spørsmålet angående om informantene tror at det har noe å si for hva du gjør og hvordan det går for deg her i livet, så svarer I3 at noe er medfødt, men I3 kommer med eksempler fra egen barndom hvor I3 skilte seg ut i familien og gikk helt andre veier som har gjort det naturlig å ta lederskap. Denne refleksjonen faller under kategorien *aktør*. Videre så nevner I3 hvordan den håndterer stress og bruker da en metafor med et glass med vann. I3 velger å sammenligne stress med et glass som er halvtomt noe som gjør at I3 faller under kategorien *offer*, dette er fordi det fremstår negative tankemønstre og I3 kunne heller valgt å tenke at glasset er halvfullt, dette hadde gitt utslag på å heller fremstå som en *aktør*.

Videre under dybdeintervjuet i sammenheng med stress forteller I3 at den ikke aktivt bruker kalender. I3 mener at om I3 kommer for sent til møter og andre hendelser så har det ikke så mye å si i det store bildet. Dette knytter vi til *lav prioriteringsevne* på bakgrunn av at med kategorien mener vi at i mindre grad evner å prioritere situasjoner eller saker etter viktighetsgrad og evner heller ikke å omstille seg deretter. I3 sitt utsagnet oppdager vi kan være noe motsigende med tanke på at I3 omtaler seg som et medmenneske og synes det er viktig med gode relasjoner. Dette knytter vi opp til at I3 faller under kategorien *ikke verdibevisst*, men bakgrunn for forklaring av kategorien som sier At man i mindre grad ikke kjenner til og kan heller ikke beskrive sine egne verdier med eller hvorfor de er viktige for seg selv. Fordi å være et medmenneske og ha gode relasjoner går under et menneskets verdi. Vi opplevde at I3 hadde gode refleksjoner og at det kom frem at I3 kjente seg selv godt, dette hadde I3 et eksempel på da I3 fortalte om en situasjon hvor I3 tidligere i livet opplevde en krise som har gjort I3 til den I3 er i dag. Dette finner vi støtte hos i kategori *høy selvinnsikt* som vi mener betyr at man da er klar over egne styrker og svakheter og evner å se seg selv fra utsiden.

### *Informant 4*

I4 viste til stor grad av *selvinnsikt* ved å kunne svare med gode refleksjoner på hva I4 sine styrker og svakheter er, som viser at I4 er istand til å se seg selv i et brede perspektiv utad. I

sammenheng med dette kan det forstås at I4 er også *bevisst* på sine egne handlinger og refleksjoner, i både privatlivet og i arbeidslivet. Refleksjoner tolkes som å være i tråd med fornuften, og I4 tolkes som å fremstå *rasjonell*. I arbeidslivet har I4 *høy prioriteringsevne* hvor saker etter viktighetsgraden, og evner å

omstille seg deretter. Dette går utover familien, og I4 har dårlig samvittighet for dette altså *negativ emosjon*. I4 tolkes som å være en *aktør* etter sine svar og observasjon, ved at I4 i liten grad tar mennesker eller situasjoner som motgang, altså I4 ser muligheter der andre muligens ikke gjør.

#### *Informant 5*

Under dybdeintervjuet opplever vi I5 som både målrettet, strukturert og karrierebevisst. I5 snakker om at I5 strukturerer hverdagen sin godt. Vi ser da at disse trekkene faller under kategorien under kategorien *systematisert* som vi har begrunnet med at man har god evne til å koordinere sine gjøremål i god tid. I5 reflekterte godt og var sikker på sine svar rundt flere av temaene som omhandlet struktur. Dette tyder også på at I5 har *høy gjennomføringsevne* som betyr at man i høy grad evner å gjennomføre det man har planlagt å gjøre. Dette passer også under kategorien *høy prioriteringsevne*. I et av spørsmålene hvor vi ønsket å kartlegge *selvinnsikt* kom I5 med et eksempel fra privatlivet, her virket det som om I5 ikke helt forstod spørsmålet og kom med et eksempel som gikk på at I5 er som I5 er og en slags forsvaring av dette. Videre så poengterte I5 at den ikke trengte å forsvare seg selv. Dette kan tyde på at I5 faller under kategorien *lav selvinnsikt* fordi I5 er mindre klar over egne styrker og svakheter og evner i liten grad å se seg selv fra utsiden. Videre er dette et klassisk eksempel på et *offer* tankesett.

#### *Informant 6*

I6 viser stor pliktoppfyllelse til oss og ønsker å være den personen vi trenger i en bachelorprosess, I6 fremstår som pliktoppfyllende og med bakgrunn av dette tolker vi I6 som *systematisert* ved å evne til å koordinere sine gjøremål i god tid. Samt *høy prioriteringsevne* og *gjennomføringsevne* ved at I6 får gjort det I6 har planlagt å gjøre i arbeidssammenheng. I6 kan likevel anses som å være stresset og ikke tilstedeværende da spørsmålene våre ikke klarer å oppfattes riktig, dette ser vi i stor sammenheng med at I6 kan være sliten og ikke får overskudd i form av trening og nære relasjoner. Derfor er I6 *lav* på *gjennomføringsevne* og *prioriteringsevne* i privatlivet, fordi arbeidet er hovedfokuset og virker derfor som en

ustrukturert person i det perspektivet. Med bakgrunn i dette tolker vi også I6 til å ha dårlig samvittighet til sine relasjoner utenom arbeidslivet, ved å ha en *negativ emosjon*. Dette er også noe I6 er *bevisst* på, med å være reflektert med tanker rundt sine handlinger og dette gjelder også I6 i arbeidslivet. I6 viser å være en *aktør* og og blir på jobb til alt er gjort, ved å jobbe overtid.

### *Informant 7*

I7 har en hierarkisk tilnærming i form for å ha en god stilling, og har høy selvtillit i forhold til sitt ambisjonsnivå, samt I7 påpeker ofte “jeg som leder” og “vi som ledere” under hele intervjuet. I7 er ydmyk i forhold til å kunne ta feil av situasjoner som krever omlegginger, og viser seg derfor å være en *aktør* som tar ansvar og ikke skylder på andre. I7 opplevde vi som ikke ydmyk nok til å svare godt på spørsmålene våre og snakker heller rundt alle temaene. Som vi tolker i denne situasjonen er da I7 lite *ubevisst* ved å gjøre opp tanker og refleksjoner rundt sine handlinger, og lav selvinnsikt med å ikke kunne evne å se seg selv i en større sammenheng. I arbeidssituasjoner var det relativt tydelig å tolke at I7 ikke var trygg nok på seg selv ved å ta beslutninger alene, I7 var avhengig av å få innspill og støtte fra andre. Derfor tolker vi I7 med lav selvinnsikt ved å i mindre grad tro på sine egne svakheter og styrker. I rekrutteringsspørsmålene så kunne ikke I7 reflektere til hvorfor en rekruttering kan gå galt, og at “like folk, leker best” ikke var en hindring i å ansette likesinnede. Det kunne ansees som at “gutteklubb” var bare en fordel blant ansatte, derfor er I7 irrasjonell med bakgrunn i disse uttalelsene. I7 slet med å få frem sine verdier og virket ikke som I7 hadde gjort seg opp tydelige tanker eller refleksjoner, og vi tolker det som å være *ikke-verdibevisst*. Da vi hadde intervjuet, viste I7 oss grad av liten respekt i form av å ikke tilrettelegge intervjuet i et av lokalets mange møterom. I7 plasserte oss i et felles område hvor det var mye bråk. En av I7 sine kollegaer sa “*Hei, der sitter du I7*” på en kollegial måte, men I7 enset han ikke. Ut i fra disse to observasjonene, tolker vi I7 som lav grad av skyldfølelse, altså positiv emosjon.

DYBDEINTERVJU	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5	Informant 6	Informant 7	Typetall
<b>Kategorier</b>								
Aktør	II	I	III	III	III	II	II	16
Offer	I	II				I	I	5
Rasjonell		II	II	II	II	II		10
Irrasjonell	II						II	4
Bevisst	II	I	II	I	II	II	II	12
Ubevisst		I						1
Høyt aktivitetsnivå								0
Lavt aktivitetsnivå								0
Verdibevisst	II	II	II	I	I	II		10
Ikke verdibevisst				I	I		II	4
Høy selvinnsikt		III	III	III		III	III	15
Lav selvinnsikt	III				III			6
Systematisert	I	II			I	I	I	6
Usystematisert	I		II	II	I	I	I	8
Høy prioriteringsevne	I	I	I	I	I	I	I	7
Lav prioriteringsevne								0
Høy gjennomføringsevne	I	I		I	I	I	I	6
Lav gjennomføringsevne								1
Positive emosjoner								0
Negative emosjoner								0
Total score = 16	16	16	16	16	16	16	16	
<b>EGENEVALUERINGSSKJEMA (gj.snitt fra de 8 ukene)</b>								
Høy gjennomføringsevne	III	IIIII	IIIII	III	IIIII	III	IIIII	27
Systematisert	III	III	III	II	I	III	III	18
Bevisst	III	III	III	III	I	II	II	17
Verdibevisst	II	III	IIIII	II	II	III	II	19
Høy prioriteringsevne	III	II	III	II	I	IIII	III	18



## Vedlegg 15: Anbefalte selvledelses strategier for å gå fra intensjon til handling

### *1. Strategi; Aktør*

Arbeide kontinuerlig med å se det positive samt muligheter i hver situasjon, fordi det stort sett er noe å gjøre i enhver situasjonen, selv om man ikke nødvendigvis får en personlig gevinst selv. Det viser ansvar, proaktiv holdning og tilstedeværelse for omgivelsene du befinner deg i. For å arbeide med dette; skriv ned positive og negative tanker du hadde i situasjonen, slik at du tydeligere ser en rød tråd på hva dine sterke positive tanker er og hva som må tas tak i for forbedringer.

### *2. Strategi; Rasjonell*

Prøv til best evne å la ditt tanke sett i en beslutningsprosesser ha en hensikten som er styrt av logikk og samsvar, altså en fornuftig konklusjon.

For å arbeide med dette; i beslutningsprosesser er det gjerne mange som berøres og situasjoner må sees i flere perspektiver. Arbeid med å få flere synsvinkler og innspill fra dine motspillere på hva som kreves av selve situasjonen. Og ha i betraktning *hva* som er best for situasjonen ikke *hvem*.

### *3. Strategi; Bevisst*

Ta deg tid til å oppleve og registrere egne handlinger og hva som påvirker deg regelmessig gjennom hverdagen. Forsøk å se fortløpende hva som oppstår i handling med deg selv og andre omgivelser. Vi er våre egne ledere, selv i de mest kontrollerte situasjoner påvirker vi oss selv til en viss grad. Man kan lettere kartlegge og forbedre sin egen evne til selvledelse ved å være bevisst på at man har mulighet og kontrollen til å lede seg selv.

### *4. Strategi; Verdibevisst*

Forsøk å skriv ned fem verdier som er gjennomgående i ditt jobbliv og privatliv. Desto mer presise disse er desto bedre forutsetninger til å leve i tråd med disse og være tydelig for deg selv og andre. Minn deg på hva disse verdiene er og skriv dem ned der hvor du blir påminnet om dem ofte. Det vil være lettere for deg som ikke er klar over egne verdier og hva du står, for å falle for ulike fristelser. Når du opplever at du kjenner verdiene dine så godt at du lever bevisst i tråd med dem, kan du forsøke å lage en setning for deg selv som handler om hva du står for.

### *5. Strategi; Selvinnsikt*

Gjør så godt du kan for å prøve å forstå hvordan du forholder deg til andre mennesker.

Selvinnsikt er noe du får bare ved å være med andre. Forsøk å tenk på omgivelsene dine som et speil som forteller deg hva slags atferd du har i samspill med andre. En god øvelse for å sjekke din egen selvinnsikt er å spørre deg selv hvorfor du reagerte/handlet som du gjorde og hvor kommer holdningene dine fra. Deretter skal du gi et svar som du kan si høyt. En tanke er ikke like sterk og tydelig som om du kan forklare den med ord.

### *6. Strategi; Høy gjennomføringsevne*

Forsøk etter beste evne å være nøye med å sette klare frister og følg deretter opp. Dersom du ikke setter deg frister og heller ikke følger opp er det større mulighet for at din gjennomføringsevne er lav. Det handler om at du i høy grad mestrer å gjøre det du har sagt at du skal gjøre. For å tilegne deg eller opprettholde gjennomføringsevnen kan et eksempel som det å lage deg en "to do list" hjelpe deg.

## Vedlegg 16: Loggføring av fremdrift i bachelorprosjektet

Loggføring av bacheloroppgaven		
Gruppemedlemmer; 747817 (C), 748252 (J) og 748153 (K)		
Dato	Hva er gjort	Gruppemedlem
05.01.17	Startet med prosjektskisse 2 (PS2)	C, J, K
06.01.17	Innhenting av informanter starter	C, J, K
10.01.17	Jobber med PS2	C, J, K
11.01.17	Jobber med PS2	C, J, K
12.01.17	Jobber med PS2	C, J, K
30.01.17	Jobber med PS2	C, J, K
31.01.17	Jobber med PS2	C, J, K
31.01.17	Møte med Tom	C, J, K
01.02.17	Jobber med PS2	C, J, K
02.02.17	Jobber med PS2	C, J, K
03.02.17	Jobber med PS2	C, J, K
06.02.17	K og J endrer litt på PS2 etter innspill fra Tom	J, K
06.02.17	PS2 leveres	C
07.02.17	Sendte ut mail til informanter og avtalte tid til første møte. Laget plan på når vi er ledige i febr og mars. Og lager en oversiktsplan på alle informantene	J, K
08.02.17	Går gjennom relevant teori, setter opp lister over hva slags bøker vi trenger å bestille	J, K
	Gjøre oss kjent med teorien til problemstillingen vår.	
14.02.17	Møte med Tom, hvor vi får karakter på PS2	C, K
18.02.17	Lager egnevalueringsskjema	K
21.02.17	Sender mail til Tom angående egenvalueringsskjema som skal sende ut til informanter	J, K
21.02.17	Fylte ut marsplanen (når vi er ledige) å lagde en plan for teori og metode	J, K
21.02.17	Møter Informant på Kløfta	J, K
21.02.17	Lager skjema for når vi er ledige i april og mai, som alle må fylle ut.	J
21.02.17	Ferdigstiller mail templates til de 8 ukene hvor informantene får egnevalueringsskjemaet	J, K
23.02.17	Starter på spørsmålene til intervjuguiden "fra intensjon til handling". Kartlegger relevante tema	K
08.03.17	Delegerer ansvar for teori kapitlet	C, J, K
08.03.17	Ansvar for metode	J
		Side 2 av 4

08.03.17	Ansvar for psykologi	C
08.03.17	Ansvar for selvledelse	K
21.03.17	Sender mail til Tom med innholdsfortegnelse, skal møte han 23.03. Avtaler dato til dybde-	C, J, K
	intervju med informantene. Fikk tilbakemelding fra informantene om skalaen på ukentlig	
	skjema. Går igjennom dette og sender en forklaring til de som hadde spørsmål.	
21.03.17	Utfører deler av spørsmålene til intervjuguiden. Det som gjenstår er tema psykologi	K
21.03.17	Lager struktur til intervjuguiden	J
22.03.17	sender mail til Tom og spør om tilbakemeldinger på intervjuguiden før veiledningstime.	C
23.03.17	Veiledning med Tom	C, J, K
23.03.17	Legger til flere momenter i selvledelse etter veiledning med Tom	K
23.03.17	Kapitlet "fra intensjon til handling" får delt ansvar	C, J
09.04.17	Ferdigstiller psykologi spørsmålene til intervjuguiden	C
11.04.17	Sender mail til Tom angående intervjuguiden	C
12.04.17	Gjør endringer og ferdigstiller innen teori om psykologi etter tilbakemelding fra Tom	C
14.04.17	Møtes for å lage en plan for tiden som er igjen. Vi dobbelsjekker tilbakemeldingen fra Tom og	J, K
	sletter kapitlet psykologi. Ting som har stått i psykologi kapitlet som er relevant for oppgaven, flyttes til kapitlet selvledelse.	
14.04.17	Endrer på noen av spørsmålene i intervjuguiden og ferdigstiller den	J, K
14.04.17	Ferdigstiller kap 1.0, 1.1, 1.3, 1.4 og 1.5	J, K
14.04.17	Ferdigstiller forord	K
17.04.17	Kjøper gave til informantene	C
18.04.17	Dybdeintervju med informant og transkribering + analysering	J
18.04.17	Øver på spørsmålene til intervjuguiden	C, K
19.04.17	Skriver om gjennomføringsevne	C
19.04.17	Dybdeintervju med informant + analysering	J, K
19.04.17	Transkribering av dybdeintervju + analysering	J
20.04.17	Dybdeintervju med informant + analysering	J, K
21.04.17	Transkribering av dybdeintervju + analysering	K
24.04.17	Dybdeintervju med informant + analysering	J, K
24.04.17	Dybdeintervju med informant + analysering	C
24.04.17	Transkribering av dybdeintervjuene 24.4 + analysering	C
24.04.17	Ferdigstiller kap 3.1 og andre momenter i teoridelen	J, K
		Side 3 av 4

25.04.17	Transkriberer	C
25.04.17	Lager ferdigstilte dokumenter til diverse vedlegg	J
26.04.17	Analysering	C, J, K
26.04.17	Dybdeintervju med informant + analysering	C, K
26.04.17	Transkribering + analysering	C
27.04.17	Dybdeintervju av informant + analysering	C
27.04.17	Transkribering	C
27.04.17	Analysering av "energikrise" og konkludert	J, K
28.04.17	Analysering	C, J, K
01.05.17	Analysering	C, J, K
04.05.17	Kategoriserte Intervjuguiden	C, J, K
08.05.17	Laget vedlegget Analyse av Egevaluering	K
08.05.17	Analyserte dybdeintervju	C, J, K
08.05.17	Metode delen - dataanalyse	J
08.05.17	Analyserte egevalueringsskjemaene og laget vedlegg	J, K
09.05.17	Analysering av dybdeintervjuene	C, J, K
10.05.17	Endre på struktur i vedlegg "transkribering av dybdeintervju"	C
10.05.17	Analyserer, sammenligner, typetall etc av egevalueringsskjema og dybdeintervju	J, K
10.05.17	Ferdigstilt kapittel 5.1	J, K
11.05.17	Analysedelen	J, K
11.05.17	Drøftet Rasjonell vs irasjonell	K
11.05.17	Drøftet Verdibevisst vs ikke verdibevisst.	K
11.05.17	Drøft Selvinnsikt vs. ikke selvinnsikt.	C
11.05.17	Drøft Bevisst. Ubevisst	J
11.05.17	Drøft Offer vs Aktør	C
11.05.17	Drøft Høy aktivitetsnivå vs lav aktivitetsnivå	C
12.05.17	Drøft Systematisert vs usystematisert	C
12.05.17	Drøft Høy prioriteringsevne vs lag prioriteringsevne	C
12.05.17	Drøft Høy gjennomføringsevne vs lav gjennomføringsevne	C
12.05.17	Drøft positiv emosjoner vs negativ emosjoner	C
12.05.17	Forutsetninger for å utføre selvledelse	K
12.05.17	Individuelle forskjeller	J
12.05.17	Anbefalte selvledelses strategier til informantene	J, K
12.05.17	Kritikk til oppgaven	K
		Side 4 av 4

12.05.17	Kritikk til informantene	J
12.05.17	Oppsummering av drøfting	J, K
12.05.17	Avslutning	J, K
13.05.17	Endret struktur, fått inn flere datasett i avsnitt 5.2 Tolkning av data og funn	J, K
13.05.17	Koordinere vedlegg i oppgaven	J, K
13.05.17	Sammendrag	C
13.05.17	Konklusjon	J, K
14.05.17	Inn mer teori til drøfting	J, K
14.05.17	Tatt bort irrelevant teori fra oppgaven	J, K
15.05.17	Lest igjennom oppgaven, sikre lik struktur	C, J, K
15.05.17	Få inn mer teori på drøfting	C, J, K
15.05.17	Strukturerer litteraturliste og kildesjekk	C
15.05.17	Sette sammen oppgave	J, K
16.05.17	Leverer bacheloroppgave	C, J, K