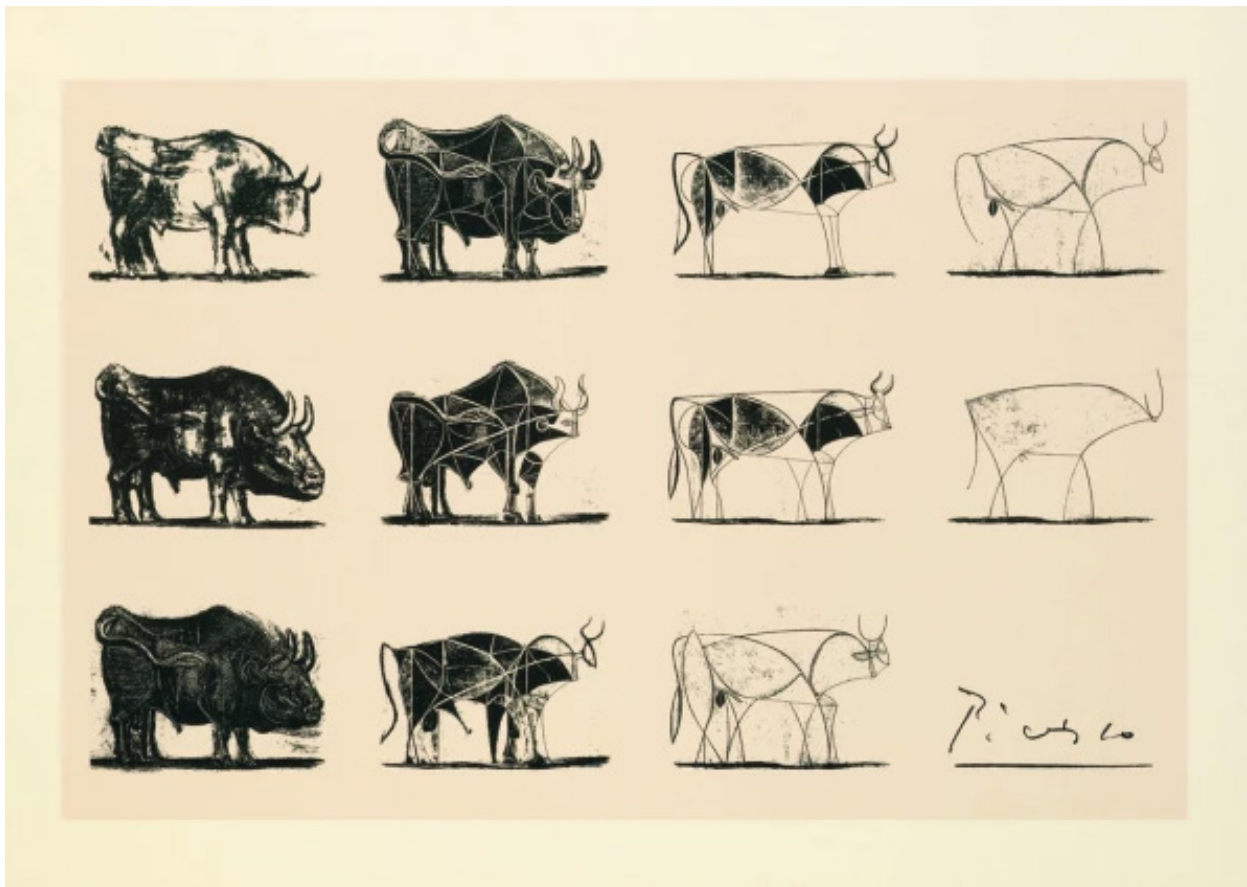


Våren 2017

# SELVLEDELSE OG PROSESSARBEID

Hvilke tanker har kreative studenter  
om sin egen arbeidsprosess?



Ordtelling: 16214

std.nr: 748967, 748478, 748345

**BCR3102**  
«Hvordan leder unge studenter seg  
selv gjennom kreative prosesser»?  
Bachelor oppgave 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.”

## **Sammendrag**

Formålet med denne oppgaven har vært å se på fenomenet selvledelse gjennom øynene til kreative studenter. Problemstillingen er: "hvordan leder unge studenter seg selv gjennom kreative prosesser?". Vi har brukt Neck og Manz sin thought self-leadership modell som rammeverk for å besvare problemstillingen. Dette valget har blitt gjort for å avgrense begrepet selvledelse ytterligere.

Vi har brukt en kvalitativ forskningsmetode og foretatt en deskriptiv analyse av hva de ulike informantene gjorde i forhold til thought self-leadership modellen. Vi har anvendt de ulike kategoriene i modellen for å ha en struktur i intervjuguiden, kodingen, tolkningen og drøftingen. Vi har ikke hatt som utgangspunkt å verken generalisere eller finne kausale sammenhenger.

Våre funn tyder på at våre informanter leder seg selv på ulike måter selv om det er noen likhetstrekk. Vi observerte at det var variasjon i hvordan informantene ledet seg selv under hver enkelt av kategoriene i modellen. Vi mener at våre funn kan være et bidrag til videre forskning på området.

## **Forord**

Tre år på Høyskolen Kristiania er snart over og det er tre år undertegnede sent vil glemme. Skolegangen har vært en god kombinasjon av hardt arbeid og glede. Vi har tilegnet oss mye kunnskap samtidig som det har vært en morsom prosess. Vår interesse for kreativitet og selvledelse har vokst i løpet av årene og dette er temaer vi ofte drøfter. Gjennom skolegangen har vi virkelig forstått hvor viktig det er å lede seg selv og det har blitt et område vi stadig ønsker å forbedre.

Vi vil takke vår veileder, Kristin Undheim, for hennes konstruktive tilbakemeldinger og grundige oppfølging. Hun har gitt oss mange gode råd og vært til stor hjelp, ikke bare som veileder, men gjennom hele vår tid på Høyskolen Kristiania. Vi ønsker også å takke våre informanter, både for at de tok seg tid til intervjuer og for at de var villige til å dele deres personlige erfaringer rundt temaet selvledelse.

God lesing!

Oslo 16.05.17

## Innholdsfortegnelse:

1.0 Innledning.....	5
1.1 Bakgrunn for oppgaven.....	5
1.2 Nytteverdi og hensikt.....	5
1.3 Oppgavens struktur.....	5
2.0 Problemstilling.....	6
2.1 Avgrensning.....	6
3.0 Teori.....	6
3.1 Ledelse:.....	6
3.2 Kort om de ulike kategoriene:.....	7
3.3 Kritikk til ledelse.....	8
3.4 Selvledelse:.....	8
3.5 Forskning på selvledelse.....	9
3.6 Thought self-leadership.....	10
3.7 Kritikk til selvledelse.....	14
3.8 Kreativitet.....	14
4.0 Metode.....	14
4.1 Forskningsdesign:.....	14
4.2 Innsamlingsmetode:.....	15
4.3 Utvalg:.....	16
4.4 Analyse og tolkning:.....	16
4.5 Ethiske avveininger.....	17
5.0 Analyse og tolkning.....	18
5.1 Informant A.....	18
5.1.1 Analyse .....	18
5.1.2 Tolkning.....	19
5.2 Informant B.....	20
5.2.1 Analyse.....	20
5.2.2 Tolkning:.....	21
5.3 Informant C.....	23
5.3.1 Analyse:.....	23
5.3.2 Tolkning:.....	24
5.4 Informant D.....	26
5.4.1 Analyse:.....	26
5.4.2 Tolkning:.....	27

5.5 Informant E.....	28
5.5.1 Analyse:.....	28
5.5.2 Tolkning:.....	30
5.6 Informant F.....	31
5.6.1 Analyse:.....	31
5.6.2 Tolkning:.....	33
5.7 Informant G.....	35
5.7.1 Analyse:.....	35
5.7.2 Tolkning:.....	36
6.0 Drøfting.....	37
6.1 Self-talk.....	39
6.2 Mental imagery.....	39
6.3 Emotional state.....	40
6.4 Thought patterns.....	40
6.5 Scripts.....	41
6.6 Past performance experience and perceived self-efficacy.....	41
6.7 Beliefs.....	42
7.0 Avslutning.....	42
7.1 Konklusjon:.....	42
7.2 Forslag til videre forskning:.....	43
7.3 Begrensninger:.....	44
8.0 Litteraturliste.....	45
Figur I: Forenklet thought self-leadership modell.....	10
Figur II: Omfattende thought self-leadership modell.....	11

Vedlegg I: Intervjuguide

## **1.0 Innledning**

### **1.1 Bakgrunn for oppgaven**

Vi er tre studenter på studiet kreativitet, innovasjon og forretningsutvikling ved Høyskolen Kristiania i Oslo. Under nevnt studium lærer studentene mye om kreativitet og hvordan en kan fremme fenomenet i ulike sammenhenger. Dette har gitt oss en stor interesse for hvordan kreativitet fungerer og hvordan en med bevisste metoder kan legge til rette for styrte prosesser i en kreativ kontekst.

Våren 2016 hadde undertegnede det omfattende valgfaget Ledelse og Personlig Lederskap i regi av professor Tom Karp. I løpet av semesteret fikk studentene en bredere forståelse for fenomenet lederskap i ulike former og da blant annet selvledelse som er denne oppgavens hovedtema. Emnet hadde også ulike leadership labs hvor deltakerne skulle anvende teori i praksis og det var slik vi fikk en økt interesse for selvledelse og hvilken innvirkning dette kan ha på både prestasjoner og livskvalitet.

Området selvledelse har fått økt oppmerksomhet de siste 30 årene, men det er fortsatt mangelfullt med omfattende forskning og det kritiseres ofte blant annet for å ha manglende empiriske støtte. Vi ønsker derfor å se nærmere på fenomenet og hvordan dette kan påvirke kreative prosesser.

### **1.2 Nytteverdi og hensikt**

Vi ønsker å hjelpe kreative studenter med å bevisst kunne lede seg selv i prosessene bedre. Ved tilfellet at selvledelse blir undervist på skolene vil dette kunne bli en realitet. Vi ønsker derfor å bidra til litteraturen på selvledelse, så den kan bli videreutviklet.

### **1.3 Oppgavens struktur**

Teksten begynner med en teoridel som gir en kort innføring i rammeverket oppgaven benytter. Her defineres faglige ord og uttrykk som er essensielle for å forstå oppgaven i sin helhet. Det blir også fortalt kort om selvledelsen sin historie. Videre kommer et metodekapittel hvor vi blant annet forklarer hvilket ontologisk perspektiv vi har, hvilket forskningsdesign som har blitt anvendt, samt en begrunnelse for utvalg. Etter metodekapittelet kommer analysekapittelet hvor vi analyserer og tolker våre funn. Videre kommer drøftingen hvor vi setter tolkningene opp mot teorien og diskuterer funnene ytterligere. Til slutt er det en avslutning med en konklusjon, forslag til videre forskning og begrensninger ved oppgaven.

## 2.0 Problemstilling

Vi har valgt følgende problemstilling:

«Hvordan leder unge studenter seg selv gjennom kreative prosesser?»

### 2.1 Avgrensning

For å avgrense ytterligere har vi satt problemstillingen opp mot Neck og Manz (1992) sitt rammeverk på selvledelse og nærmere bestemt deres modell på thought self-leadership. Avgrensningen er gjort på bakgrunn av det vil bli for omfattende å forske på alle aspektene ved begrepet selvledelse i sin helhet med tanke på tid og ressurser til rådighet. Vi har derfor valgt å fokusere på enkeltdeler av teorien på selvledelse og mener at vår oppgave med thought self-leadership som rammeverk vil kunne bidra til videre forskning av fenomenet.

### 3.0 Teori

Vi gir først en kort innføring i temaet ledelse, da vi mener dette er en forutsetning for å kunne forstå oppgavens hovedtema, selvledelse. Undertegnede har som nevnt innledningsvis studert ledelse i skolesammenheng og det vil derfor være hensiktsmessig for leseren å ha basis-kunnskap om bakgrunnen for oppgaven. Videre kommer en innføring i selvledelse.

### 3.1 Ledelse

Ledelse har blitt forsket mye på de siste 150 årene og det har kommet opp til flere hundre ulike definisjoner på hva fenomenet faktisk innebærer. Det finnes mange ulike disipliner som har bidratt til feltet og der i blant filosofi, biologi, teologi og sosiologi. Det eksisterer svært mange fellestrekk mellom de ulike teoriene, men også til tider store ulikheter. Samtlige teorier ser likevel ut til å forsøke å kondensere relativt abstrakte fenomener og gi dem illustrative navn.

Vi velger å bruke Gary Yukl (2013) sin definisjon på ledelse:

“The process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives”

Området kan hovedsakelig deles inn i følgende seks kategorier; (1) personlige egenskaper, (2) situasjonsspesifikke forhold, (3) ny ledelse, (4) relasjonelle teorier, (5) kritiske ledelsesstudier og (6) selvledelse.

### 3.2 Kort om de ulike kategoriene

(1) Teorier om personlige egenskaper tar hovedsakelig utgangspunkt i at ledelse finner sted på bakgrunn av ulike attributter ved de prospektive lederne. Tilhengere av dette rammeverket anvender hyppig personlighetstester som for eksempel Big Five, da de mener at resultatene vil kunne predikere hvordan individer vil prestere som ledere. Tidlige kjente teoretikere fra denne kategorien er blant annet Max Weber og Thomas Carlyle (Arnulf 2012, 51)

(2) Teorier om situasjonsspesifikke forhold mener at ledelse (eller fravær av det) i stor grad er situasjonsbetinget. Dette vil si at det er karakteristikken ved ulike situasjoner og i hvilken grad lederne er i stand til å tilpasse seg til disse som utgjør om ledelse finner sted. Mange av teoriene mener at ledere må tenke mer på deres rolle som leder i forhold til sine ansattes forventninger og preferanser.

(3) Teorier om ny ledelse handler om at ledelse ikke lenger kan sees på lik måte som før, men at det finnes mer effektive og etiske metoder å lede på enn tidligere foreslått. Dette er ofte i form av inspirerende appell hvor lederne optimalt sett når inn til de som blir ledet sine indre verdier ved hjelp av blant annet store visjoner og autentisk fremtreden. De fleste av teoriene faller under det Yukl (2013) kaller etisk lederskap

(4) Relasjonelle teorier mener at ledelse som fenomen må sees opp mot menneskelige relasjoner og sosiale sammenhenger. Makt er også et sentralt tema i de fleste relasjonelle teoriene og noen forskere som blant annet Pfeffer (2010) mener at det er viktig å forstå sin egen maktbase i forhold til menneskene rundt en for å kunne oppnå ens mål.

(5) Kritiske ledelsesstudier tar hovedsakelig for seg de mer kritikkverdige aspektene ved utøvelse av ledelse. Her de-fragmenteres «gitte sannheter» og det blir tatt opp kritiske temaer i forhold til teorier på ledelse og om disse muligens bidrar til at de som allerede sitter med makt får beholde den. Teoretikere som Ann. L. Cunliffe stiller spørsmål ved virkeligheten og om den i det hele tatt kan oppfattes objektiv.

(6) Selvledelse er denne oppgavens mest sentrale tema og blir derfor tatt opp i en egen del i neste kapittel.

### 3.3 Kritikk til ledelse

Det finnes store mengder kritikk til ledelse som fagfelt. Mye av kritikken går ut på at ledelse legitimerer maktbruk og at den bidrar til å opprettholde makten til de som allerede har den. Det blir også nevnt at litteraturen på ledelse hovedsakelig er skrevet av vestlige menn og derfor ikke er universelt gjeldende (Cunliffe, 2014). Det er også en del kritikk i forhold til hvor gyldige de normative teoriene faktisk er sammenlignet med den kaotiske og uoversiktlige virkeligheten ledere ofte opererer i (Tengblad, 2013).

Alvesson og Svenningsson skriver blant annet i sin artikkel “managers doing leadership: the extra-ordinization of the mundane” (2003) at hverdagslige handlinger utført av folk i lederposisjoner blir glorifisert på bakgrunnen av posisjonen og at mange ledelsesteorier bidrar til å opprettholde dette perspektivet. I sin artikkel “the great disappearing act” (2003) går de så langt som at tar de opp spørsmålet om hvorvidt ledelse faktisk eksisterer som fenomen.

### 3.4 Selvledelse

Ledelse av selvet er ikke nytt i en historisk kontekst. Dette har vært og er fortsatt store fokusområder innenfor områder som religion, militær, psykologi, filosofi, idrett og politikk. Det finnes flere tusen år gamle tekster fra både vesten og østen som inneholder elementer en kan finne igjen i moderne teorier på selvledelse (Karp 17, 2016). Eksempler på dette kan være bøker som «til meg selv» av den romerske keiseren Marcus Aurelius f.121 e.kr. Denne boken er en kompilasjon av forskjellige notater og dagbøker Aurelius skrev til seg selv under sin tid som Romerrikets overhode. Boken inneholder blant annet selvinnsikter og negative tanker, men også teknikker på hvordan han bedre skulle kunne takle presset av å være sin verdens mektigste mann.

Selv om en finner elementer fra historien om å lede seg selv er det relativt nytt som fagfelt. Konseptet selvledelse trådte frem på midten av 1980-tallet i USA og ble først tatt i bruk av den amerikanske forskeren Charles C. Manz (1983, 1986).

Vi velger å bruke Manz (1983, 1986) sin definisjon på selvledelse:

“Self-leadership theory can be described as the process of influencing oneself as opposed to the influence of leaders over followers”.

Selvledelse stammer hovedsakelig fra to områder innen psykologien, nærmere bestemt sosial kognitiv teori og indre motivasjonsteori (Neck og Manz 2013, 6). Sosial kognitiv teori tar



hovedsakelig utgangspunkt i at mennesker i svært stor grad blir påvirket av omgivelsene, men at de også påvirker omgivelsene selv. Teorien mener at mennesker er i stand til å kontrollere seg selv og spesielt i avgjørende situasjoner. Indre motivasjonsteori tar mer utgangspunkt i at individer blir motivert av selve gleden ved å utføre visse oppgaver og at de ved å gjøre disse handlingene blir drevet fremover. Det er også store likheter mellom selvledelse, selvregulering og selvutvikling, noe som gjør at det kan til tider være vanskelig å skille mellom de ulike (Karp 2016, 18).

Teorier på selvledelse er svært mye brukt i forretningsverden for å fremme prestasjoner, samt øke produktiviteten og effektiviteten innad bedrifter. Verktøyene blir ofte lært bort av coacher og andre rådgivere for å undervise lederne i hvordan de kan gjøre grep for å takle den travle, krevende og stressende hverdagen de ofte lever i. En mye gjentatt frase er “en må kunne lede seg selv før en kan lede andre”. Professor Tom Karp (forelesning, 15/04/2016) sier: “Ledere må lede seg selv for å lede andre, både for å takle krevende rammebetingelser og for å gjøre mindre ineffektiv ledelse”.

Dette innebærer at ledere må kunne kjenne seg selv når det gjelder både styrker og svakheter, men også behov de har som mennesker, for igjen å kunne lede andre bedre. Hvis en ikke klarer å ta vare på seg selv er det liten sannsynlighet for at en er i stand til å lede andre. «En bevisst bruk av selvledelse øker sannsynligheten for at man bedre takler hverdagen og utfordringer i eget liv, samt bidrar produktivt i kollektive sammenhenger» (Karp 2016, 16). Selvledelse har også fått mer oppmerksomhet i den private sfæren de siste årene. Vi lever i et samfunn med større grad av autonomi og fokus på individualisme enn tidligere og det er derfor en enorm etterspørsel etter råd, metoder og verktøy på hvordan vi bedre kan lede oss selv i denne tilværelsen (Karp 2016, 17). Dette kan eksemplifiseres med et utsagn fra den britiske sosiologen Anthony Giddens (1991, 70) “What to do? How to act? Who to be? These are focal questions for everyone living in circumstance of late modernity”.

### **3.5 Forskning på selvledelse**

Majoriteten av det som er gjort av forskning på området selvledelse er gjort av Christopher P. Neck og Charles C. Manz. Dette gir dem en enorm stor definisjonsmakt i fagfeltet og dette bærer selvsagt med seg sine begrensninger med tanke på at det er dem som setter rammebetingelsene (Karp 2016, 18). Neck og Manz har hovedsakelig jobbet opp mot organisasjoner og det kan derfor diskuteres om strategiene er gjeldene i andre sammenhenger.

Strategier for selvledelse kan hovedsakelig deles inn i tre kategorier; (1) behavior-focused strategies, (2) natural reward strategies og (3) constructive thought pattern strategies (Manz and Neck, 2004, Manz and Sims, 2001, Prussia et al., 1998)

(1) Behavior-focused strategies fokuserer på å øke individers selvvinnsikt for å forenkle bevisst styring av oppførsel og spesielt med tanke på nødvendige oppgaver som i utgangspunktet kan oppfattes som lite attraktive. Dette gjøres ved hjelp av self-observation, self-goal setting, self-reward, self-punishment og self-cueing.

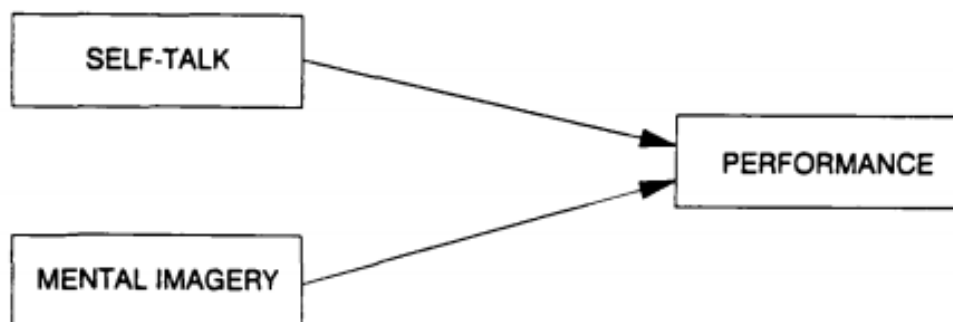
(2) Natural reward strategies forsøker å gjøre oppgavene i seg selv mer belønnende ved å tilføre elementer som bidrar til å øke den indre motivasjonen hos individene. Det finnes hovedsakelig to strategier på dette. Den første går ut på å endre aktivitetens innhold til den blir mer attraktiv. Den andre går ut på å vende fokuset vekk fra de uønskede attributtene ved oppgaven og heller på de belønnende sidene.

(3) Constructive thought pattern strategies forsøker å fremme bevisste tankemønstre som fremmer ønsket atferd av den enkelte og da ofte knyttet til prestasjon. Denne bacheloroppgaven tar hovedsakelig for seg sistnevnte kategori.

Vi har valgt å anvende Neck og Manz (1992) sin teori og rammeverk på thought self-leadership fra artikkelen “Thought self-leadership: The influence of self-talk and mental imagery on performance”.

### 3.6 Thought self-leadership

Etter nøye gjennomgang av forskning fra blant annet idrettspsykologi, klinisk psykologi, rådgivende psykologi, utdanning, kommunikasjon og ledelse har Neck og Manz (1992) kommet frem til en hypotese om at “self talk” og “mental imagery” har en direkte innvirkning på “performance”. Se illustrasjon under:



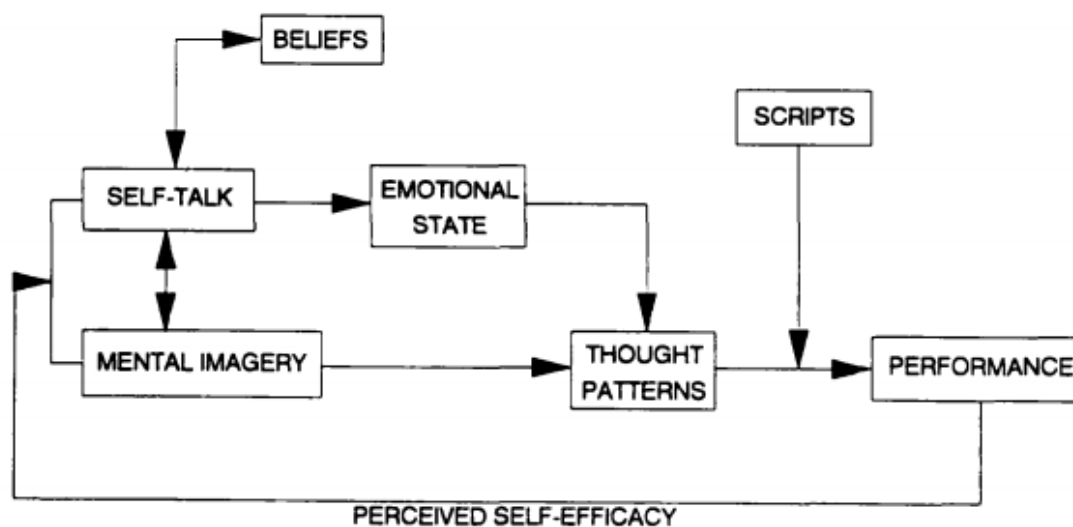
Figur 1: Forenklet thought self-leadership modell

De mener likevel at denne modellen ikke inneholder alle nødvendige elementer som skal til for å dekke hvordan selvledelse påvirker prestasjon. Ut i fra dette har de laget en teori de kaller thought self-leadership med definisjonen:

“A process of influencing or leading oneself through the purposeful control of one’s thoughts” (Manz and Neck, 1991).

Thought self-leadership blir videre referert til som kun TSL.

Utviklerne av modellen kom derfor med forslag om fire komplementære komponenter; “beliefs”, “emotions”, “patterns of thinking”, “psychological scripts” og perceived self-efficacy.



Figur 2: Omfattende Thought Self-leadership modell

### TSL-modellen:

Modellen tar utgangspunkt i at individer er i stand til å påvirke sine egne tanker, som igjen vil kunne påvirke handlinger og prestasjoner (Neck og Manz, 1992). Den mener også at individer har relativt automatiske tanker som påvirker persepsjonen, tankene og måtene vi tar beslutninger på. Det kognitive perspektivet som danner grunnlaget for TSL kommer hovedsakelig fra “social learning theory” som går ut på at handlinger er resultat av et gjensidig forhold mellom individ, handlinger og miljøet. Nedenfor følger definisjoner og forklaringer på de ulike elementene i TSL-modellen.

**Self-talk:**

Self-talk or self-verbalizations can be simply defined as what we covertly tell ourselves (Ellis, 1962).

I denne teksten skriver vi selvsnakk i stedet for “self-talk” i løpende tekst. Selvsnakk er som tidligere nevnt ett av de to viktigste hovedkomponentene i TSL-teorien som påvirker prestasjonen til individer. Dette innebærer at i første omgang har denne interne dialogen en innvirkning på hvordan vi føler oss (emotional state). Artikkelen (Neck og Manz, 1992) legger frem flere eksempler fra selvsnakk i prestasjonsyrker, spesielt idrettspsykologi, og viser tydelig en korrelasjon mellom hvordan de som presterer snakker til seg selv og hvordan de faktisk presterer.

**Mental imagery:**

«We can create and, in essence, symbolically experience imagined results of our behavior before we actually perform» (Manz, 1992, 75).

I denne oppgaven skriver vi “mentale forestillinger” i stedet for “mental imagery” i løpende tekst. Artikkelen (Neck og Manz, 1992) viser til mye empirisk data fra idrettsverden også i forhold til mentale forestillinger og hvordan dette påvirker ytelsen til individene. Det legges frem en hypotese om at mentale forestillinger har en direkte innvirkning på tankemønstre, som igjen påvirker prestasjon.

**Emotional state:**

I denne oppgaven skriver vi “emosjonell tilstand” i stedet for “emotional state” i løpende tekst. Emosjonell tilstand vil i denne konteksten si hvordan følelsesmessige psykiske tilstand vi befinner oss på et gitt tidspunkt (Neck og Manz, 1992). TSL foreslår at individets emosjonelle tilstand har en sterk innvirkning på prestasjoner. Det legges frem forskning som sier at individets emosjonelle tilstand har en innvirkning på kognitivt arbeid som for eksempel problemløsning, beslutsomhet, dømmekraft og evaluering. Teorien foreslår at individer som utøver positivt selvsnakk vil oppleve en bedre emosjonell tilstand og omvendt. Den foreslår også at selv om selvsnakk og mentale forestillinger er adskilt i den enkleste modellen har de ifølge den mer omfattende modellen en innvirkning på hverandre.

### **Thought Patterns:**

Thought pattern kan defineres som “certain ways of thinking about our experiences” og som “habitual ways of thinking” (Manz, 1991).

I denne oppgaven skriver vi “tankemønster” i stedet for “thought patterns” i løpende tekst. TSL-teorien tar utgangspunkt i at individer har både negative tankemønstre, men at de som forekommer oftest og er mest dominerende er avgjørende for prestasjoner. Eksempler på dette kan være “hindring-” eller “mulighetsorientering” i forhold til tankesett under utfordrende situasjoner.

### **Psychological scripts:**

“A script is a hypothesized cognitive structure that provides a guide to appropriate behavior sequences in a given context” (Gioia and Manz 1985, 528).

Psychological scripts blir videre referert til som bare scripts i løpende tekst. TSL-teorien mener at det er hensiktsmessig å utvikle konstruktive scripts i tillegg til positivt selvsnakk og mentale forestillinger. Dette elementet er lagt med for å gi en helhetlig forståelse for hvordan tankemønster henger sammen med prestasjoner.

### **Past performance experience and perceived self-efficacy:**

I denne teksten skriver vi kun “prestasjoner” i stedet for “performance” i løpende tekst.

Prestasjoner kan defineres som:

«the effectiveness of the behaviors utilized to complete a task, and the quantity and/or quality of the task output» (Neck og Manz, 1992).

TSL foreslår at gjentatte opplevelser av gode prestasjoner igjen vil føre til positivt selvsnakk og mentale forestillinger hos individer. Dette innebærer som tidligere nevnt at det er en sirkulær prosess som konstant er i bevegelse.

### **Beliefs:**

I denne konteksten innebærer beliefs hvilke antakelser vi har om oss selv og våre prestasjoner (Neck og Manz, 1992). TSL deler beliefs inn i følgende to kategorier: funksjonelle og dysfunksjonelle. Teorien mener også at en kan oppnå funksjonelle beliefs ved å snakke til seg selv på en positiv måte, som for eksempel: “dette kan jeg klare” eller “jeg er flink på dette området”.

### **3.7 Kritikk til selvledelse**

Det finnes en del kritikk til selvledelse som disiplin. Professor Karp sier:

“Selvledelse som fagområde, som så mye annet innen ledelsesfaget, er sterkt inspirert av amerikanske forskere, amerikansk kultur og virkelighetsforståelse. Selvhjelp har stor plass i den amerikanske psyken og alt er ikke like overførbart til norske forhold” (Karp, forelesning 15/04/2016).

Selvledelse kritiseres også regelmessig for å ha manglende empirisk støtte og for at det ikke tilfører noe annet enn det områder som bevissthets-, selvregulerings- eller motivasjonsteorier allerede dekker. (Karp 2016, 18). Dette mener også Gary Yukl (2013) som sier at selvledelse ikke er en teori som kan gå under ledelse, men at heller på områder som motivasjon og selvregulering som allerede er disipliner.

### **3.8 Kreativitet**

Kreativitet er et annet sentralt tema i vår oppgave og vil defineres som:

«The development of original, novel, appropriate and useful ideas» (Amabile et al., 1996).

## **4.0 Metode**

I dette kapittelet vil vi gjennomgå, samt begrunne våre valg av forskningsdesign, innsamlingsmetode, utvalg, analyse og tolkning i forhold til å besvare vår problemstilling. Vi vil i tillegg gjennomgå noen etiske avveininger vi har foretatt.

### **4.1 Forskningsdesign**

Vi ønsker å se på hva kreative studenter gjør i forhold til selvledelse og har da tatt spesifikt utgangspunkt i Neck og Manz (1992) sin modell som foreslår at selvsnakk og mentale forestillinger har en direkte innvirkning på prestasjoner. Dette innebærer at vi skal gjøre en deskriptiv analyse av hva ulike kreative studenter gjør i forhold til de ulike elementene beskrevet i TSL-modellen. For å se på dette mener vi det er hensiktsmessig å ha en hermeneutisk tilnærming til forskningsdesignet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 168) da vi skal beskrive hva de selv mener de tenker og gjør.

Det er gjort lite forskning og testing av modellen i konteksten vi ønsker å se nærmere på og vi ønsker derfor å undersøke og beskrive om vårt utvalg gjør noe som ligner på elementene beskrevet i TSL-modellen. Det er viktig å påpeke at vi har ingen hensikter om å generalisere

verken teoretisk eller statistisk. Vi ønsker å kunne beskrive virkeligheten gjennom informantenes persepsjoner, og derfor mener vi det er hensiktsmessig å velge et fenomenologisk forskningsdesign (Askheim, Grennes, 2008, 69). Ettersom at fenomenologisk design er et kvalitativt forskningsdesign vil vi kunne se på mange variabler hos et få antall individer (Jacobsen 2015, 90). Dette vil gi oss et rikelig datasett for å beskrive ulike nyanser i fenomenet selvledelse i vår gitte kontekst (Jacobsen 2015, 90). Vi vil også gjennom dette designet potensielt kunne øke vår interne validitet (Jacobsen 2015, 90).

Det er viktig å påpeke at vi ikke ønsker å se på kausale sammenhenger mellom variabler, da vi kun ønsker å gjennomføre en deskriptiv analyse av hva informantene gjør og ikke om fenomenene i Neck og Manz (1992) sin modell kausalt henger sammen. Dette er hovedsakelig grunnet begrensninger ved oppgaven som tid og ressurser.

## **4.2 Innsamlingsmetode**

For å innhente data har vi valgt å bruke dybdeintervjuer, da dette er en innsamlingsmetode som kan brukes for å få informantene til å beskrive og tolke sin atferd, samt erfaringer (Moen, Ragnheidur, 2010, 11). Vi kan også forsikre oss om at informantene forstår hva vi er ute etter ved å oppsummere hva informanten har sagt, så vedkommende igjen kan bekrefte at det ble riktig oppfattet (Moen, Ragnheidur, 2010, 12).

For å lokalisere informanter har vi valgt å se i våre egne nettverk. Etter vi fikk en oversikt over potensielle informanter valgte vi å bruke nettsamfunnet facebook sitt kommunikasjonsverktøy for å ta kontakt med de prospektive informantene. Vi inviterte da nevnte til å bli intervjuet og opplyste dem om oppgavens tema, hensikten med forskningen, hvor mye tid det ville ta og at vedkommende ville holdes anonymt i undersøkelsen. Da vi hadde fått syv bekreftelser kom vi med forslag på ulike lokasjoner hvor informantene selv kunne velge stedet og omgivelsene de følte seg mest avslappet i. Vi fikk deretter satt opp syv møter med de ulike studentene på forskjellige lokasjoner.

For at informanten skulle føle seg mest mulig komfortabel hadde vi intervjuene under fire øyne, forsker og informant. På bakgrunn av at vi er tre som skriver oppgaven hadde to av oss to intervjuer og den siste tre.

Vi hadde på forhånd laget en semistrukturert intervjuguide for at vi kunne ha fleksibiliteten til å tilpasse informantens språklige diskurs, samt at vi passet på at vi fikk dekket alle element-

ene og variablene vi så på i forhold til problemstillingen. Intervjuguiden ble konstruert slik at spørsmålene var kategorisert på det viset at den fulgte TSL-modellens ulike kategorier. Dette ble gjort for å kunne fange opp de ulike dimensjonene av selvledelse på en strukturert måte. Denne strukturen holdt vi oss til gjennom kodingen, analysen, tolkningen og drøftingen.

Vi gjennomførte ett pilotintervju hver for å prøve spørsmålene og vår egen evne til å intervju før vi utførte de reelle intervjuene. Før vi startet intervjuene, spurte vi om det var greit at vi tok opp intervjuet på bånd, videre opplyste vi igjen om anonymitet og at de når som helst kunne trekke seg under intervjuet, samt stille spørsmål hvis noe var uklart. Hvert enkelt intervju varte mellom 40 og 60 minutter og da intervjuene var gjennomførte takket vi for hjelpen og gav informantene en takkegave til en verdi av et sted mellom 100 og 200 kr. Vi skrev også et sammendrag med våre inntrykk av intervjuet da det fortsatt var friskt i minnet for at vi best skulle kunne tolke dataene. Dagene etter vi hadde samlet inn dataen brukte vi på å transkribere materialet vårt.

### **4.3 Utvalg**

Rekrutteringen har vært formålsstyrt (Jacobsen 2015, 180) da vi har en ganske spesifikk målgruppe i problemstillingen, nemlig unge mennesker som studerer kreative fagfelt på de ulike skolene i Oslo. Vi har valgt nevnte da vi har en personlig interesse for hvordan disse menneskene eventuelt bruker kognisjon for å bedre sin egen arbeidsprosess og dermed sine resultater over tid. Vi ønsker også å kunne bidra til å forbedre utdanningen som igjen kan føre til økt produktivitet i den kreative sektoren i Oslo, samt legge til rette for at andre forskere skal kunne se enda nærmere på feltet.

Vi har begrenset utvalget til Oslo så vi lettere kan møte informantene, da oppgaven har begrenset med ressurser. Vi har valgt en relativt homogen gruppe for å eventuelt kunne se på nyanser mellom litt ulike fagdisipliner. Vi har dog bestemt at samtlige skal gå på fagskole for å ha et visst homogent kompetansemessig nivå.

### **4.4 Analyse og tolkning**

For å analysere dataen har vi brukt en deskriptiv tilnærming til analysen. Dette vil si at vi har kodet og kategorisert datamaterialet (Postholm, 2010, 91) for å kunne redusere det for igjen å kunne presentere dette på en ryddig måte. For å analysere dataen printet vi først ut transkriberingen og leste gjennom for å bli bedre kjent med innholdet. Vi kodet slik at vi fulgte TSL-modellen og kategoriene ble følgende: «self-talk», «mental Imagery», «emotional



state», «thought Pattern», «psychological scripts» “past performance experience and perceived self-efficacy” og “beliefs”. Vi gikk gjennom teksten, kodet og kategoriserte ved å bruke markører i ulike farger. Vi markerte også om koden var “konstruktiv”, “moderat konstruktiv”, “moderat”, “moderat destruktiv” og “destruktiv”. Etter at vi hadde blitt enda bedre kjent med datamaterialet skrev vi et nytt sammendrag og var så klar for å skrive tolkningen.

Det må igjen nevnes at vi har en fortolkende (Postholm, 2010, 75) tilnærming til hvordan vi velger å tolke dataene for å forklare det vi mener å ha funnet. Dette vil si at vi prøver å forstå informantenes handlinger i forhold til kontekst (Postholm, 2010, 75). Vi er fullt klar over at det ligger en svakhet i at vi har våre subjektive meninger og biaser kan ha en påvirkning på hvordan vi har fortolket dataene. Vi har valgt å presentere hvert og enkelt intervju med både sammendrag og tolkning, da vi har valgt å gjennomføre en deskriptiv analyse. Tolkningen er presentert i hver tidligere nevnte kategori, da vi mener dette er den mest oversiktlige måten å presentere funnene på. Dette har også hjulpet oss å sammenligne informantene opp mot hverandre.

Her har vi satt funnene inn i en matrise for å holde materiale strukturert og for at det ville være lettere å se de store linjene. Det vi har gjort her er å ta en oppsummering og tolkning av de ulike kategoriene fra hver informant. Videre har vi plassert tolkningene hvor x-aksen viser kategoriene, og y-aksen viser de ulike informantene. Deretter laget vi en fargekode for hvordan svarene stemmer overens med teoriens antagelser om konstruktiv selvledelse. Til slutt drøftet vi funnene opp mot teorien og konkluderte med et svar på problemstillingen.

#### **4.5 Ethiske avveininger**

I denne oppgaven har vi undersøkt temaer som for noen kan oppleves som sensitive da det handler om deres private tanker. Vi har derfor gjort noen tiltak for å holde informantenes identitet skjulte (Jacobsen 2015, 47). Vi har skjult opplysninger som navn og andre kjennetegn som kan bidra til å avsløre personens identitet. Vi har byttet ut navnene med bokstaver for å skille mellom informantene. Respondentene fikk også se gjennom resultatene i etterkant for at vi kunne forsikre oss om at våre tolkninger samsvarte med det de hadde sagt.

## 5.0 Analyse og tolkning

I dette kapitlet skal vi analysere dataene innsamlet fra informantene og tolke dette. Samtlige informanter er fulltidsstudenter i Oslo med fag som innehar kreative prosesser som blir evaluert underveis i semestrene. Dette er studieretninger som design, interiør, art direction, arkitektur, tekst og skribent, møbeldesign, samt klesdesign. Det er totalt syv informanter, hvorav tre menn og fire kvinner, alle i en alder mellom 21 og 26 år.

### 5.1 Informant A

#### 5.1.1 Analyse

Informant A er en 26 år gammel kvinne som studerer interiørdesign ved Høyskolen Kristiania. Interiørdesign er et toårig fagskolestudium hvor studentene jobber med opplevelser og funksjonalitet knyttet opp mot innredning av rom. Informanten er på det siste året av et totalt toårig studieløp og sier at hun har hatt et lærerikt, dog til tider krevende og slitsomt studieløp. Hun hadde akkurat fullført sitt nest siste prosjekt som gikk ut på å innrede et kulturbasert hotell på Sagene i Oslo da intervjuet tok sted. Informanten forklarer at hun ofte tenker på skoleprosjektene når hun ikke er på skolen, men at hun forsøker å roe seg selv ned med tanker som «dette klarer du» og «du klarer det innen fristen». Dette gjorde hun «rett og slett for å ikke starte med et prosjekt negativt». Informanten tviler i blant på sine evner og mener selv at det kommer av dårlig selvtillit. Hun sier likevel at det har blitt bedre underveis i studieløpet. Informant A sier at hun går i en klasse hvor medstudentene er flinke til å gi kritikk, men at hun kan ha en tendens til å bli demotivert ved tilfellet at hun oppfatter tilbakemeldingene som negative. Informanten sier også at hun ofte blir demotivert etter møte med veileder under de kreative prosjektene og spesielt hvis hun får beskjed om å gjøre store endringer. Hun sier likevel at hun med tiden har blitt bedre til å ikke ta alle tilbakemeldinger personlig. Hun opplever at humøret er svært vekslende i løpet av den kreative prosessen, men at det er svært avhengig av hva hun har fått til i løpet av dagen. Informant A utdyper også at «nå så begynner man å bli ganske umotivert», da det er kort tid igjen av studieløpet og fortsatt mye arbeid som gjenstår i løpet av relativt kort tid. Informanten mener at hun har blitt bedre til å rose seg selv når hun får til ting, men at hun fortsatt gjør det for sjeldent.

Informanten sier at hun ikke bevisst forestiller seg noen bilder i hodet underveis i arbeidsprosessen som for eksempel hvordan sluttproduktet vil se ut. Hun sier dog at hun «legger en visuell timeplan i hodet» som innebærer å se for seg hva hun skal gjøre i løpet av de nærmeste dagene. Informanten sier at hun også har en del negative tankemønstre i den forstand

at hun «liksom er den som trår litt forsiktig frem og det tror jeg viser seg i prosjektene mine, at jeg tør på en måte ikke være den som gjør det mest vågale med rosa vegger for eksempel». Hun sier også at søvn har mye å si for om hun får negative tankemønstre. Informanten sier at musikk er viktig for å aktivere en kreativ «flow». Hun sier at den kreative prosessen var mer kaotisk da hun begynte på studiet, men at hun har klart å jobbe mer strukturert etter hvert for å tilrettelegge for en god prosess. Hun sier også at gruppearbeid er noe som kan påvirke den kreative prosessen på en negativ måte.

### 5.1.2 Tolkning

#### *Self-Talk:*

Informant A mener at det hun sier til seg selv har en innvirkning på hvordan hun vil prestere. Informanten kommer blant annet med utsagn som: «dette klarer du, dette får du til og du klarer det innen fristen». Ut ifra hva hun sier er mye som tyder på at hun ikke alltid klarer å føre denne dialogen slik hun vil og spesielt ikke når hun føler seg demotivert.

#### *Mental Imagery:*

Informanten sier at hun ikke har noen bevisste visuelle forestillinger i hodet om hvordan resultatet vil bli seende ut før prosessen er ferdig, da hun mener «det er så vanskelig å se hvordan sluttresultatet blir før jeg er ferdig». Hun lager likevel en slags visuell timeplan over de nærmeste dagene og hva hun må ha ferdig innen forskjellige tider. Ut i fra spørsmålene stilt rundt «mental imagery» virket det ikke som hun forestilte seg noen spesielle utfall, hverken positive eller negative ved prosessens slutt.

#### *Emotional state:*

Informanten virker å ha en relativt skiftende sinnstemning i løpet av de kreative prosessene på skolen. I begynnelsen når prosjektene blir delt ut pleier hun å være ganske motivert, men etter hvert virker det som hun sliter litt med å få samlet alle tankene, samt valgt ut idéer. Humøret til informanten er veldig avhengig av hva hun får til i løpet av en dag som hun sier i sitatet; «Du føler liksom at, hva skal en si, resultatet for dagen har noe å si for humøret». Tilbakemeldinger hun oppfatter som ikke positive har også en enormt negativ innvirkning på motivasjonen.

#### *Thought patterns:*

Informant A sier at hun har en del negative tankemønstre, men hun gir dem ikke like mye

plass som før. Hun mener også at tankemønstrene har en stor innvirkning på følelsene og handlingene rundt prosjektet. Disse tankene påvirker ofte søvnen som igjen påvirker neste dag som igjen gjør det vanskelig å gjøre de negative tankene om til mer positive. Hun kan også ha en tendens til å gå «langt ned i kjelleren» hvis hun jobber hardt med noe hun ikke mestrer og får beskjed om å gjøre ting på nytt, samt har vanskelig for å komme seg opp igjen emosjonelt.

#### *Scripts:*

Informanten har noen ritualer og rutiner hun utfører før hun setter i gang med en ny kreativ prosess, men det virker ikke som om hun er bevisst over noen automatiske tanker som dukker opp. Hun pleier å legge seg i god tid dagen før hun vet at hun får utdelt et prosjekt, samt konsumerer sjokolade og energidrikk før hun fysisk setter i gang med arbeidet. Hun leter også på internett etter inspirasjon, men det som trigget den kreative «flowen» mest var musikk.

Past performance experience and perceived self efficacy:

Informanten mener helt klart at tidligere prestasjoner hun oppfatter som suksessfulle har en positiv innvirkning på neste prosjekt. Hun sa at den forrige kreative prosessen hun var involvert i ble opplevd som en subjektiv suksess og gjorde så at hun ved neste prosjekt sa til seg selv «hvis jeg klarte det forrige, så klarer jeg hvert fall dette her». Informanten mener at gode tilbakemeldinger gjør det enklere å komme inn i neste prosjekt med mange positive tanker.

#### *Beliefs:*

Informant A har slitt en del med selvtillit på fagområdet (interiørdesign), men den har betraktelig bedret seg fra da hun begynte på skolen. Mye tyder på at hun er ganske selvkritisk, men at det kritiske blikket hjelper til med å lage bedre produkter og spesielt når det gjelder «pirkearbeid».

## **5.2 Informant B**

### **5.2.1 Analyse**

Informant B er en 25 år gammel mann som studerer art direction ved Westerdals i Oslo. Han er på det siste året av sin bachelor og jobbet med sin avhandling da intervjuet tok sted. Art direction går ut på å bli i stand til å kommunisere ved hjelp av ulike medier, samt utvikle et eget særpreget visuelt uttrykk. Informanten sier at han har hatt en veldig variert skolegang med tanke på de kreative prosessene, hvor det har gått fra å jobbe i store grupper til mer

tverrfaglig arbeid og mot slutten mer individuelle prosesser. Intervjuet tok utgangspunkt i den forrige større kreative prosessen informanten hadde gjennomført og i dette tilfellet var det en semesteroppgave som gikk ut på å anvende eget uttrykk og lage en problemstilling for så å stille resultatet ut.

Vedkommende tok utgangspunkt i sin egen etniske bakgrunn, hvor han skulle lære seg å skrive og snakke sitt andre språk bedre og samtidig stille det ut. Dette løste han ved å lage videoer kombinert med foto, tekst og hjemmelaget godteri. Informanten sa selv at prosjektet ble såpass personlig at han egentlig ikke ville stille det ut, men endte til slutt opp med å gjennomføre prosjektet. Prosessen gikk utover fire måneder og han forklarer at det var en reise med mye frustrasjon knyttet til arbeidet. Dette kom til uttrykk ved at han flere ganger «møtte veggen» som innebærer å få en slags kreativ blokkade. Informanten løste dette ved å snakke med andre rundt seg om problemstillingene han stod overfor samtidig som han sa ting til seg selv som: «nå har jeg kommet såpass langt, så det er ikke vits på en måte å gi seg».

Informanten sier at han i det siste har begynte å lage kortsiktige og langsiktige sjekklister for å konkret vite hva han har gjort i løpet av en dag, samt hva han må ha gjort innen visse frister. Han mener at dette hjelper han å slappe av når han kommer hjem etter en arbeidsdag, da han vet at han har gjort noe produktivt. Vedkommende sier at han stiller høye krav til seg selv og at han ofte føler at han ikke frem det han vil i produktene sine. Likevel sier han at det viktigste for han er at mottakerne får den følelsen han hadde da han kom på idéene sine. Informanten sier også at han pleier å forestille seg hvordan sluttproduktet skal bli, men at han likevel blir påvirket underveis i prosessen. Han sier også at han har et stort behov for bekreftelse ved jevne mellomrom under de kreative prosjektene.

### **5.2.2 Tolkning:**

#### *Self-Talk:*

Informant B har en tydelig bevisst indre dialog underveis i den kreative prosessen. Han tenker ting som «nå har jeg kommet såpass langt, så det er ikke noen vits å gi seg nå». Dette tyder på at han gjør bevisste valg i forhold til hvilke ord han velger å anvende for å holde motivasjonen oppe. Han kan likevel si ting som «det her blir ikke bra nok» som kan virke negativt, men vi tolker dette som at han mente dette var positivt i den forstand at det gjorde produktet enda bedre.

### *Mental Imagery:*

Informant B forestiller seg ofte hvordan ting vil bli ved prosjektets slutt, men ikke nødvendigvis visuelt. Han forsøker mer å forestille seg hvilke følelser han vil at publikummet skal få når de ser på produktene hans.

### *Emotional state:*

Informanten følte mye frustrasjon underveis i det forrige kreative prosjektet han ferdigstilte. Frustrasjonen gikk mye ut på begrensninger i forhold til tid, ressurser og forventninger underveis. Han sa likevel at humøret både gikk opp og ned i prosessen. Informanten følte også som informant A, at motivasjonen dalte litt etter veiledninger, men ved tilfellet at det er konstruktive tilbakemeldinger kan det være motiverende.

### *Thought patterns:*

Informanten har noen tankemønstre som går igjen i de kreative prosessene. Han har hele tiden et stort behov for bekreftelser fra de rundt han om at det han gjør er bra nok. Informanten mener at tankemønstrene påvirker følelsene i stor grad. Han kan ha en tendens til å nøle litt med å gå videre i prosessen hvis han føler at det er «en brist», men vedkjenner at noen ganger må en stole på intuisjonen og gå videre.

### *Scripts:*

Informant B pleier å skrive ned eller ta opp alle idéer på mobiltelefonen sin når han starter med kreative prosjekter og det virker som at dette hjelper i begynnelsen av prosessen for å konkretisere tankene hans og gjøre dem mer håndfaste.

### *Past performance experience and perceived self efficacy:*

Informant B opplever også at prestasjonene fra forrige prosjekt har en stor innvirkning på det neste, men han ønsker likevel ikke å tenke at det går bra bare fordi det gikk bra sist gang. Det virker likevel som at suksessen av det forrige prosjektet styrker selvtilliten til det neste.

### *Beliefs:*

Informanten er relativt selvkritisk når det gjelder produktene sine i de kreative prosessene, men har blitt flinkere til å rose seg selv når han får gode tilbakemeldinger.

## 5.3 Informant C

### 5.3.1 Analyse

Informant C er en 23 år gammel mann som går tekst og skribent på Westerdals. Han sier at skolen har et sterkt fagmiljø, dog et innsnevret sosialt miljø. Han sier derfor at han trives pedagogisk men føler skolen kunne hatt et bedre sosialt miljø.

Informanten sier at han er en idealist og at han tenker mye over hvordan han kan få mest ut av noe når han arbeider. Han forklarer så at han pleier å se for seg hvordan produktet kan bli og deretter tenke over hvordan han kan bidra til å gjøre det bra. Informanten forklarer at han pleier å snakke samtidig som han tenker når det kommer til gruppearbeid, og at dette kan føre til at han får ideer i det han sier det. Informanten påstår også at han tenker mye over gruppedynamikken og hvilken rolle han tar.

Informant C sier at hvis det er riktig kjemi, gruppe og oppgave, så pleier han å tenke "dette kan bli drittfett". Han sier også at han liker å jobbe med mennesker som utfyller han og som han kan lære av. Informanten sier at han også har det han kaller "pep-talks", hvor han da sier ting som "kom igjen, dette klarer du" for å motivere seg selv.

Informanten sier at han er klar over sine svakheter og prøver å gjøre seg bevisst over dem slik at han kan redusere dem, samt lære å leve med dem. Han forklarer at han noen ganger får en indre stemme som sier ting som "hva er det du sier nå" i det han snakker. Han forklarer at han dermed glemmer det han skulle til å si. I tillegg sier informanten at han har det han kaller en "enten eller tankegang" som innebærer at han tenker at det enten blir fantastisk eller at det blir veldig dårlig. Samtidig sier informanten at han har en indre tankegang om at det alltid kommer til å gå bra og prøver å gjøre tankemønstrene sine til muligheter i den grad det er mulig.

Informant C sier at følelsene i den kreative prosessen er som en "berg og dalbane". Han forklarer at det er veldig situasjonsbestemt og at det ofte er veldig markante triggerer som utløser en følelse. Informanten sier også at når han får en negativ følelse pleier han å erkjenne følelsen, snakke til den, isolere problemet og deretter prøve å løse det.

Informanten sier at han er generelt veldig fornøyd med sitt eget arbeid og at han blir mer selvsikker når han gjør det bra på en oppgave. Han forklarer at det kan gi økt motivasjon til å gjøre det bra videre. Samtidig sier han også at han kan bli motivert til å gjøre det bra hvis han

har gjort en feil, da får han det han kaller en “blod på tann” følelse, hvor han vil bevise at han kan gjøre det bra.

Informanten sier også at den kreative prosessen blir litt annerledes for hver gang og at rutinene har endret seg med tiden. Han sier at nå liker han å dra til steder, ta på ting, høre ting, smake ting og snakke med folk i motsetning til å bare sitte inne og “google” etter informasjon. Til slutt forklarer informanten at engasjement, insentiv og dekkede behov er det viktigste når det kommer til hans ytelse under den kreative prosessen.

### **5.3.2 Tolkning**

#### *Self-talk:*

Informanten er bevisst over sin indre dialog og tenker ofte over hvordan han kan bidra og gjøre det bra når det gjelder gruppearbeid. Han sier ting som ”kom igjen dette klarer du” og “dette kommer til å bli driffett”. Det virker som informanten prøver å gjøre sin indre dialog til et hjelpemiddel for sin egen ytelse. Informanten har også tilfeller av negativt selvsnakk som kan være et hinder. Et eksempel er at han kan få en tanke som ”hva sier du nå?” i det han snakker. Han glemmer da hva han hadde tenkt til å si og ser på dette som veldig hemmende. Informanten er også klar over sine svakheter og prøver å redusere disse, samt i større grad lære å leve med dem. Dette kan tyde på at informanten ofte har en konstrukt indre dialog.

#### *Mental imagery:*

Informant C ser ofte for seg det han kaller “den ideelle situasjonen, Disney prinsessa og halve kongeriket”. Dette ser han for seg før han starter å jobbe med oppgaven og justerer deretter bildet etterhvert under den kreative prosessen. Han beskriver det som at han ser for seg en skyskraper og deretter bygger den ned for å gjøre den mer realistisk. Det tyder på at informanten gjør dette for å ha et mål å rette seg etter når han jobber med ulike oppgaver. Informanten ser også noen ganger for seg et språklig bilde og bilder i tekst.

#### *Emotional state:*

Informanten mener at den følelsesmessige tilstanden er veldig situasjonsbestemt og varierende. Han mener at det er tydelige ”triggere” som utløser en følelse. For eksempel hvis han får det han mener er en bra oppgave kan han føle optimisme. På den annen side, hvis oppgaven er dårlig kan han føle håpløshet. Informanten beskriver også at når alle i gruppen er enige om en ide så kan han føle engasjement, men frustrasjon hvis det er uenigheter. Når oppgaven er levert føler han enten lettelse eller skuffelse avhengig av hvordan oppgaven ble. Det kan



tyde på at følelsene til informanten til en viss grad er styrt av hendelser utenfor hans kontroll. Likevel anvender informanten mentale øvelser når han opplever negative følelser. Det mener informanten at han gjør hver dag både med små og store problemer.

#### *Thought patterns:*

Informanten har det han kaller en ”enten/eller” tankegang som gjør at han enten tror oppgaven kommer til å bli veldig bra eller veldig dårlig. På den annen side har informanten en indre følelse om at “det alltid kommer til å gå bra”. Det virker derfor som at informanten kan ha en tendens til å overdramatisere ting, samtidig som han innerst inne vet at situasjonen ordner seg. Informanten er også mest bevisst over sine negative tankemønstrene, men han prøver å gjøre dem til muligheter i den grad han får det til.

#### *Scripts:*

Informanten pleier av og til å ta seg et glass whisky når han skriver for seg selv. Dette er noe han begynte med i sine yngre dager etter inspirasjon fra amerikanske forfattere. Det er da bare snakk om ett glass og hensikten er ikke å bli beruset, men heller komme i en tilstand som forbedrer hans ytelse. Han pleier også å gå en tur, samt ha en research-fase for å gjøre seg klar til å arbeide. Han drar også til steder for å oppleve forskjellig stimuli gjennom de ulike sansene. Informanten mener at rutinene har endret seg med tiden og at han gjør bevisste valg over sine rutiner for å prestere bedre.

#### *Past performance experience and perceived self efficacy:*

Informanten sier at han blir mer selvsikker etter at han har fått positive tilbakemeldinger på en oppgave. Dette tyder på at resultatet av en bra oppgave har en innvirkning på neste oppgave, da informanten selv føler at han “går med rettere rygg og har et skarpere blikk”. Informanten klarer også å motivere seg selv hvis han får dårlige resultater. Han får nemlig det han kaller en ”blod på tann”-følelse, hvor han da vil gjøre det bedre på neste oppgave. Dette tyder på at informanten klarer å motivere seg selv til å prestere uavhengig om han tidligere har gjort det bra eller ikke. Informanten sin kreative prosess har også endret seg med tiden, da han lærer av sine feil.

#### *Beliefs:*

Informanten er stort sett fornøyd med sitt eget arbeid. Han lærer av sine erfaringer og mener at “man er bare så god som sitt dagsarbeid”. Informanten mener at sin ytelse under den kreative prosessen kommer av engasjement, insentiv og dekkete behov.

## 5.4 Informant D

### 5.4.1 Analyse

Informant D er en 22 år gammel kvinne fra Oslo som studerer første året på linjen “Art direction” på Westerdals. Hun synes skolen er veldig bra men mener den koster litt mye. Oppgavene på skolen er gruppebaserte og tar ofte for seg fiktive case for å lage kampanjer for ulike produkter. Når informanten jobber med kreative prosesser på skolen begynner hun først med en research-fase, hvor hun tester produktet og går i dybden. Hun prøver å finne ut av hvor etablert merkevaren er, hvordan det er reklamert tidligere og hva folk assosierer med produktet. Deretter har hun en brainstorming hvor de skriver ned alle ideene de får og til slutt har de en strategidel. Informanten forteller at arbeidsprosessen har forandret seg med tiden og spesielt i forhold til måter å innhente inspirasjon fra. Hun sier også at hun har tatt i bruk flere av teknikkene og verktøyene hun har lært på skolen.

Informanten kommer ikke på noen dialog hun pleier å ha med seg selv før de har startet å jobbe med oppgaven, men hun sier at hun pleier å stresse over hvem hun kommer på gruppe med. Hun forteller at tankemønsteret kan ha en negativ innvirkning på arbeidet i den forstand at hun virker stresset og mindre dedikert overfor gruppen. Hun sier derfor at det er viktig å være positivt innstilt. Informanten sier at hun pleier å tenke “dette kommer til å gå bra”, da hun vet at de uansett kommer til å levere noe og at det ikke trenger å være en kjempebra oppgave, da skolen legger fokuset på prosessen og ikke resultatet. Hun pleier også å høre på musikk, samt trene da hun mener dette hjelper henne med å prestere.

Informant D kan ha negative tanker i den forstand at hun ikke kommer til å klare oppgaven og at hun sammenligner seg selv med andre. Hun forteller også at hun noen ganger kan tenke at det er hun som er den i gruppa som gjør mest og legger litt for mye ansvar på seg selv. Likevel sier hun at det er en dum tankegang og vet at det er viktig å benytte de andre for det de kan best og dermed skape en symbiose.

Informanten forteller at før prosessene føler hun seg spent på hvordan det er å jobbe med nye grupper og tenker over hvordan gruppa synes det er å arbeide med henne. Hun sier at hun også kan ha det gøy og føle seg motivert når gruppa er i en god ”flow”. Samtidig kan informanten føle seg veldig stresset over deadlines. Derfor sier hun at følelsene er veldig varierende fra oppgave til oppgave og hun beskriver det som en ”følelses-karusell”. Informanten forteller at hun ser for seg hvordan hun kan leke med fargene i forhold til produktet de skal presentere. Hun får også en følelse av produktet og prøver å se for seg produktet i forskjellige settinger.

Oppsummert så sier informanten at for å gjøre det bedre må hun lære seg å slappe mer av og ikke stresse for mye. Hun må som hun sier: “kose seg og lære å nyte prosessen”.

### 5.4.2 Tolkning

#### *Self-talk:*

Informanten pleier som tidligere nevnt å tenke over hvem hun kommer på gruppe med og da ofte føle stress rundt dette området. Hun prøver da å tenke at uansett hvilken gruppe hun jobber med så er det viktig å ha et åpent sinn vedkommende, samt være mottakelig og positivt innstilt. Dette tyder på at hun har en bevisst indre dialog for å prestere bedre når det kommer til samarbeidet med gruppen. Informanten forteller at hun noen ganger tenker at hun ”ikke kommer til å klare det” i forbindelse med skoleoppgaven og stresset rundt tidsfristen. Samtidig så forteller informanten at hun at hun pleier å tenke “det kommer til å gå bra, og at vi kommer til å levere noe, og at det er ikke krise om det ikke er dødsbra”. Det kan derfor virke som at informanten sier dette til seg selv for å unngå hemmende negative tanker.

#### *Mental imagery:*

Informanten ser for seg ulike farger hun kan bruke i en oppgave for å få det til å passe med produktet. Hun ser for seg ulike fargepaletter og utforsker dette. Informanten prøver å se for seg hvordan den visuelle stilen til gruppemedlemmene er for å igjen å se for seg hvordan sluttproduktet kan bli. Hun ser også for seg produktet i forskjellige settinger. Informanten kunne ha problemer med å huske hva hun forestilte seg og det kan virke som at de ulike mentale bildene skjer ubevisst snarere enn bevisst.

#### *Emotional state:*

Informanten opplever mange ulike følelsesmessige tilstander gjennom den kreative prosessen. Det virker som om følelsene hennes er veldig situasjonsbestemt og avhengig av de hun er på gruppe med. Dette sees i forbindelse med at hun kan føle seg motivert når hun og gruppa jobber med en god ”flow”, og føle seg veldig stresset hvis gruppen ”står fast” i forhold til oppgaven. Hun beskriver at gruppen da kan ha en tendens til å stresse hverandre opp og skape en dårlig ”følelsesmessig vibe”. Samtidig hadde informanten det veldig fint følelsesmessig med den siste gruppen, selv om de tabbet seg ut. Gruppen så da på situasjonen som mer ”tragisk-komisk” og tok det med et smil. Det virker derfor som at informanten fort blir følelsesmessig påvirket av gruppemedlemmene, samt i en varierende grad avhengig av hvilken situasjonen hun befinner seg i.

### *Thought patterns:*

Informanten pleier å sammenligne seg selv med andre i klassen. Samtidig er hun klar over hvor ulike alle er og at det derfor er unødvendig. Informanten har også stressende tankemønstre i forhold til innleveringsfrister og gruppearbeid, selv om hun vet at resultatene ikke blir vektlagt på skolen og at alle i klassen hennes er flinke og at ”det kommer til å gå bra”. Hun er også klar over at dette stresset kan ha en negativ innvirkning overfor de andre gruppemedlemmene. Dette tyder på at informanten er bevisst på sine negative tankemønstre og prøver noen ganger å overbevise seg selv om at de er unødvendige.

### *Scripts:*

Informanten har ulike rutiner når det kommer til å arbeide med kreative prosesser. Hun pleier som tidligere nevnt å gjennomføre en researchfase, samt prøver å finne inspirasjon. Før pleide hun kun å google ting, men hun har i senere tid begynt å gå ut for å hente inspirasjon. Informanten pleier også å høre på musikk samt ta seg en treningsøkt, da hun mener dette hjelper henne å arbeide bedre under den kreative prosessen.

### *Past performance experience and perceived self efficacy:*

Den kreative prosessen til informanten har endret seg gjennom tiden ved at hun har blitt bedre til å bruke ulike metoder og teknikker hun har lært på skolen. Informanten mener også at hun får mer selvtillit når hun får gode resultater, men at det ikke nødvendigvis betyr at hun kommer til å få gode resultater på neste oppgave, da det er mange ulike faktorer som spiller inn når det kommer til kreative prosesser.

### *Beliefs:*

Informanten er generelt fornøyd med sitt eget arbeid og føler at hun har lært og gjort det hun burde, samtidig som hun vil forbedre seg. Informanten mener også at når gruppen har tabbet seg ut, så er det viktig å ikke si ting som ”nå har vi rota det skikkelig til”, da hun mener dette ødelegger for gruppedynamikken. Hun mener da at det er viktigere å fokusere på det positive og si ting som ”ja vi bare prøver noe annet”. Informanten tror at det viktigste hun kan gjøre for å prestere bedre er å ikke stresse, men heller leve i nuet underveis.

## **5.5 Informant E**

### **5.5.1 Analyse**

Informant E er en 21 år gammel kvinne fra Oslo som studerer på andre året under linjen klesdesign modellør på Esmod Fashion mods. Hun sier skolen kan være litt streng og strukturert,

samt at hun kunne gjerne likt det litt mer fritt. Hun sier at inspirasjonskildene hennes kan være veldig tilfeldige og varierte. Informanten forteller at den kreative prosessen har endret seg med tiden med tanke på at hun har blitt flinkere til å utnytte det hun har lært om kreative prosesser på skolen, samt ta i bruk de ulike verktøyene. Hun beskriver også at trening og det å høre på musikk er rutiner hun har fått når det gjelder arbeidet med de kreative prosessene. Informant F forteller at hun pleier å tenke at hun skal prøve å være mer strukturert, pushe seg selv og ha positive tanker. Samtidig sier hun at under en kreativ prosess er det viktig å være i nuet og derfor prøve å ”legge fra seg så mange tanker som mulig”. Informanten sier at hun pleier å tenke “dette skal bli bra” hvis hun får en spennende oppgave, men hvis oppgaven er kjedelig så kan hun ha en tendens til å få negative tanker. Ved dette tilfellet prøver informant-en å minne seg selv på hvor bra det føles å levere en god oppgave og at det er verdt det arbeidet. Hun tilføyer at hun pleier å gi seg selv en “klapp på skulderen” hvis hun har arbeidet bra en dag. Informanten sier på den annen side at hun noen ganger er litt for lat og kan gi seg selv unnskyldninger for å ikke jobbe.

Informanten forteller at følelsene hennes er påvirket av hverdagen hennes. Hun sier at det er variert fra dag til dag og at det er påvirket av ting som skjer i privatlivet. Samtidig forteller hun at hun får en god følelse og blir fornøyd etter at hun har oppnådd gode resultater. Informanten sier at hun pleier å se for seg hva hun skal lage før hun begynner å skissere det. Hun sier hun forestiller seg målgrupper, konkurrenter og stemningen i oppgaven. Hun forteller at hun ser for seg dette i bilder, men også i musikk, kunst eller hvilken stil produktet kommer til å ha.

Informanten påstår at tankemønstrene avhenger av hva slags humør en er i og at de kan være både muligheter og hindre avhengig av om det gjelder positive eller negative tankemønstre. Hun forklarer at det er veldig variert, men at hun selv har prøvd å være mer bevisst over sine egne tankemønstre det siste året.

Informanten forteller at hun ikke henger seg opp i feil hun har gjort ettersom det ikke har så mye å si så lenge oppgaven er levert. Informanten sier hun ikke er fornøyd med rundt 70 % av det arbeidet hun leverer. Informanten sier også at det er enklere å gjøre en bra oppgave hvis hun har det generelt bra med seg selv og føler kontroll over andre faktorer i livet som økonomi, ryddighet og struktur i hverdagen.

### 5.5.2 Tolkning

#### *Self-talk:*

Informanten sier at den indre dialogen avhenger i stor grad hva hun synes om den utdelte oppgaven. Ved tilfellet at oppgaven er bra kan hun si ting som “dette skal bli bra”, men på den annen side, hvis oppgaven er dårlig kan hun fort få negative tanker. Informanten prøver da å snakke til seg selv ved å si ting som at det “føles veldig bra å levere en god oppgave”. Det virker som informanten bevisst sier dette for å motivere seg selv. Informanten mener nemlig at det er viktig å presse seg selv, være strukturert, samt ha positive tanker. På den annen side så mener hun at det er viktig å være i nuet, og derfor ”legge fra seg så mange tanker som mulig”. Samtidig sier informanten at når hun har gitt seg for dagen prøver hun å gi seg selv et ”klapp på skulderen” hvis hun har vært flink. Dette tyder på at informanten er bevisst over sitt eget selvsnakk, men velger kun å snakke til seg selv før og etter arbeidet, da hun mener at det er viktig å være konsentrert når hun arbeider.

#### *Mental imagery:*

Informanten forestiller seg hva hun skal lage i hodet før hun setter i gang med det fysiske arbeidet. Hun pleier å se det for seg tydelig i hodet, men synes det er vanskelig å tegne det. Hun kan forestille seg alt fra målgrupper og konkurrenter, til stemningen i selve oppgaven. Dette ser hun for seg i bilder, musikk, kunst eller følelsen av stilen til produktet. Hun kan også hente inspirasjon fra drømmer og prøver bevisst å tenke på oppgaven før hun legger seg i håp om å drømme om den. Det virker som at dette skjer veldig naturlig for informanten og at det er noe hun ofte gjør for å prestere i kreative prosesser.

#### *Emotional state:*

Informanten sin følelsesmessige tilstand er avhengig av hvordan privatlivet påvirker henne. Hun mener derfor at følelsene hennes er veldig varierte. Hun blir likevel påvirket av resultatene sine, da hun får gode følelser når hun oppnår gode resultater. Når hun er fornøyd med en oppgave gir det henne også motivasjon til å fortsette videre. I tillegg føler hun seg bedre hvis hun har stått på dagen før i motsetning til hvis hun ikke har gjort det.

#### *Thought patterns:*

Informanten mener at sine egne tankemønstre er styrt av hvilket humør hun er i og at dette er et hinder. Informanten kan for eksempel ha en god idé som hun ikke utnytter på grunn av det negative tankemønsteret. Samtidig mener hun at positive tanker gir henne muligheter til

å “pushe” seg selv mer. Informanten blir fortsatt påvirket av mange ulike faktorer selv om hun har prøvd å bli mer bevisst over tankemønstrene sine.

#### *Scripts:*

Informanten pleier å høre på musikk under arbeidsprosessen, hvor det da ofte er en sammenheng mellom musikkjangeren og type klær hun skal designe. Informanten har også i senere tid begynt å trene før hun skal jobbe med skoleoppgaver, da dette hjelper henne å beholde roen. Bortsett fra dette har informanten ingen spesielle rutiner, men beskriver at hun plutselig kan få bølger av inspirasjon uten å vite hvor det kommer fra.

#### *Past performance experience and perceived self efficacy:*

Ved tilfellet at informanten har prestert godt, så mener hun at det har en innvirkning på neste oppgaven i den forstand at det øker selvtilliten hennes. Hun har derfor mer motivasjon og drivkraft i starten av neste oppgave. Om karakteren faktisk blir noe bedre av den grunn er informanten usikker på, da det er mange faktorer som spiller inn. På den annen side, hvis hun har fått dårlige resultater så henger hun seg ikke opp i det, men reflekterer heller over hva hun kan gjøre bedre neste gang. Det kan derfor virke som at informantens presentasjon kan påvirkes hennes neste prosess.

#### *Beliefs:*

Informanten er generelt ikke fornøyd med sitt eget arbeid i forhold til skoleoppgaver. Hun mener ikke at arbeidet blir bra nok og at hun kan presse seg selv mer. Informanten sier selv at hun er “litt lat av seg” og at hun gir seg selv unnskyldninger for å ikke arbeide. Det virker som at informanten ikke bryr seg så mye om karakterene på skolen, men er fornøyd så lenge hun får levert oppgaven. Informanten pleier ikke å henge seg opp i feil hun gjør ettersom hun mener at “det går helt fint om ikke alle oppgavene er like bra”. De gangene informanten virkelig er fornøyd med sitt arbeid gir det henne motivasjon nok til å fortsette videre.

## **5.6 Informant F**

### **5.6.1 Analyse**

Informant F er en 22 år gammel kvinne som går første året interiørarkitektur og møbel-design på Kunsthøgskolen i Oslo. Informanten forteller at hun trives på skolen og at den er veldig strukturert, men at hun liker dette. Hun forteller at de jobber med prosjekter i bolker og at til nåværende prosjekt var de nettopp i Roma, hvor de skulle lage en konseptuell bar.

På nåværende tidspunkt er studentene i en teoretisk del av prosessen og jobber med det som faktisk eksisterer. Dette gjør de ved å måle og sette opp ting. Hun sier at dette hjelper dem å tenke mer i skalaer. Den andre delen av prosessen er mye mer fri og konseptuell med store mengder idétenking.

Hun forteller at hun noen ganger tenker litt på oppgaven når hun er hjemme, som for eksempel: «i går tenkte jeg litt på det da jeg var hjemme, da jeg skjønnte at deadline var i morgen, og jeg tenker at nå må jeg finne på noe, vi må på en måte pushe den kreativiteten litt» Hun forteller hvor viktig det er å jobbe med kreativiteten og at en kan lære opp hjernen til å være kreativ. I deres posisjon «må» de nemlig kunne komme opp med en idé. Hun forteller videre at hun ikke har funnet den ideelle teknikken, men at hun «prøver jo alle de her delene i prosessen» og finner det som fungerer for henne. Videre forteller informanten at når hun designer må hun «se for meg det rommet» og at hun må «sette seg inn og forestille seg at man står i et rom som ikke eksisterer».

Informanten sier «som designer så er du veldig bevisst på prosessen» og at «man kan denne prosessen, man vet hvilke steg som fungerer». Hun sier at hun tar seg selv ofte i å legge «sjelen» sin i oppgaven, men at hun ofte prøver å trekke seg selv bort på slutten for at det skal bli mer tilgjengelig for alle. Hun sier også at hun kan bli litt irritert over at hun «sitter litt fast» og spesielt når hun har dårlig tid. Informanten sier videre at hun aldri er overentusiastisk over det hun har gjort, men at hun heller tenker at det er det beste hun kunne gjort med tilgjengelig ressurser.

Hun sier at da hun virkelig forstod Roma-oppgaven med de premissene om at de skulle lage en konseptuelt bar og at de kunne gjøre hva vi ville ble prosjektet mye mer morsomt. Likevel sier hun at motivasjonen gikk litt ned igjen etter en kort stund, da hun ble usikker på hvor hun skulle begynne og hva hun faktisk skulle gjøre. Informanten sier at prosessen går veldig opp og ned i forhold til energi- og følelsesnivået underveis.

Hun forteller videre at det er sånn dagene går for det meste og at hun over tid at hun har fått bedre selvtillit, samt at hun er bevisst på at det hun gjør kanskje er bedre enn det hun tror. Når hun har troen på at hun kan komme med en ny ide sier hun at i den situasjonen må hun: «prøve å prøve og prøve for æ vet at noe kanskje er bedre, æ må bare gi det litt tid da.» Hun sier også at når hun er sitter fast i prosessen hjelper det å gå fra den teknikken hun jobber med til en annen. Dette kan for eksempel være å gå over til Photoshop, tegning, skriving eller



modellering.

Informant F mener selv at hun alltid har en veldig god plan og at hun er flink til å strukturere seg selv. Hun sier at hun kommer inn i et slags arbeidsmodus og at det går i en strak linje selv om følelsene går opp og ned. Informanten sier at det hvis hun er ukonsentrert og det er fint vær kan det hjelpe å ta seg en joggetur i parken. Hun påpeker også viktigheten med mat og at hun ofte går ned i kantinen for å ta pauser. Informanten sier avslutningsvist at hun er veldig glad i å lete på internett etter bilder for å få inspirasjon. Hun bruker aktivt Pinterest og at ofte kommer det idéer som følge av dette. Informant F avslutter med å si:

«Det trenger ikke å være inspirasjon til det du driver med, men bare få den driven og motivasjonen, til å faktisk bare skape noe da».

### 5.6.2 Tolkning:

#### *Self-talk:*

Det virker som om dialogen til informant F stort sett er konstruktiv for å komme seg gjennom arbeidsprosessen. Hun snakker mye om at en må “jobbe på” for å komme seg gjennom nedgangsperioder følelsesmessig i prosessen. Informanten sier at andre kan trekke seg selv mye ned med negative tanker, men at hun selv vanligvis er flink til å fokusere på arbeidet hun skal gjøre. Når hun er ferdig med et prosjekt sier hun til seg selv at «det her var bra nok for den her gangen. Jeg gjør det bedre neste gang» hvis hun ser ting som kunne vært gjort bedre. Det virker som om denne selvsnakken er en viktig del for at informanten leverer gode prosjekter og at hun kommer seg gjennom prosessen. Informantens evne til å raskt vende et potensielt negativt tankemønster om til å heller tenke at ting blir bedre med hardt arbeid. Dette virker som et resultat av en konstruktiv og realistisk måte å snakke til seg selv på.

#### *Mental imagery:*

Informanten mener at mentale forestillinger er en selvfølge og at det er essensielt som designer at man aktivt bruker dette. I hver oppgave tenker hun «på hvordan Æ ville ha sett for meg og opplevd det». Hun synes det å skrive ned om stedet eller produktet som skal designes hjelper henne å visualisere. Informanten mener selv at når hun skriver går tankene ofte automatisk forbi det hun skriver der og da. Hun mener at hun ved hjelp av denne teknikken klarer å ta seg tiden til å få idéer og spesielt når skrivehastigheten tar lengre tid enn å bare tenke raskt fremover. Informanten bruker også samme teknikk når hun tegner. Hun mener

at tegning kan hjelpe henne å visualisere og at det er som meditasjon når hun kommer i en “flow”.

#### *Emotional state:*

Informant F legger ofte mye av seg selv inn i oppgavene. Hun legger mye følelser i prosjektene i starten av prosessen, men distanserer seg etter hvert og blir derfor mer objektivt mot slutten. Det varierer fra prosjekt til prosjekt hvor spennende og engasjerende hun synes de er. Motivasjonen til å arbeide varierer også mye også i løpet av dagen, men hun gjør forskjellige handlinger for å prøve å styre dette. «Selv om følelsene går opp og ned, så føler jeg at jeg jobber på». Det virket som om at hun som regel opplever kontroll og at hun ikke har spesielle sammenbrudd i forhold til prosessen.

#### *Thought Patterns:*

Informanten har ofte det tankemønsteret at når hun begynner å sette seg fast, så tenker hun at hun må jobbe med det fra en annen vinkel for å komme seg videre.

#### *Scripts:*

Informanten har relativt etablerte scripts på hvordan hun skal arbeide fra start til slutt. Dette kaller hun designprosessen og det innebærer at når hun får tildelt en oppgave begynner hun med med tankekart, for så å veksle mellom å skrive og tegne. Videre visualiserer hun i forskjellige teknikker, digitale verktøy, tegninger, maling og modeller. Hun prøver og itererer til hun kommer frem til en løsning som skal presenteres. Hun tar også rikelig med pauser hvor hun enten tar seg en joggetur, en kaffe eller en surf på internett for motivasjon.

#### *Past performance experience and perceived self efficacy:*

Etter hvert prosjekt anerkjenner informanten hva som var bra og hva som var mindre bra. Hun tar deretter dette med seg videre i neste oppgave. Hun mener selv hun har blitt flinkere på å strukturere seg gjennom prosessen over tid.

#### *Beliefs:*

Informanten tror at hun har kontroll på prosessen og mener selv at hennes arbeid forbedrer seg fra oppgave til oppgave. Hun sier selv at ingenting blir noen gang perfekt, men at hun som regel er fornøyd med det hun har fått til så langt.

## 5.7 Informant G

### 5.7.1 Analyse

Informant G er en 23 år gammel mann som studerer ved Designinstituttet i Oslo. Han liker skolens bredde i design og arkitektur, samt at han vil gå videre med produktdesign. Informanten forteller at han liker noen av oppgavene, men misliker oppgaver han ikke har nok frihet i. Dette kan eksemplifiseres med utsagnet: «Jeg fikk ikke helt lov til å gjøre det jeg ville gjøre, så da slo jeg meg litt vrang» Han sa likevel at han var bevisst over at en får oppdrag i arbeidslivet en ikke alltid liker.

Han forteller hvor mye han gleder seg til neste eksamen, da det er en veldig “åpen” oppgave hvor studentene står fritt til å velge design og prosess. Han sier videre hvordan han vil gå frem med denne oppgaven, selv om han er litt usikker på hva han skulle lage. Han beskriver arbeidsprosessen:

“Jeg begynner med ark. Jeg skriver opp oppgaven, det synes jeg er digg å ha et ark hvor alt står. Så ja jeg setter opp oppgaven og så begynner jeg bare skrive ned alle idéene som kommer til hodet mitt. sånn materialer og alt, så bare fyller jeg ut arket, og det funker ganske bra ass”.

Informanten forteller at han til tider kan sette seg skikkelig fast og at han da ikke får gjort noe produktivt. For å håndtere dette sier han at han må gjøre noe helt annet eller vente til neste dag. Han sier også at hvis han sitter og jobber bra, må han bare fortsette selv om han er ferdig på skolen. Da spørsmål om visualisering ble stilt forstod han først ikke helt hva dette innebærer, men etter at nærmere forklaring sa han: «Nei, jeg har ikke tenkt så mye på det, det høres ganske smart ut». Han sier likevel at han gjør det når han skal prøve å sove. Informanten ble også litt usikker på spørsmålene om den selvsnakk og han har vanskeligheter med å sette ord på hvordan den eventuelt går. Han sa: «Ja, men dude, det er litt rart, for det er ikke alltid man tenker med ord, men man tenker fortsatt, men jeg vet ikke.»

Informant G forteller at han føler seg alltid motivert i begynnelsen av gode oppgaver og at han ofte får store planer på dette stadiet. Likevel sier han at han innser sine begrensninger litt ut i prosessen og at motivasjonen derfra blir litt redusert. Han forteller at han kan få tankemønsteret «når tankene flyr overalt og du begynner å stresse over dårlig tid, og at du vil komme inn på den skolen, og begynner å gå i det tankemønsteret». Informanten tror det er dette tankemønsteret som hindrer folk flest i å prestere bra.

Informanten sier at han som regel ikke er veldig fornøyd med det han leverer, men at han fortsatt er fornøgd til en viss grad. Han sier videre at «det ikke er noe skam å ikke levere bra», «bryr meg ikke så mye om at jeg skal være flinkest» og «det drar meg ikke så mye ned hvis jeg ikke har levert noe som er bra, det gjør det ikke ass».

Informanten mener også at han hadde vært for dårlig til å være i fysisk aktivitet. «Jeg må begynne å trene mer, bruke kroppen mer. jeg har vært aktiv i alle år og dette året på skolen har vært første gang kroppen har fått kjenne på at jeg ikke er aktiv hele tiden»

### 5.7.2 Tolkning

#### *Self-talk:*

Informant G har vanskeligheter med å huske i detalj hvordan dialogene i hodet sitt utarter seg og sa flere ganger ting som: «Jeg prøver å huske på hvordan jeg tenker, men det er vanskelig». Likevel mener han at han har en form for dialog i hodet. Han sier at man ikke alltid nødvendigvis tenker med ord, men heller ofte i form av for eksempel bilder. Ut i fra intervjuet forstod vi at han kunne ha en tendens til å få negative tanker i forhold til deler av oppgavene og spesielt når han ikke får viljen sin. Det kan tyde på at informanten ikke alltid er flink til å snakke positivt til seg selv når han står overfor utfordringer i den kreative prosessen. Det virker heller som om han har en tendens til å tenke mer pessimistisk.

#### *Mental imagery:*

Informanten var mindre kjent med det å visualisere, som for eksempel å visualisere sluttproduktet eller hvilke steg han skulle gjøre fremover, men han mente at han brukte visualiseringsteknikken for å sove i blant. Han var likevel positivt innstilt for å prøve ut visualiseringsteknikker i det kreative arbeidet.

#### *Emotional state:*

Informanten sin emosjonelle reise gjennom en kreativ prosess starter med å være ganske motivert. Han starter med å fokusere på den delen av oppgaven han syntes var mest interessant og han utsetter ofte de tingene han syntes var minst attraktive til slutt da han må gjøre dem. Dette fører ofte til at informanten ikke er så motivert mot slutten av prosjektene.

#### *Thought patterns:*

Informant G kan ha en tendens til å ha destruktive tankemønstre. Når han har disse møn-

strener mener han at det ikke hjelper å fortsette men at han heller bør ta en pause hvor han gjør noe helt annet eller avslutte dagen for å være uthvilt til den neste.

#### *Scripts:*

Informanten har en rutine for å begynne å jobbe med en ny oppgave og denne ser ut til å fungere til en viss grad. Han mener også at hvis han var i god flyt måtte han fortsette uansett om skolen var ferdig, samt at hvis han kjørte seg ned i et negativt tankemønster måtte han gjøre noe helt annet.

#### *Past performance experience and perceived self efficacy:*

Informanten lot ikke sitt forrige arbeid trekke seg ned og han fokuserte alltid videre på den neste utfordringen. Han mener selv at han ikke brydde seg om å bestandig være best og at han klarer å begynne med et nøytralt utgangspunkt i neste prosess.

#### *Beliefs:*

Informant G er litt usikker på hvor fornøyd han er med arbeidet sitt på skolen. Det virker som om han føler at han ikke har fått utløp for sitt fulle potensial, da informanten mener at han ofte har gode ideer og store planer i begynnelsen, men roter det til utover i prosessen. Det kan også se ut som om at han ikke føler seg helt sikker på teknikker og prosessarbeid, men at han tror han vil bli bedre med tiden. Informanten virker også åpen for å prøve ut verktøy fra teorien på selvledelse for å kunne strukturere arbeidsprosessen sin bedre.

## **6.0 Drøfting**

I dette kapitlet skal vi drøfte våre funn opp mot teorien. Vi gjennomgår hver kategori i den anvendte modellen, samt diskuterer likheter og forskjeller mellom de ulike informantene. Først så vil vi presentere en matrise med tolkningene av alle de ulike informantene opp mot de ulike kategoriene i TSL-modellen. Her har vi evaluert hvordan de ulike informantene leder seg selv. Dette ble gjort i form av ”konstruktiv”, ”moderat konstruktiv”, ”moderat”, ”moderat destruktiv” og ”destruktiv”. Hensikten er for å gi en helhetlig og visuell oversikt over dataen.


	Self-talk	Mental imagery	Emotional state	Thought Patterns	Scripts	Performance	Belief
<b>A</b>	Driver med noe positivt. Bevisst på effekten. Mener selv hun ikke bruker det nok. 	Forestiller seg en "visuell timeplan" for de nærmeste dagene, men lite konkret om selve arbeidet, og hvordan resultatet vil bli til slutt. 	Relativt skiftende sinnstemning gjennom den kreative prosessen. Ingen konkrete tiltak for å endre følelsene sine. 	En del negative tankemønstre, men har blitt bedre til å gi den mindre plass. 	Noen faste ritualer og rutiner, virker ikke som hun har noen spesielt bevisste handlinger som hun vet er konstruktive. 	Hennes tidligere prestasjoner har en sterk innvirkning på den neste oppgaven. 	Relativt god tro på egne evner. Likevel mener hun at dette er konstruktivt i forhold til videreutvikling. 
<b>B</b>	En bevisst indre dialog i den kreative prosessen. Mye om å fortsette arbeidet. Litt selvkritisk. 	Forestiller seg hvilken følelse han vil at publikum skal ha når de ser produktet hans. 	Mye frustrert underveis i prosessen. Ingen spesifikke tiltak 	Stort behov for bekreftelse fra andre underveis i prosessen 	Tar lydopptak og skriver ned alle ideer i startfasen. setter opp mål 	Han opplever at prestasjonene hans har en innvirkning på neste oppgave, men tar det ikke som en selvfølge at det blir bra. 	Selvkritisk, tror ofte lite om verkene sine, men har blitt bedre. 
<b>C</b>	Bevisst indre dialog, for det meste konstruktiv selvsnakk, med noen avvik 	Visualiserer den ideelle situasjonen, så justerer underveis i prosessen. Aktivt bruk av Mental Imagery. 	Situasjonen bestemte følelser, men håndterer disse ved hjelp av kognitive strategier. 	Ofte "enten/eller" tankemønstre. Samtidig har indre tankegang om at alt kommer til å gå bra. 	Har over tid opparbeidet seg gode arbeidsrutiner som fungerer godt for han selv. 	Flink til å motivere seg på bakgrunn av både positive og negative tilbakemeldinger. 	Stor tro på sine egne evner. 
<b>D</b>	Bevisst indre dialog, bruker jevnlig konstruktiv selvsnakk 	Visualiserer i moderat grad men dette skjer ofte ubevisst. 	Bli veldig påvirket av situasjonen og gruppen. Føler hun har lite handlingsrom i disse situasjonene. 	Ofte negative tankemønstre. Stresser mye. 	Ulike konstruktive rutiner i arbeidsprosessen. 	Får bedre selvtilitt etter god leveranse. 	Fornøyd med sitt eget arbeid, mener det er viktig å nyte prosessen. 
<b>E</b>	Driver ikke med selvsnakk når hun arbeider. Hun prøver å vende negative tanker om til positive. 	Bruker visualisering aktivt for å prestere best mulig. 	Variierende følelser, og blir påvirket av privatlivet hennes. Resultatet påvirker den følelsesmessige tilstanden. 	Ubevisst vedrørende tankemønstre. mener selv at tankemønstrene blir påvirket av følelsene. 	Hører på musikk, trener før arbeidsøkter. 	Prestasjoner som er positive påvirker neste kreative prosess, negative i liten grad. 	Ikke særlig fornøyd med sine prestasjoner på skolen. 
<b>F</b>	Fører en jevn strøm av konstruktiv selvsnakk, snakker seg ikke ned. 	Mener visualisering er en selvfølge. Bruker skiving og tegning for å sette igang denne prosessen. 	Variierende humør, men setter i gang tiltak for å styrke dette i riktig retning. 	Ingen bevisste negative tankemønstre. Forsøker å bare jobbe videre fra en annen vinkel. 	Har mange konstruktive ritualer og vaner hun bruker før og underveis i den kreative prosessen. 	Hun mener at resultatene fra prosessen påvirker neste prosess i den forstand at hun har med seg kunnskapen. 	Føler hun har stor kontroll på prosessen, er fornøyd i forhold til studiet hun er på. 
<b>G</b>	Kan ha en tendens til negativt selvsnakk, spesielt når det er motstand. 	Bruker ikke bevisst visualisering i den kreative prosessen. 	Starter ofte bra, men ender ofte litt umotivert mot slutten av prosessene. 	Har en tendens til negative tankemønstre, men gjør tiltak for å endre disse. 	Skriver ned ideene sine, ser ofte på oppgaveteksten. trener ved behov. 	Føler ikke at prestasjoner har så mye å si for neste oppgave. 	Ofte fornøyd med ideer, men ikke alltid gjennomføringen. Tror han kan gjøre det bedre. 

 Konstruktivt

 Moderat konstruktivt

 Moderat

 Moderat destruktivt

 Destruktivt

## 6.1 Self-talk

Vi ser at det er store forskjeller på hvordan informantene snakker til seg selv. De fleste var bevisst over selv snakket sitt og det virker som at informantene er bevisst over hvordan dette påvirker prosessen både positivt og negativt. Dette samsvarer med Neck og Manz (1992) sin hypotese om at det å være bevisst over sin interne dialog er viktig for å prestere bedre. Informant C hadde konstruktiv selvsnakk, hvor han sa ting som ”dette kommer til å bli drit-fett”. Ifølge rammeverket påstår Neck og Manz at det å snakke positivt til seg selv har en positiv innvirkning på prestasjonen, det virker derfor som informant C driver med tilsvarende det de kaller konstruktiv selvsnakk.

Det største avviket var informant G som hadde en tendens til mye negativt selvsnakk og spesielt når han møtte motstand. Dette vil i følge TSL modellen ikke bidra til økt prestasjon, da han ikke prøver å endre sin negative indre dialog til mer konstruktive (Neck, Manz 1992). Informant B er litt vanskeligere å plassere i modellen fordi han mente han hadde et selvkritisk selvsnakk som vi tolker som negativ ladet. Informanten mente selv det var konstruktivt, men i følge modellen så beskriver Neck og Manz (1992) at konstruktiv selvsnakk er positiv ladet. Vi kan derfor tenke oss at modellen ikke er klar nok på dette området. Det kan muligens hende at det å være selvkritisk kan være en måte å lede seg selv på som fører til bedre prestasjon, men på dette området trengs det mer forskning.

## 6.2 Mental imagery

Vi ser at det er variert hvor aktivt informantene bruker mentale forestillinger i de kreative prosessene. Det er også forskjeller på hva informantene forestiller seg. For eksempel kan informant B forestille seg hvilke følelser han ønsker at publikum skal sitte igjen med, i motsetning til informant C som visualiserer det beste utfallet av produktet. Det virker som at det er flere ulike måter å drive med mentale forestillinger og dette virker som en logisk forklaring, da mental imagery er brukt i ulike disipliner som blant annet sportspsykologi (Corbin, 1971; Richardson 1967), klinisk psykologi (Flinke, 1989) og ledelse (Manz 1992; Weick 1979).

For eksempel forestiller informant E seg ofte forskjellige elementer som blant annet produktet hun skal lage i forhold til hvilke målgruppe og konkurrenter det har, samt stemningen produktet skal gi. De nevnte elementene forestiller hun seg på ulike måter i form av bilder, musikk, kunstuttrykk og følelser. Informant E mente dette forekom veldig naturlig for henne, og brukte det ofte for å prestere bedre. Informant G var på den annen side ikke bevisst over at man kunne bruke dette som et verktøy for å fremme prestasjon. Dette tyder på at bevissthetsgraden rundt mental visualisering er forskjellig for ulike individer.

Informant A hadde en viss antagelse om hva hun skulle gjøre de neste dagene men ingen konkrete forestillinger om hvordan utfallet ville bli. Dette kan sees opp mot teoriens påstand om at det er kvaliteten på de mentale bildene som er viktig for utfallet og ikke hyppigheten (Neck, Manz 1992). Vi vil derfor si at informant A brukte mental imagery som beskrevet i modellen i en moderat grad, men vi vil ikke si at hun brukte det fullstendig. Dette argumenteres med at hun ikke visualiserte utfall, men heller hva hun skulle gjøre de nærmeste dagene.

### **6.3 Emotional state**

Alle informantene hadde skiftende humør underveis i prosessen. Likevel var det enkelte som var bedre til å endre den negative emosjonelle tilstanden til en mer optimistisk tilstand. For eksempel mente informant F at hun var flink til å iverksette kognitive tiltak for å bedre sin emosjonelle tilstand i motsetning til D som mente hun ble veldig påvirket av omgivelsene og følte at hun hadde lite handlingsrom i forhold til situasjonen. Det virker som at informantene som i stor grad utøver positivt selvsnakk og mentale forestillinger er flinkere til å takle sine negative følelser. Dette med tanke på Informant C og F som begge utøver konstruktiv selvsnakk samt mentale forestillinger, og dermed klarer i større grad å påvirke den følelsesmessige tilstanden. I motsetning til informant G som har generelt en moderat til negativ emosjonell tilstand og utøver positiv selvsnakk og mentale forestillinger til liten grad.

Hvis vi ser dette opp mot TSL modellen, foreslår den at selvsnakk og mentale forestillinger påvirker den emosjonelle tilstanden (Neck, Manz, 1992). På den annen side er det interessant å se at informant D som har en moderat til positiv grad av selvsnakk likevel har en jevnt over negativ emosjonell tilstand. Dette kan komme av utenforliggende faktorer som vi ikke har tatt hensyn til i denne oppgaven som for eksempel "offer/aktør"-rollene beskrevet av (Antonsen 2009, de Charms, R. 1968, Karp 2010, 2016).

### **6.4 Thought patterns**

Det var generelt moderat til negative tankemønstre, med et unntak av informant F som ikke hadde noen bevisste negative tankemønstre. Mønstrene var likevel varierte, som for eksempel informant B med et stort behov for bekræftelser underveis i prosessen. Et annet eksempel er informant C sitt "enten/eller" tankemønster som innebærer at han tenker at det enten går veldig bra eller veldig dårlig. Dette er det Burns (1980) kaller dysfunksjonell selvsnakk. Informantene hadde likevel ulike tankemønstre i den forstand at de både hadde noen positive og noen negative. Manz (1991) mener nemlig at individer pleier å ha både negative og positive tankemønstre, mens Seligman (1991) påstår at mønstrene pleier å være dominert av



enten optimistiske eller pessimistiske tanker. Vi har derfor gradert dem på grunnlag av hvilke tankemønstre som forekom mest.

Slik som modellen forklarer påvirker den emosjonelle tilstanden tankemønstre. Informant E hadde den samme oppfatningen, da hun mente at hvis hun hadde negative følelser så ville tankemønstrene hennes også være negative, og motsatt hvis hun hadde positive følelser. Noen av informantene prøver å gjøre aktive tiltak for å bryte de negative tankemønstrene. For eksempel informant A, C og G som prøver å bevisstgjøre sine negative mønstre for å minke dem. Vi ser ut i fra dette at informantene håndterer sine negative tankemønstre på ulike måter, da de sistnevnte gjør konstruktive tiltak.

## **6.5 Scripts**

Samtlige informanter har bevisste rutiner og ritualer de utfører som de mener hjelper dem å prestere. Det er likevel stor variasjon på rutinene, men vi ser at det er noen ting som går igjen. For eksempel informant D, E, F og G som trener og informant A, D og E som aktivt bruker musikk som et verktøy. Ut i fra beskrivelsene samtlige informanter har gitt virker det som at noen har mer konstruktive script enn andre.

Dette kan eksemplifiseres med informant F. Hun gjennomfører faste ritualer som innebærer en veldig bevisst sekvens av arbeidsteknikker og bevisste pauser for å opprettholde energi og motivasjon. Manz (1983) mener at et av premissene for å endre sine ritualer er en større bevissthet rundt våre nåværende script-repertorier. Vi tolker derfor informant F sine ritualer og rutiner som konstruktive, da informanten over lengre tid har vært bevisst og iterert etter hva hun mener fungerer.

Kontrasten til informant F vil være A som var lite bevisst på om sine rutiner og ritualer var konstruktive, med unntak av at hun konsumerte energidrikk og sjokolade samt hørte på musikk som hun mente det kunne være til hjelp for den kreative prosessen.

## **6.6 Past performance experience and perceived self-efficacy**

Vi ser at det er noen fellestrekk i form av at ingen av informantene opplevde at et dårlig resultat hadde en innvirkning på neste prosess. Vi ser også at de fleste informantene mente at gode prestasjoner har en positiv innvirkning på den neste, med unntak av informant G som ikke følte en betydelig innvirkning. Dette er det samme utfallet som TSL modellen foreslår.

Et interessant funn var informant C som mente at et negativt utfall ville ha et positivt ut-

slag på neste prosess, i form av at han ville bevise at han kunne gjøre det bedre. I likhet med informant C anvendte informant F negative utfall til noe positivt i neste prosess. Vi fant ingen ting i TSL modellen som nevner noe om at negative utfall kan være konstruktivt for den neste prosessen. Det kan derfor være en interessant kontekst å se nærmere på.

## **6.7 Beliefs**

Vi ser at det er varierende grad av hvordan informantene bedømmer sitt eget arbeid. For eksempel er informant E ikke spesielt fornøyd med sine prestasjoner i skolesammenheng, i motsetning til C, D og F som alle var generelt fornøyd med sitt eget arbeid. De resterende informantene var moderat til negativ i forhold til evalueringen av sitt eget arbeid. Det virker som at informantenes tro om sitt eget arbeid samsvarer til en viss grad med våre funn i de andre kategoriene. Dette med tanke på gjennomsnittet av deres beskrivelser opp mot informantenes påstander om seg selv. Noe som TSL modellen foreslår.

## **7.0 Avslutning**

### **7.1 Konklusjon**

I denne oppgaven har vi tatt utgangspunkt i Neck og Manz (1992) sin TSL-modell for å belyse hvordan kreative studenter leder seg selv i møte med prosessrelaterte utfordringer i skolesammenheng.

Vi har hatt en hermeneutisk tilnærming hvor vi anvendte et fenomenologisk forskningsdesign hvor vi mer konkret brukte dybdeintervjuer som en kvalitativ innhentingsmetode.

Vi utviklet en intervjuguide som verktøy for å gjennomføre dybdeintervjuer og brukte så kategoriene i TSL-modellen for å fange dimensjonene av selvledelse på en strukturert måte. Denne strukturen holdt vi også gjennom kodingen, analysen, tolkningen og drøftingen. For å svare på vår problemstilling valgte vi derfor å beskrive hvert enkelt individ opp mot hver kategori.

Vi ser at det er store ulikheter mellom hvordan studentene leder seg selv gjennom kreative prosesser. For å illustrere dette eksemplifiserer vi med tre informanter som godt beskriver de ulike variasjonene i våre funn. Informant F har jevnt over alle kategoriene en konstruktiv tilnærming for å lede seg selv. Hun har en stabil strøm av konstruktivt selvsnakk, bruker rikelig med mentale forestillinger, har en varierende emosjonell tilstand, dog gjør aktive tiltak for å styre dette i en positiv retning. Informanten er ikke bevisst over noen negative tankemønstre

og ser som regel på utfordringer som muligheter i stedet for hinder. Hun har et velstrukturert script og hun bruker tilbakemeldingene fra resultatene på en konstruktiv måte for å styrke neste prosess. Hun har også generelt god tro på egne evner og føler at hun har kontroll på de kreative prosessene.

Vi har videre valgt å legge frem informant A, da hun representerer et mellomnivå på hvordan kreative studenter kan lede seg selv. Hun driver med noe selvsnakk og er bevisst over innvirkningen dette har på den kreative prosessen, men gjør det ikke ofte nok ifølge henne selv. Hun bruker noen visuelle forestillinger men ikke av selve resultatet. Hun har en varierende emosjonell tilstand uten noen konkrete tiltak for å bedre de negative tilstandene. Hun har en del negative tankemønstre, men forsøker å gi dem mindre plass. Informant A har noen scripts hun utfører, men det virker ikke som om hun har spesifikke handlinger hun vet er konstruktive. Hun mener at hennes tidligere prestasjon har en sterk innvirkning på den neste oppgaven og hun har relativt god tro på sine evner. Likevel er hun relativt selvkritisk, men som hun selv mener er en bra ting i forhold til videreutvikling.

Til slutt vil vi legge frem informant G som vi tolket at ledet seg selv lite konstruktivt i forhold til de andre informantene. Han har en tendens til negativ selvsnakk når han står overfor motstand i prosessen. Han var lite kjent med visualiseringsteknikker som verktøy i arbeidsprosessen. Informant G har en tendens til å bli umotivert i slutten av prosessene da han ofte utsetter de delene av oppgaven han misliker. Han har også en tendens til å få negative tankemønstre, men tar seg da pauser for å bryte mønstrene. Han har noen rutiner og ritualer han mener er til hjelp til å prestere. Informanten føler ikke at tidligere prestasjoner påvirker de neste og han føler ofte at han har et bra utgangspunkt i prosessen men at gjennomføringsgraden er varierende.

Ut ifra dette ser vi at informantene leder seg selv på ulike måter selv om det er visse likhetstrekk. Det virker derfor som at det er svært forskjellige måter å lede seg selv på under hver enkelt av kategoriene i TSL-modellen. Hensikten med denne oppgaven er som tidligere nevnt hverken å generalisere eller se etter kausale sammenhenger. Vi mener derfor at det er behov for videre forskning på området og håper at denne oppgaven kan bidra til det.

## **7.2 Forslag til videre forskning**

Vi anbefaler mer omfattende longitudinelle undersøkelser og gjerne i form av metodetriangulering for å innhente empirisk data, for igjen å kunne danne nye hypoteser og etterhvert

teorier. Dette kan for eksempel gjøres ved bruk av et etnografisk forskningsdesign med observasjoner og intervjuer for å sammenligne hva individer sier kontra hva de faktisk gjør. Et interessant funn er at visse informanter som for eksempel informant B mener at selvkritisk tankegang på prestasjoner vil føre til at han jobber mer konsekvent i neste kreative prosess. En annen interessant bemerkning er informant C og F som mener at et negativt resultat vil påvirke neste prosess i en positiv forstand. Dette er ikke beskrevet i TSL-teorien og kan derfor være interessant å forske videre på.

### **7.3 Begrensninger**

Vi gjør oppmerksom på at teoretiske modeller er en betydelig forenkling av virkeligheten og egner seg derfor ikke som en komplett forklaringsmodell på ulike fenomener. Vi har dokumentert hva studentene selv sier at de gjør, men vi har ikke observert og bekreftet hva de faktisk gjør for å lede seg selv. Dette kan svekke oppgavens reliabilitet.

En annen ting det er viktig å være oppmerksom på er at undertegnede gjennomførte intervjuene hver for seg. Dette kan ha medført variasjoner i forhold til intervjusituasjonene. Vi vil også informere om at intervjuene tok sted på forskjellige lokasjoner, noe som også kan ha påvirket informantene på ulike måter.

Det kan også stilles spørsmål om hvorvidt TSL-modellen er egnet verktøy for å beskrive hvordan unge kreative studenter leder seg selv, da den hovedsakelig er forsket på i en forretningsammenheng.

Til slutt vil vi minne om at undertegnede har en bakgrunn fra selvledelse og kreative prosesser, noe som kan ha hatt en innvirkning på vår objektivitet.

## 8.0 Litteraturliste

- Alvesson, Mats og Stefan Svenningsson. 2003. "Managers doing leadership: The extra-ordinarization of the mundane." *Human Relations*, 56 (12): 1435-145
- Alvesson, Mats og Stefan Svenningsson. 2003. "The great disappearing act: difficulties in doing "leadership". *The Leadership Quarterly*, 14 (3): 359-381
- Amabile, T.M. (1996), *Creativity in Context*, Westview Press, Boulder, CO
- Antonsen, Y. (2009). Aktør- og offerhistorier som læringsverktøy i R. Jakhelin, T. Leming og T. Miller (red.) *Emosjoner i forskning og læring*. Tromsø: Eureka Forlag.
- Askheim, Ole Gaut og Tor Grennes. 2008. *Kvalitative metoder. For markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget. ISBN: 9788215010007. kap. 6, 7. 22 s.
- Bower, G. H. (1981). 'Mood and memory', *American Psychologist*, 36, 120-148.
- Burns, D.D. (1980). *Feeling Good: The New Mood Therapy*, William Morrow, New York
- Corbin, C. B. (1972). 'Mental practice'. In Morgan, W. P. (Ed.) *Ergogenic Aids and Muscular Performance*, Academic Press, New York.
- Cunliffe, Ann. 2014. *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Management*. 2. utg. Sage. ISBN: 9781446273517
- de Charms, R. (1968). *Personal causation. The internal affective determinants of behaviour*. New York: Academic Press.
- Ellis, A. (1962). *Reason and Emotion in Psychotherapy*, Lyle Stuart, New York.
- Finke, R. A. (1989). *Principles of Mental Imagery*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts
- Giddens, Anthony. 1991. *Modernity and Self-identity: Self and Society in the Late Modern Age*. Stanford University Press. Stanford California. ISBN: 0804719446

Gioia, D. A. and Manz, C. C. (1985). 'Linking cognition and behavior: A script processing interpretation of vicarious learning. *Academy of Management Review*, 10, 527-539.

Karp, Tom. 2010. *Ledelse i sannhetens øyeblikk: om det å ta lederskap*. Oslo: Cappelen Damm akademisk. ISBN: 978820232093

Karp, Tom. 2016. *Til meg selv: Om selvledelse*. Oslo: Cappelen Damm akademisk. ISBN: 9788202520892

Manz, C. C. and Neck, C. P. (1991) 'Inner leadership: Creating productive thought patterns' *The Executive*, 5, 87-95.

Manz, C.C. and Neck, C.P. (2004), *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*, 3rd ed., Pearson Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.

Manz, C.C. and Sims, H.P. Jr (2001), *New Superleadership: Leading Others to Lead Themselves*, Berrett-Koehler, San Francisco, CA.

Manz, C. C. (1983). *The Art of Self-Leadership: Strategies for Personal Effectiveness in Your Life and Work*, Prentice-Hall, Englewood Cliff's, NJ.

Manz, C.C. (1986), "Self-leadership: toward an expanded theory of self-influence processes in organizations", *Academy of Management Review*, Vol. 11, pp. 585-600.

Manz, C. C. (1992). *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*, Prentice-Hall, Englewood Cliff's, NJ

Moen, Torilog Ragnheidur Karlsdottir. 2011. *Sentrale aspekter ved kvalitativ forskning*. Trondheim: Tapir Akademisk forlag. ISBN: 978-82- 519-2739-0.Kap.I, 16s.

Neck, Christopher P. og Charles C. Manz. 2013. *Mastering Self Leadership. Empowering Yourself for Personal Excellence*. 6. utgave. Boston: Pearson. ISBN: 9780132754415

Neck, Christopher P. og Houghton, Jeffery D. (2006). "Two decades of self-leadership theory and research" , *Journal of Managerial Psychology* Vol. 21 No. 4, 2006 pp. 270-295.

Neck, C.P. and Manz, C.C. (1992), "Thought self-leadership: the impact of self-talk and mental imagery on performance", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 12, pp. 681-99.

Pfeffer, Jeffrey. 2010. *Power: Why some people have it and others don't*. New York: Harper-Business. ISBN: 978006178908

Postholm, May Brit. 2010. *Kvalitativ metode: en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. 2.utg. Oslo: Universitetsforlaget. ISBN: 9788215016948. Kap. 4, 5. 37 s.

Prussia, G.E., Anderson, J.S. and Manz, C.C. (1998), "Self-leadership and performance outcomes: the mediating influence of self-efficacy", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, pp. 523-38.

Richardson, A. (1967). 'Mental practice: A review and discussion, part V, *Research Quarterly*, 38, 95-107.

Seligman, M. E. P. (1991). *Learned Optimism*, Alfred A. Knopf, New York.

Tengblad, Stefan (red.). 2013. *The Work of Managers: towards a practice theory of management*, Oxford: Oxford University Press

Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, Reading, MA.

Yukl, Gary A. 2012. *Leadership in organizations* Boston, MA: Pearson Education. 8. utg. ISBN: 978027376566

## Intervjuguide

### **Innledning:**

Kjønn

Hvor gammel er du?

Hvor bor du?

Hvilken skole og hvilket studium går du på?

Hvilket år er du på?

Kan du fortelle litt om hvordan du synes at det er å gå på skolen?

Hvilket prosjekt jobbet du med sist på skolen som innebar en kreativ prosess?

Kan du kort fortelle om denne prosessen?

### *Self-talk*

Har du en dialog med deg selv før du starter på et prosjekt?

Kan du beskrive hva den handler om?

Kan du huske hvordan dialogen er rett før du fysisk eller mentalt setter i gang med selve oppgaven?

Kan du beskrive tankene noen av dialogen under arbeidsprosessen?

Kan du identifisere noen negative tanker du har hatt under prosessen?

Kan du beskrive noen positive tanker du har hatt under prosessen?

Har du aktivt sagt noe til deg selv for å endre måten du tenker på under prosessen?

Har du aktivt sagt noe til deg selv under prosessen for å vende en negativ tanke om arbeidet til noe positivt?

Når du har sagt deg ferdig for dagen, tenker du noe over hva du har gjort?

Hvis ja, hvordan går vanligvis den samtalen?

### *Emotional state*

Kan du beskrive hva du følte gjennom den kreative prosessen?

Endret humøret seg gjennom prosessen?

Kan du huske hvorfor eller hvordan du endret humøret? Noe som trigget?

Var det noen spesifikk måte du følte før du startet å fysisk arbeide?

Var det noen spesifikk måte du følte mens du fysisk arbeidet?

Var det noen spesifikk måte du følte etter du hadde fysisk arbeidet?



### *Mental Imagery*

Pleier du å forestille deg ting i hodet under arbeidsprosessen?

Hvordan forbereder du deg i hodet, før du skal arbeide?

Kan du beskrive hvilke bilder du har i hodet før du starter å arbeide?

Er det noen ting du forestiller deg i hodet mens du fysisk arbeider?

Er det noen ting du forestiller deg i hodet etter du har arbeidet?

### *Thought patterns*

Kan du fortelle litt om du har noen tanker eller "tankemønstre" som gjentar seg?

Eventuelt, har du noen formening om disse er mest positive eller negative?

Tenker du da at disse tankene er hindre eller muligheter?

Eventuelt, føler du at disse har en innvirkning på følelsene eller oppførselen din rundt arbeidet?

Hvis du føler at du gjør feil, henger du deg mye opp i dette eller lar du det gå?

### *Performance*

Når du føler at du har gjort en god jobb eller oppnådd noe du vil si er suksess, føler du at dette har en innvirkning på den neste kreative prosessen?

### *Beliefs*

Hva synes du om ditt eget arbeid?

### *Scripts*

Har du noen rutiner eller ritualer du gjennomfører før du begynner på en slik kreativ prosess?

Eventuelt, er dette noe du alltid har gjort eller noe som har kommet med tiden?

### *Refleksjoner*

Hva gjør du når prosjektet er ferdig?

Hvordan tenker du når prosjektet er ferdig?

Føler du om den kreative prosessen din har endret seg over tid?

Kommer du på noen andre ting som du gjør som du tror påvirker din ytelse under den kreative prosessen?