

Christer Ulstein  
Kristian V. Lundekvam

# Selvledelse blant maritime toppledere

Masteroppgave i operativ maritim ledelse  
Veileder: Magne Aarset  
Desember 2022





Christer Ulstein  
Kristian V. Lundekvam

## **Selvledelse blant maritime toppledere**

Masteroppgave i operativ maritim ledelse  
Veileder: Magne Aarset  
Desember 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for ingeniørvitenskap  
Institutt for havromsoperasjoner og byggteknikk



Kunnskap for en bedre verden



# Sammendrag

Denne studien tar for seg selvledelse og selvledelsesstrategier, som er «verktøy» man kan ta i bruk for å påvirke seg selv for å oppnå økt effektivitet, bedre prestasjoner, økt engasjement og bedre trivsel.

Med utgangspunkt i noe manglende studier om selvledelse for ledere, og med en vinkling mot den maritime industrien dannet dette problemstillingen:

*Utøver maritime toppledere selvledelse, og på hvilken måte kan de anvende teorien?*

For å svare på problemstillingen er det benyttet teori knyttet til ledelse og da særlig teori om selvledelse og selvledelsesstrategier. Det er videre benyttet et par andre tilhørende fagområder som blant annet omhandler situasjonsbevissthet og motivasjonsteori.

I studien er det benyttet en kvalitativ metode med en hermeneutisk-fenomenologisk tilnærming. Det er benyttet semi-strukturert intervju av totalt 6 informanter i maritime lederposisjoner som henholdsvis plattform- og stabilitetssjefer på rigger i norske drilling selskap. Samtlige av informantene i studien har flere års erfaring som topp- og/eller mellomledere i den maritime industrien på operativt nivå.

Analysen av de transkriberte intervjuene er inspirert av teorien bak systematisk tekstkondensering. Det er benyttet manuell koding av data for strukturering og oversikt før presentasjon og drøfting av studiens resultater.

Hovedfunnene fra studien er at selvledelse ikke er et utbredt begrep blant maritime toppledere i operativt miljø. Det er gjennomgående at lederne i studien har en krevende hverdag med mange gjøremål og kanskje enda flere rammer og regelverk å forholde seg til. Enkelte av studiens informanter viser kjennskap til og antyder bevisst utførelse av enkelte strategier innenfor selvledelse. Det fremstår likevel som det i størst grad er ubevisst i den grad selvledelse utøves. Det kan tenkes at samtlige informanter kunne dratt nytte av selvledelsesstrategier i sin arbeidshverdag. Eksempelvis for å bli en bedre transformasjonsleder, egenutvikling og/eller oppnå et personlig mål. Et annet spørsmål er om maritime toppledere er villig til å ta de aktuelle strategiene i bruk, og om det i så tilfelle er praktisk gjennomførbart i en ellers hektisk hverdag.

# Abstract

This study takes a closer look into self-leadership and self-leadership strategies, which are «tools» that can be used to influence oneself in order to achieve increased efficiency, better performance, increased dedication and better well-being.

Based on a somewhat lack of studies on self-leadership for leaders, and with an angle towards the maritime industry, the thesis question is:

*Do maritime top leaders practice self-leadership, and in what way can they apply the theory?*

To answer the thesis question, theory related to leadership has been used, and in particular theory about self-leadership and self-leadership strategies. A couple of other related subject areas have also been used, such as theory related to situational awareness and motivation.

In the study, a qualitative method with a hermeneutic-phenomenological approach has been used. A semi-structured interview was used with a total of 6 informants in maritime leadership positions such as platform- and stability managers on rigs in Norwegian drilling companies. All of the informants in the study have several years of experience as leaders or managers in the maritime industry on an operational level.

The analysis of the transcribed interviews is inspired by the theory behind systematic text condensation. Furthermore, manual coding of data has been used for structuring and gaining an overview before presenting and discussing the results of the study.

The main findings for the study is that self-leadership is not a widespread concept among maritime leaders in an operational environment. It is quite clear that the leaders in this study have a demanding everyday life with many tasks and, perhaps, even more frameworks and regulations to deal with. Some of the informants shows familiarity with certain strategies within self-leadership. However, it appears that the extent to which self-leadership is exercised is mostly unconscious. It is conceivable that all of the informants could benefit from certain self-leadership strategies in their everyday work. For example, to become a better transformational leader, self-development and/or achieve a personal goal. Another question is if maritime top leaders are actually willing to use the strategies, and if so, if it is practically feasible in an otherwise hectic everyday life.

# Forord

Med bakgrunn som høyskoleutdannede navigatører fra NTNU, og noen år på baken som «unge lovende» styrmenn, var det med iver og godt mot at vi satte kursen selvsikkert, rett inn i et spennende, utfordrende og lærerikt deltidsstudium i Ledelse av krevende maritime operasjoner ved NTNU i Ålesund. Her lærte vi fort hvor lite vi egentlig kunne... Med utgangspunkt i dette, anså vi det som nyttig med et kunnskapsløft innenfor ledelse av krevende maritime operasjoner.

Vi lever i en tid med hurtig teknologisk utvikling og en fremtid med fokus på økt digitalisering, automatisering og kanskje også robotisering. Det kan tenkes at krav til kompetanse vil endres i tiden fremover. Maritime ledere må sannsynligvis på lik linje med andre ledere ha en relativt stor evne til omstilling og ikke minst være åpen for utvikling av egen kompetanse.

Gjennom studiet har vi vært innom en rekke spennende temaer som blant annet ledelse, kulturforståelse, menneskelige faktorer, risikostyring, krisehåndtering og prosjektledelse. Med mange interessante temaer ble det ikke akkurat enklere å skulle velge tema for masteroppgaven. Det var likevel ett tema som fanget vår interesse litt ekstra. Det førte til at vi valgte å fordype oss i temaet selvledelse, da vi begge opplever å være genuint interessert i egenutvikling både som leder, men også på det personlige plan.

Proessen vi har vært gjennom med å arbeide med masteroppgaven kan beskrives som en meget lang berg- og dalbane med både høydepunkt og nedturer. Faktisk har prosessen vært så lang at studiet har rukket å bytte navn mens vi har holdt på. Fra «Ledelse av krevende maritime operasjoner» til «Master i operativ maritim ledelse». Det har til tider vært både skremmende og utfordrende da vi har følt at motbakkene noen ganger har vært litt for lange. Utfordringer knyttet til covid-19 pandemien og forskjeller i turnusarbeid har heller ikke alltid vært like enkelt. Heldigvis har vi hatt gode støttespillere rundt oss.

Vi vil benytte anledningen til å takke alle som har bidratt til at masterutdanningen har blitt til virkelighet. Vi vil først takke familie og venner som har vært tålmodig og beholdt troen på oss oppi det hele. Videre vil vi takke alle de dyktige foreleserne ved NTNU i Ålesund som har introdusert oss for mange spennende tema. Sist men ikke minst ønsker vi å gi en stor takk til veileder Magne Aarset som omfavnet oss når vi trengte det som mest. Han har vært tilgjengelig og gitt oss en rekke gode råd, samt et godt spark bak når det har trengtes.





# Innhold

Figurer.....	xii
1 Innledning .....	1
1.1 Bakgrunn for studien.....	1
1.2 Problemstilling .....	2
2 Teori.....	3
2.1 Ledelse.....	3
2.1.1 Begrepet ledelse .....	3
2.1.2 Transformasjonsledelse .....	3
2.1.3 LMX-Teori .....	5
2.2 Selvledelse.....	6
2.2.1 Self-efficacy .....	7
2.2.2 Atferdsstrategier .....	8
2.2.2.1 Selvobservasjon .....	8
2.2.2.2 Målsetting.....	9
2.2.2.3 Trening .....	12
2.2.2.4 Fokusering.....	13
2.2.3 Kognitive strategier .....	14
2.2.3.1 Oppfatninger og antakelser.....	15
2.2.3.2 Selvsnakk.....	16
2.2.3.3 Visualisering .....	16
2.2.3.4 Avspenning .....	17
2.2.3.5 Mulighetstenkning vs hindringstenkning .....	18
2.2.4 Belønningsstrategier .....	19
2.2.4.1 Ytre Belønning.....	19
2.2.4.2 Mental Belønning .....	20
2.2.4.3 Naturlig Belønning.....	20
2.3 Tilhørende fagområder .....	21
2.3.1 Situasjonsbevissthet .....	21
2.3.2 Motivasjon .....	24
2.3.2.1 Maslow's behovspyramide .....	24
2.3.2.2 Herzberg's to-faktorteori .....	25
2.3.2.3 Selvbestemmelsesteorien .....	26
2.3.3 Superledelse .....	29
2.4 Kritikk av selvledelsesteorien.....	29
3 Metode.....	30

3.1	Forskningsdesign.....	30
3.1.1	Hermeneutisk-fenomenologisk metode.....	30
3.2	Utvalg .....	31
3.3	Intervjuguide.....	31
3.4	Gjennomførelse av intervju .....	32
3.5	Transkripsjon.....	32
3.6	Dataanalyse .....	32
3.7	Forskningens kvalitet .....	33
3.7.1	Validitet.....	33
3.7.2	Reliabilitet.....	34
3.8	Refleksjon rundt egen rolle som forsker.....	34
4	Resultater.....	36
4.1	Lederatferd .....	37
4.1.1	Tanker om ledelse .....	39
4.2	Selvledelse.....	40
4.2.1	Self-efficacy .....	41
4.3	Atferdsstrategier .....	42
4.3.1	Selvobservasjon.....	42
4.3.2	Målsetting .....	44
4.3.3	Trening og fokusering .....	46
4.4	Belønningsstrategier .....	47
4.4.1	Ytre Belønning .....	48
4.4.2	Mental Belønning.....	49
4.4.3	Naturlig Belønning .....	49
4.5	Kognitive strategier .....	51
4.5.1	Positivt selvsnakk.....	52
4.5.2	Visualisering .....	54
4.5.3	Avspenningsteknikker .....	54
4.5.4	Andre kognitive strategier.....	55
4.6	Motivasjon .....	55
5	Drøfting .....	61
5.1	Lederatferd .....	61
5.2	Selvledelse.....	63
5.2.1	Self-efficacy .....	63
5.3	Atferdsstrategier .....	63
5.3.1	Selvobservasjon.....	63
5.3.2	Målsetting .....	64

5.3.3	Trening og fokusering .....	66
5.4	Belønningsstrategier .....	68
5.5	Kognitive strategier .....	70
5.6	Motivasjon .....	72
6	Avslutning .....	74
6.1	Oppsummering og konklusjon.....	74
6.2	Forslag til videre forskning .....	75
6.2.1	Sekundæreffekter.....	76
7	Referanser.....	78
	Vedlegg .....	85

# Figurer

Figur 1 Illustrasjon av basisprinsipp for selvobservasjon, inspirert av teori hentet fra Glasø og Thompson (2018) .....	8
Figur 2 Illustrasjon av målsetting, inspirert av teori hentet fra Glasø og Thompson (2018) .....	9
Figur 3 Illustrasjon av overordnet mål, med tilhørende delmål, inspirert av teori hentet fra Glasø og Thompson (2018) .....	10
Figur 4 Illustrasjon av målsetting/visjon, gjenskapelse av figuren til Aarset (2010, s. 50) .....	12
Figur 5 Illustrasjon av kognitive strategier, gjenskapelse av figuren til Glasø og Thompson (2018, s. 76) .....	14
Figur 6 Illustrasjon av Endsley's three level model (1995), hentet fra (Aarset & Glomseth, 2019).....	22
Figur 7 Illustrasjon av Neisser's perceptual cycle (1976), hentet fra (Aarset & Glomseth, 2019, s. 41) .....	23
Figur 8 Illustrasjon og gjenskapelse av Maslow's behovspyramide (1943) .....	25
Figur 9 Illustrasjon av Herzberg's to faktor teori (1959), inspirert av figuren til Jacobsen og Thorsvik (1997, s. 257).....	26
Figur 10 Illustrasjon av selvbestemmelsesteorien (SDT) i jobbsammenheng, hentet fra (Deci et al., 2017, s. 23) .....	28
Figur 11 Forekomst av de 4 I'ene i Transformasjonsledelse.....	37
Figur 12 Illustrasjon av informantenes kjennskap til begrepet Selvledelse .....	40
Figur 13 Illustrasjon av informantenes utførelse av atferdsstrategier .....	42
Figur 14 Illustrasjon av informantenes bruk av belønningsstrategier .....	48
Figur 15 Illustrasjon av informantenes bruk av kognitive strategier .....	52
Figur 16 Illustrasjon av informantenes indre motivasjonsgrad .....	56

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn for studien

Det utvikles stadig nye teorier innen faget ledelse hvor de fleste metodene og konseptene som lanseres innenfor ledelsesutvikling gir lovnader om økt effektivitet og jobbtrivsel blant de ansatte. Ledelsesfeltet er blitt omtalt som et marked, hvor «siste mote» og nye trender er høyst aktuelle (Glasø, 2011). Blant noen av de moderne formene for ledelse vektlegges selvbestemmelse, autonomi og selvkontroll (Glasø & Thompson, 2018). Dette gjenspeiles også i krav og forventninger vi kan forvente å se blant dagens arbeidstakere. Det kan være krav og forventninger til større grad av autonomi og frihet, så vel som det å være opptatt av meningsfulle og utviklende oppgaver, samt selvrealisering (Pearce & Manz, 2005). For lederne stilles det dermed store krav, ettersom vedkommende både skal oppnå gode resultater for virksomheten, og samtidig tilfredsstillende medarbeidernes individuelle krav og behov.

Blant nyere former for ledelsesutvikling finner vi teorier om selvbestemmelse, autonomi og selvkontroll. Vi snakker da om selvledelse, som på lik linje med tidligere forskning på ledelse også gir lovnader om økt effektivitet og jobbtrivsel (Glasø & Thompson, 2018). Så langt har forskning på selvledelse og selvledelsestrening gode resultater å vise til, noe som gjør dette til et spennende tema i dagens arbeidsliv og i tiden fremover. Selvledelse anses gjerne som et relativt nytt konsept innenfor ledelsesfeltet, selv om begrepet først dukket opp tidlig på 80-tallet (Manz, 1986). I ettertid har det blitt mer og mer fokus på å lede seg selv og at den beste måten å løse enkelte ledelsesutfordringer på kan være at den enkelte gjøres bedre i stand til å lede seg selv.

Det var først gjennom masterstudiet «Ledelse av krevende maritime operasjoner» (nytt navn: Master i operativ maritim ledelse) at vi hørte om selvledelse. Konseptet ble raskt et tema som fanget vår interesse, hvor vi så en nytteverdi av selvledelse for egen utvikling som ledere i arbeidslivet, så vel som i privatliv og fritid. Vi mener at selvledelse potensielt sett vil kunne være et svært godt «verktøy» innen ledelsesutvikling, hvor man blir mer bevisst på seg selv som leder, og muligens vil være bedre rustet til å utøve god ledelse i møte med krevende situasjoner. Det kan tenkes at flere av dagens og fremtidens ledere vil kunne dra nytte av selvledelsesstrategier, ved å tilrettelegge for utvikling av egne arbeidsmetoder. Som Glasø og Thompson (2018) sier er det flere ledere som ikke prioriterer å utvikle egne arbeidsmetoder, der det ofte er mange gjøremål som haster å få gjort og tiden ikke strekker til for å prioritere egenutvikling. Det kan være utfordrende nok å balansere krav og forventninger fra arbeidsgiver og medarbeidere. Men for å se på hele bildet kan vi også trekke inn privatlivet der det samtidig stilles krav og forventninger fra både ektefelle/samboer, barn og venner, som også skal balanseres sammen med arbeidslivet. For å unngå at det hopper seg opp med et for stort oppgavetrykk på jobb, konflikter, frustrasjon og at man eventuelt ender opp med å oppleve utbrenthet, ser vi en nytteverdi av å ta i bruk selvledelsesstrategier for å kunne «ta regi i eget liv» både privat og på arbeid.

## 1.2 Problemstilling

Ledelse omtales blant annet som «en prosess der et individ påvirker en gruppe med individer for å nå et felles mål» (Northouse, 2018, s. 6). Ut fra definisjonen til Northouse kan man si at ledelse blant annet handler om påvirkning. Det er dermed naturlig at en studie i ledelse ofte tar for seg de man som leder skal påvirke, nemlig medarbeiderne. Også i studier av selvledelse har det vært mest naturlig å se på medarbeidere som skal bli mer selvledende, noe som gjør at vi mangler studier som undersøker selvledelse for ledere (Glasø & Thompson, 2018). I denne studien vil vi i større grad fokusere på selvledelse for lederen selv, og med en vinkling mot den maritime industrien har vi valgt følgende problemstilling:

*Utøver maritime toppledere selvledelse, og på hvilken måte kan de anvende teorien?*

For å besvare problemstillingen har vi utført en kvalitativ studie med et utvalg av maritime «toppledere» fra norske drilling selskap i oljeindustrien. Med maritime toppledere mener vi i denne studien ledere som har sitt daglige arbeid i et operativt miljø, om bord i norske rigger som plattform- og/eller stabilitetssjefer.

## 2 Teori

### 2.1 Ledelse

Ledelse kan sies å være av generell interesse for de aller fleste mennesker i dagens arbeidsliv, enten man er leder selv, eller blir ledet av andre. Et stort fokus rettes derfor mot hva som oppleves eller anses som god ledelse. Det er ikke er vanskelig å skille mellom god og dårlig ledelse, spesielt når man opplever det ene eller andre i forskjellige situasjoner eller stressnivå. Likevel kan det se ut til at det noen opplever som god ledelse, kan bli oppfattet annerledes av andre (Grint, 2010). Det er mange ulike teorier om ledelse som har blitt utviklet opp igjennom årene. Tidligere forskning har spesielt vært opptatt av tre faktorer; kjennetegn ved lederen, de som blir ledet og organisasjonen og dens omgivelser (Northouse, 2018). Felles for flere av de ulike teoriene, også i moderne tid, er som nevnt tidligere tanken om at god ledelse medfører effektivitet og jobbtrivsel.

#### 2.1.1 Begrepet ledelse

Det finnes mange teorier og ulike definisjoner av begrepet ledelse. Som Stogdill (1974, s. 7) utpekte, er det nesten like mange ulike definisjoner på begrepet ledelse som det er forskere som har prøvd å definere det. Det sies at de fleste innenfor faget er enig i at det er umulig å bli enig om en felles definisjon av begrepet ledelse. Dersom man likevel skal eksemplifisere en definisjon av begrepet, kan man som tidligere nevnt definere ledelse som «en prosess der et individ påvirker en gruppe individer for å nå et felles mål» (Northouse, 2018, s. 6) Ut i fra denne definisjonen, kan man også si at ledelse er knyttet til å motivere og inspirere, noe som vil være vesentlig for denne studiens vinkling inn mot selvledelse.

Valget om å se på ledelse i perspektiv av selvledelse, vil prege vårt valg av teori videre i studien. Som nevnt tidligere tar de fleste studier og teorier om ledelse ofte for seg medarbeiderne. Man kommer dermed ikke utenom å nevne medarbeidere som en sentral del i den utvalgte teorien, selv om denne studien har som formål å undersøke selvledelse hos lederen selv.

#### 2.1.2 Transformasjonsledelse

En av de mest populære tilnærmingene til ledelse i dagens samfunn, som har stått i fokus siden tidlig på 80-tallet er den transformativ tilnærmingen vi finner gjennom teorien om transformasjonsledelse. Denne formen for ledelse retter oppmerksomheten i stor grad mot de karismatiske og affektive elementene ved ledelse. Som navnet tilsier dreier transformasjonsledelse seg om forandring (transformering) av personer og/eller en tilpasning til stadig skiftende omgivelser og situasjoner. Transformasjonsledelse involverer det å påvirke mennesker for at de skal kunne oppnå mer enn det som i utgangspunktet er forventet (Northouse, 2018), der hele prosessen er sterkt knyttet til en leders formidling av sin visjon. Med visjon tenker man i denne sammenhengen på en presis beskrivelse av organisasjonens «drøm om fremtiden». En visjon skal være noe å lede etter og skal si noe om hvilken retning organisasjon ønsker å jobbe mot.

Transformasjonsledelse oppstår når en leder utvider og stimulerer medarbeidernes interesser ut over medarbeidernes egeninteresser, når det bevisstgjøres og skapes en aksept for gruppens konkrete og overordnede mål, og lederen får de ansatte til å se hva som er best for gruppen. Med andre ord klarer lederen å snu egeninteresser til et kollektivt engasjement der hver enkelt bidrar til å realisere organisasjonens visjoner. Medarbeiderne settes i fokus, for å løfte deres motivasjon og øke ambisjoner. For å oppnå dette kan noen transformasjonsledere ofte spille på følelsene til sine medarbeidere (Glasø & Thompson, 2018; Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Transformasjonsledelse kan utføres på flere måter, hvorav Bass (1990) benytter fire strategier, også omtalt som «de 4 I'ene»:

*Idealistisk innflytelse* er karismatisk ledelse, og innebærer at lederen fungerer som en rollemodell med respekt fra sine medarbeidere, og som medarbeiderne også identifiserer seg med (Northouse, 2018). Et godt eksempel på en slik karismatisk leder er Nelson Mandela. Mandela blir sett på som en leder som hadde en høy moralsk standard og en visjon for Sør-Afrika, noe som resulterte i forvandlingen av en hel nasjon, gjennom måten det sørafrikanske folket ble styrt på.

*Inspirerende motivasjon* er en optimistisk og entusiastisk ledelse der lederen er flink til både å motivere og inspirere sine medarbeidere gjennom kommunikasjon, visjonsarbeid og samspill. Dette er en type lederskap som får frem viktigheten av god motivasjon, og som oppmuntrer til godt samarbeid (Northouse, 2018).

*Intellektuell stimulering* er en form for ledelse der lederen legger vekt på å stimulere medarbeiderne sin intellektuelle utvikling. Det gjøres gjennom å gi medarbeiderne rom for å utføre selvstendige oppgaver, som også kan oppleves utfordrende, samt oppfordre til kreativitet (Northouse, 2018).

*Individualisert oppmerksomhet/støtte* er en form for ledelse der lederen er flink til å ivareta hver enkelt medarbeider sitt behov gjennom å vise at han/hun bryr seg, ved å gi oppmerksomhet, sosial anerkjennelse og individuell lønn (Bass, 1990). Poenget er at den enkelte skal oppnå sitt fulle potensial, gjennom å fokusere på den enkelte sine sterke sider. Det er gjerne vanlig at man fokuserer på å forbedre de svake sidene. Noe som omtales av Li (2013) som en sløsing med ressurser som i beste fall hjelper den enkelte medarbeider til å bli midt på treet. Det sies også av Drucker (1995) at man skal ta tak i styrkene sine og utvikle de systematisk for å bli «excellent». Man skal også ta tak i sine svakheter, men ikke fokusere mest på disse, da de aldri vil bli «excellent». Litt av essensen i det Drucker (1995) sier er at man ikke skal fokusere på å bli litt god i alt, men derimot å bli veldig god på noe (hver enkelt sine styrker). Her kommer vi inn på noe av det som omtales som litt av essensen i selvledelse, som er å bli godt kjent med sine sterke sider og utvikle de systematisk. Drucker (1995) sier også at for å fremme prestasjoner må man systematisk påvirke/utvikle arbeidsmetodene sine, noe som må skje i tråd med en gradvis økning av utfordringer.

Teorien om transformasjonsledelse har først og fremst svært mange styrker, blant annet gjennom at den har blitt forsket relativt mye på og i den forbindelse kan ses på fra flere ulike perspektiver. Teorien beskriver ledelse som en prosess mellom leder og medarbeider der begge parters behov er satt i fokus, noe som oppfordrer til interaksjon, hvor det



foreligger et gjensidig ansvar mellom leder og medarbeider. Teorien er forholdsvis lett å forstå. I tillegg er det gjort flere undersøkelser som viser til klare relasjoner mellom transformasjonsledelse og tilfredshet blant ledere og medarbeidere, vilje til ekstra innsats og ikke minst effektivitet (Hetland & Sandal, 2003). På den andre siden finner man også en del kritikk knyttet til teorien om transformasjonsledelse. Flere mener at teorien står frem som universell, som om transformasjonsledelse vil være den mest effektive formen for ledelse under en hver omstendighet (Jacobsen & Thorsvik, 1997). Teorien kritiseres også for å være noe vag og for lite konkret, hvor noen av rådene som fremkommer i teorien ikke kan anses å ha noe praktisk nytteverdi (Jacobsen & Thorsvik, 1997). En annen kritikk som kan være verdt å nevne er at teorien potensielt sett kan misbrukes, dersom den utøves av en kynisk og manipulerende leder som utnytter det å spille på følelsene til sine medarbeidere (Northouse, 2018).

### 2.1.3 LMX-Teori

LMX (Leader Member Exchange) teorien fokuserer på samhandling mellom leder og medarbeider. Teorien sier først og fremst noe om forholdet mellom leder og medarbeider som individ, og ikke om leder og medarbeidere som gruppe. Man snakker da om et mellommenneskelig forhold, også omtalt som et «dyadisk forhold». Et slikt dyadisk forhold/lederskap kan innebære enkelte utfordringer for en leder, ettersom kvaliteten på relasjonene i de ulike gruppene, eller dyadene vil variere. Forskning viser til at kvaliteten på en relasjon mellom leder og medarbeider kan se ut til å ha innvirkning på medarbeidere, der høy kvalitet på relasjon mellom leder og medarbeider gir medarbeidere som er mer tilfreds og yter mer, er mer trofaste mot sin leder og har mindre fravær fra jobb (Yukl, 2013).

LMX-teorien sier noe om at det er viktig å erkjenne eksistensen av det som omtales som «inn- og ut-grupper» innenfor en gruppe eller organisasjon. Det som kjennetegner en inn-gruppe er at medlemmene har en bedre relasjon til sin leder og derav er villig til å gjøre mer enn det som forventes for å oppnå gruppens mål. Som belønning for ekstra innsats får vedkommende mer oppmerksomhet fra lederen, flere fordeler, samt et nærmere mellommenneskelig forhold til lederen. Medlemmer av ut-gruppen oppfører seg ulikt kontra medlemmer i inn-gruppen. Her er det et mer formelt forhold mellom leder og medarbeidere, med tydeligere definerte roller. I stedet for å gjøre en ekstra innsats og utføre mer enn forventet, utfører medlemmene i ut-gruppen kun det som forventes ut fra deres stilling/arbeidsbeskrivelse. Lederen behandler medlemmene av ut-gruppen rettfærdig, i henhold til en formell arbeidskontrakt, men det mottas ingen spesiell oppmerksomhet utover det (Northouse, 2018).

Graen & Uhl-Bien (1991) har en teori om at et forhold mellom leder og medarbeider kan deles inn i og utvikles gradvis gjennom tre faser som kan ses i forhold til regler, påvirkning, utveksling (tilbakemelding) og interesser. Fase 1 omtales gjerne som «fremmed fasen», fase 2 «Bekjent fasen» og fase 3 «den moderne partnerskapsfasen». Fase 1 kan relateres til en ut-gruppe og fase 3 til en inn-gruppe, som også kan minne noe om det vi ser på som et godt utviklet team. Målet er å få medarbeiderne over fra fase 1, via fase 2 til fase 3 (inn-gruppen). Dessverre er det ikke alltid slik at man klarer å få alle medarbeiderne over i en såkalt inn-gruppe, og det er her teorien får kjenne på sine største begrensninger. Det kan både være vanskelig og tidkrevende, samtidig som det skal godt gjøres at alle medarbeidere og leder blir «bestevenner». Teorien har også fått noe kritikk for at den kan være diskriminerende ettersom den deler inn i to ulike grupper, hvor ut-gruppen kan oppleves som utstøtt. Videre kritiseres teorien med at de grunnleggende prinsippene bak

teorien ikke er fullstendig utviklet. Eksempelvis sier ikke teorien noe om hvordan en leder og vedkommende sine medarbeidere oppnår en høy kvalitet i sin relasjon (Northouse, 2018). Selv om LMX-teorien kritiseres fra flere hold og ikke tar for seg konkrete ledelsesmetoder, så gir den likevel ledere innsikt på en litt annerledes måte, som de potensielt sett kan dra nytte av for å forbedre sin egen tilnærming til sine medarbeidere. Denne typen innsikt kan også tenkes å være nyttig for en leders egenutvikling innenfor selvledelse.

## 2.2 Selvledelse

Som nevnt tidligere dukket begrepet selvledelse opp for første gang tidlig på 80-tallet (Manz, 1986), og har i løpet av de siste tiårene fått stadig mer oppmerksomhet. Det er positivt å se at flere og flere organisasjoner både i Norge og resten av verden benytter begrepet ved å implementere det i sine visjoner og organisatoriske mål, med et formål om å utbedre selvledelsesferdigheter blant de ansatte i sine organisasjoner (Neck & Manz, 1996a; Skagen, 2006). Selvledelse defineres ofte som en prosess der enkelte individer ved hjelp av spesifikke strategier observerer, evaluerer, påvirker, motiverer og kontrollerer seg selv for å oppnå bedre prestasjoner, økt engasjement, økt trivsel og effektivitet (Neck & Houghton, 2006; Neck & Manz, 1996a).

Selvledelse og selvledelsesstrategier er basert på en rekke anerkjente psykologiske teorier, og opererer blant annet innenfor det teoretiske rammeverket av *selvreguleringsteori*. Selvregulering kan defineres som det å utøve kontroll over handling, tanker og emosjoner i tråd med langsiktige mål vedkommende har. Under dette inngår også vedkommende sine verdier og ønsker, selvobservasjon og regulering (teknikker for å oppnå en målsetting, og for å mestre utfordringer som truer målsettingen) (Svartdal, 2022). Selvreguleringsteorien sier noe om at personer justerer egen atferd ut fra et gitt sett med standarder. Dersom det oppstår et avvik i en persons prestasjon i forhold til den gitte standarden vil vedkommende følgelig justere egen innsats for å bedre sin atferd, slik at standarden opprettholdes. Slike standarder vil i en organisasjon gjerne være satt av ledelsen, basert på organisasjonens regler, prosedyrer og politikk (Neck et al., 2019).

Selvreguleringsteorien kan imidlertid utøves med ulik grad av suksess, da den har vist seg å ikke alltid fungere like godt. Under enkelte betingelser kan selvregulering også svekkes. Et eksempel på dette er at det er mange som mener at å utsette ting for mye (prokrastinering) kan ses på som en svikt i selvregulering (Svartdal, 2022). Man kan se dette i sammenheng med forskning som viser til at vanemessig utsettelse av gjøremål medfører økt stress, som igjen svekker selvregulering (Svartdal, 2022). Selvledelse opererer imidlertid ikke bare innenfor rammene til selvregulering, men derimot innenfor et bredt teoretisk rammeverk som også tar for seg ulike atferds strategier og kognitive strategier som kan tas i bruk for å gjøre selvreguleringen enda mer effektiv (Glasø & Thompson, 2018; Neck & Houghton, 2006).

Innunder selvledelse kan vi også trekke inn deler av Banduras *sosial-kognitive teori* (1986, 1991), som hevder at forandring av menneskelig atferd er en kompleks prosess som best kan forklares som et triadisk gjensidig forhold mellom indre påvirkninger (kognisjon), ytre påvirkninger (miljø) og atferd. Man kan si at mennesker påvirker og påvirkes av den verden vi lever i (Neck et al., 2019). Dersom man ser den sosial-kognitive teorien til Bandura sammen med selvreguleringsteori dannes det man kaller for den *resiproke deterministiske teorien*, som igjen defineres av Gjestrud (2009) som «et samspill mellom vår adferd, våre individuelle forutsetninger for adferd og de miljømessige rammer og forutsetninger for vår adferd».

Noe som også bør komme tydelig frem når vi snakker om grunnlaget for selvledelse er viktigheten av motivasjon og de motivasjonsteoriene selvledelse også bygger på. Martinsen (2009) henviser blant annet til forskning på selvledelse utført av Neck og Houghton (2006) som viser til at teori om selvledelse i stor grad bygger på motivasjonsteorier. Martinsen (2009) omtaler også selvledelse som et motivasjonssystem der han sier at «selvledelse er mer et motivasjonssystem enn et ledelsessystem». En viktig teori som også skal nevnes når vi snakker om motivasjon er *selvbestemmelsesteorien* til Deci og Ryan (2004), en teori som har vært i utvikling helt siden 70-tallet. Denne teorien skal vi komme tilbake til under delkapittel 2.3.2 Motivasjon.

Under motivasjonsteoriene oppfordres det gjennomgående til å benytte seg av såkalte belønningssystemer for å forsterke styringen av egne aktiviteter. Et vesentlig aspekt ved belønningssystemene er hvordan man kan utbedre effektiviteten av enkelte arbeidsoppgaver, blant annet de arbeidsoppgavene som oppleves som repetitive, kjedelige og mindre interessante ved å gi seg selv belønninger. Vi kommer tilbake til motivasjon og belønningssystem under delkapittel 2.2.4 Belønningsstrategier og 2.3.2 Motivasjon.

Videre har teorien om selvledelse klare referanser til teorier om målstyring (Locke & Latham, 1994). Et grunnleggende prinsipp i selvledelse er nemlig å kunne definere både store og små mål for seg selv, herunder å vite hva man ønsker å oppnå i livet, både privat og i arbeidssammenheng. Gjennom å sette mål for seg selv vil man skape et avvik mellom det man kan kalle *nåværende situasjon* og *ønsket situasjon*. For å unngå at man setter seg for høye mål (som kan virke mot sin hensikt) er det blant annet viktig med innsikt i egen effektivitet. Det med å skaffe seg innsikt i egen effektivitet er litt av grunnlaget for flere av strategiene innenfor selvledelse (Prussia et al., 1998). Videre vil høy mestringstro/opplevelse (self-efficacy) føre til at man setter seg høyere mål (Bandura, 1991) og at man legger en større innsats i å nå de aktuelle målsettingene, noe som igjen har vist seg å resultere i høyere grad av effektivitet (Bandura, 1986).

Slik det fremkommer av selvledelsesteorien, ser vi en gjengående trend i at mye handler om hvordan man kan påvirke seg selv for å oppnå bedre prestasjoner, øke motivasjon, trivsel og effektivitet. Noe av det viktigste man skal påvirke for å oppnå dette er egen evne og vilje (Drucker, 1995). Evne og vilje kan blant annet påvirkes gjennom følgende strategier: adferds strategier, kognitive strategier og belønningsstrategier. Vi skal se nærmere på hva som ligger i de ulike strategiene i delkapittel 2.2.2, 2.2.3 og 2.2.4. Først tar vi en nærmere kikk på hva som ligger i det sentrale begrepet self-efficacy.

### 2.2.1 Self-efficacy

Self-efficacy er det man på norsk kan kalle for selvopplevd mestringsevne/-tro. Dette er de forestillinger man har når det gjelder troen på å kunne mestre krevende utfordringer. Sagt med andre ord så er det hva man tror om seg selv, og i hvilken grad man tror at man selv kan mestre krevende utfordringer. Bandura (1997) mente blant annet at denne personlige troen på egne ferdigheter er det mest virkningsfulle virkemidlet vi har til rådighet for å få folk til å ta eget initiativ til å handle. Og at det derfor er viktig å styrke folks mestringfølelse, ettersom økt selvopplevd mestringsevne/-tro øker sannsynligheten for å få til noe. Dette gjenspeiles i et av budskapene til Bandura som var at både ledere og medarbeidere med en høy mestringstro vil ha større sannsynlighet for å lykkes med en gitt oppgave enn de med lav mestringstro (Bandura et al., 1997). Det kan tenkes at self-efficacy vil stå sentralt for maritime toppledere som gjerne trenger en god porsjon tro og mestring for å håndtere ulike påkjenninger og krevende situasjoner.

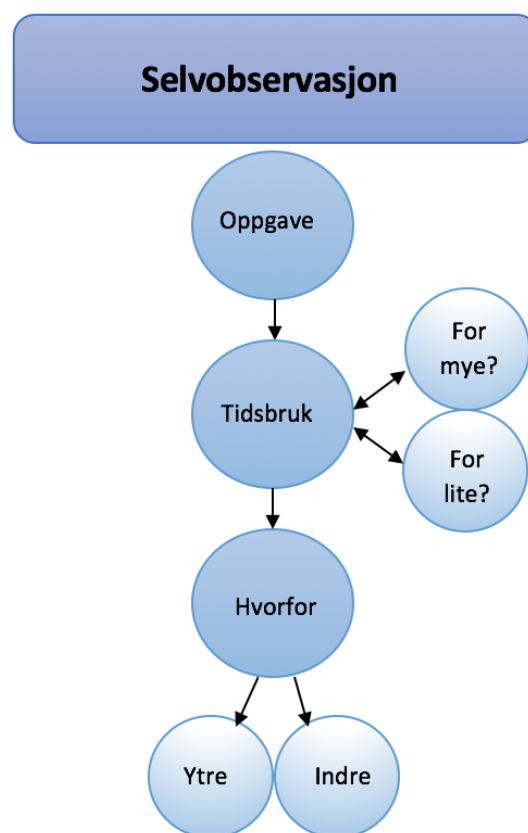
Høy grad av self-efficacy omtales gjerne som positivt, noe det også kan tenkes å være i de fleste tilfeller. Likevel skal det sies at for høy mestringstro vil kunne virke mot sin hensikt og føre til sløvheter og dårlig effektivitet (Bandura et al., 1997). Self-efficacy kan knyttes til selvledelse, da det kanskje er den mest omtalte variabelen når man snakker om hva man potensielt sett kan oppnå med selvledelse (Manz, 1986; Neck & Manz, 1992; Neck & Manz, 1996a, 1996b; Prussia et al., 1998). Empirisk forskning kan vise til betydelige funn som styrker self-efficacy som den primære mekanismen i hvorvidt selvledelse påvirker individers prestasjon (Neck & Manz, 1996a; Prussia et al., 1998).

## 2.2.2 Atferdsstrategier

Under atferdsstrategier har vi valgt å ta utgangspunkt i noen av de strategiene vi anser som mest relevant ut i fra vårt teoristudie. Med forbehold om at det også finnes andre atferds-forbedrende strategier som kan anvendes innenfor selvledelse. Atferdsstrategiene vi vil ta for oss i denne studien er: selvobservasjon, målsetting, trening og fokusering.

### 2.2.2.1 Selvobservasjon

Selvobservasjon innebærer å fokusere på sin egen atferd. Det er det første steget på veien mot å forbedre og effektivisere egne handlinger. Carver og Scheier (1998) hevder at hvis man skal oppnå målene sine, så må man være bevisst på utførelse av selvobservasjon. Selvobservasjon er helt nødvendig for at man skal bli mer bevisst over hva man bruker tiden sin på og eventuelt identifisere uproduktive handlemåter og atferd. Ettersom selvobservasjon kan være en tidkrevende prosess kan man starte med å kartlegge de viktigste oppgavene og fokusere på disse (Glasø & Thompson, 2018).

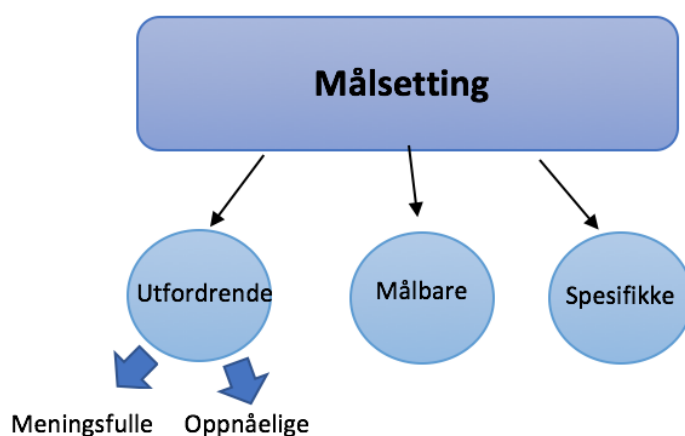


**Figur 1** Illustrasjon av basisprinsipp for selvobservasjon, inspirert av teori hentet fra Glasø og Thompson (2018)

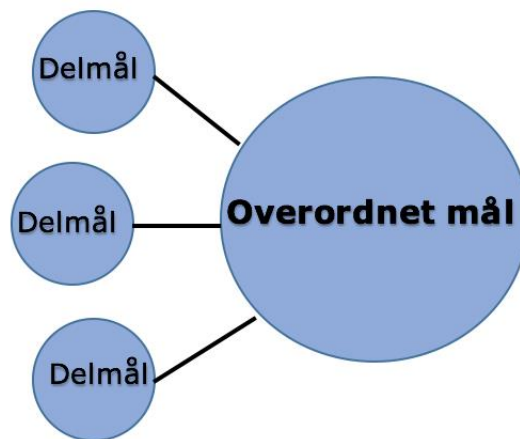
Figur 1 illustrerer basisprinsippene for utførelse av en selvobservasjon. Når man utfører en selvobservasjon vil man se grundig på hvilke oppgaver man bruker tiden sin på og hvor mye tid man bruker på de aktuelle oppgavene. Videre kan man se på om enkelte aktiviteter bør elimineres, nedprioriteres eller effektiviseres sett i lys av hvilke målsettinger man har. For å ta det enda et steg videre kan man spørre seg selv hvorfor man bruker tid på disse oppgavene. Her er det vanlig å skille mellom ytre og indre årsaker, hvor graden av viktighet blant oppgavene kartlegges. En indre årsak kan for eksempel være interesse og lærdom, mens en ytre årsak kan være at jobben din krever det, eller at føringer og regler tilsier det. Selvobservasjon innebærer videre en kritisk granskning av hvor godt og effektivt man utfører oppgavene sine, noe som også vil være nyttig for å kvitte seg med uproduktive vaner (Glasø & Thompson, 2018). Når man er bevisst på egne atferdsmønster, vaner og tidsbruk vil det være naturlig at det neste steget blir å sette seg personlige mål for atferdsforbedring.

### 2.2.2.2 Målsetting

Det finnes mye forskning på teorier rundt målsetting og effekten av å sette mål kontra det å arbeide uten spesifikke mål. Samtlige studier på dette feltet indikerer at å sette mål er viktig både for kortsiktig og langsiktig arbeid og/eller oppnåelser. Forskning viser også at målsetting er effektivt selv om andre setter målene for deg, i samarbeid med deg, eller at du selv spesifiserer målene (Locke & Latham, 2006). Når man snakker om målsetting innen selvledelse dreier dette seg i hovedsak om å sette personlige atferds-forbedrende mål som både er konkret, utfordrende, meningsfulle, oppnåelig og målbare. Ettersom forskning kan vise til at prestasjonen forbedres når målene er utformet på denne måten (Bass & Riggio, 2005; Locke & Latham, 2006) gjengitt i (Glasø & Thompson, 2018, s. 69). Videre vektlegges også viktigheten av en innbakt egen-belønning dersom man når de aktuelle målene sine, da dette kan resultere i økt innsats (Glasø & Thompson, 2018). At målene er krevende er med på å gi en høyere grad av mestringfølelse i forhold til enklere mål, og at målene er oppnåelig er en forutsetning for at man ikke føler seg overbelastet, noe som igjen går utover måloppnåelsen (Locke & Latham, 2006). Locke og Latham (2006) hevder at fordi prestasjon er et resultat av evne og motivasjon, så må man også inneha tilstrekkelig kunnskap. Å bli mer bevisst på egen kunnskap er noe Locke og Latham (2006) hevder at man kan oppnå gjennom personlig målsetting.



**Figur 2 Illustrasjon av målsetting, inspirert av teori hentet fra Glasø og Thompson (2018)**



**Figur 3 Illustrasjon av overordnet mål, med tilhørende delmål, inspirert av teori hentet fra Glasø og Thompson (2018)**

Enkelte mål kan gjerne være større og komplekse, noe som kan oppleves som overveldende og som gjør måling av fremgang vanskelig. For å unngå at store mål blir overveldende kan man, slik figur 3 ovenfor illustrerer, dele inn i mindre spesifikke delmål som sier noe om hva man kan gjøre på veien for å nå det overordnede målet. Ved å benytte delmål har vi også i større grad anledning til å måle fremgangen underveis (Glasø & Thompson, 2018). Dette bekreftes også av Wester og Ditlefsen (2017) som uttaler at «spesifikke mål er mest effektive når det gjelder å styre vår egen atferd og innsatsvilje». Et eksempel på et overordnet mål kan være at man ønsker å bli sjef på jobben. Da kan det være lurt å starte med å dele dette overordnede målet inn i flere atferds-forbedrende delmål. Det kan være at man først skal bli flinkere til muntlige presentasjoner, deretter bli flinkere til å skrive rapporter og at man også vil bli flinkere innen økonomi. Manz og Sims (1980) hevder at de aktuelle målene man setter for seg selv kan bli enda mer effektive dersom man lar andre mennesker få vite om hva de aktuelle målene er. Ved å la andre få vite om hvilke mål man setter, så legger man et større press på seg selv da man naturligvis ikke ønsker å mislykkes under oppsyn av andre.

En studie utført av Matthews (2007) kan vise til at sannsynligheten for at man når målene sine øker signifikant dersom man skriver ned målene sine, kontra å ikke skrive de ned. Dersom man skriver ned mål og formulerer en handlingsplan, så vil sannsynligheten for måloppnåelse også øke. Dersom man i tillegg lar andre få vite om målene sine, så vil sannsynligheten øke ytterligere. Matthews (2007) viser til at dersom man skriver ned målene sine så vil sannsynligheten øke med 42% for at et mål oppnås. Dersom man i tillegg formulerer en handlingsplan, deler målene med en støttende venn og sender en ukentlig fremdriftsplan så vil sannsynligheten for måloppnåelse øke betraktelig opp til 77,6%.

Thompson (Personlig kommunikasjon, 25. august 2016) beskriver hvordan og hvilke krav som stilles til det å utforme mål. En huskeregel på dette kan være at målene skal være SMARTE:

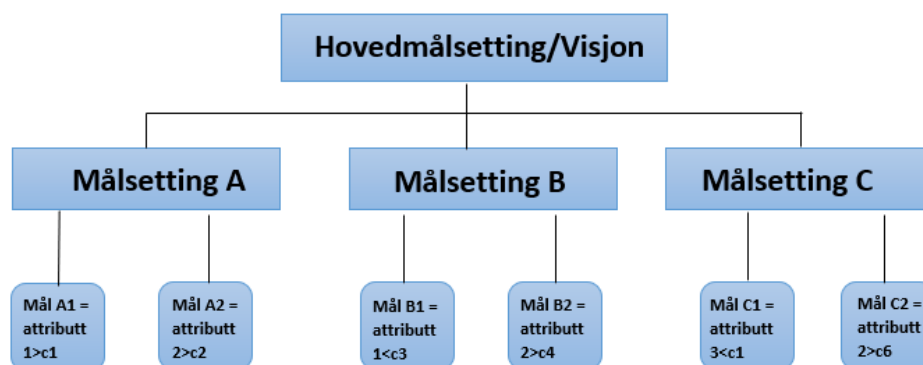
S – Spesifikke  
M – Målbare  
A – Aktuelle  
R – Realistiske  
T – Tidsavgrenset  
E – Enkle å forstå

Det har vært stilt kritikk til at disse «SMARTE» målene mangler noe. Det som kan sies å mangle er at de ikke sier noe om at målene også skal være «komplette». At målene skal være komplette, betyr blant annet at målene også skal inneholde alt som er interessant (Aarset, 2010). Dersom man ikke har med kompletthet, så ender man lett opp med en sub-optimering. Et eksempel kan være at man har glemt «kostnader» under målet sitt. Målsetningen skal være komplett, alt av interesse skal være med. I kurset risikoleddelse beskrev Aarset (Personlig kommunikasjon, 24. januar 2017) at en uønsket hendelse blant annet kan være at et mål ikke blir nådd eller at man går utover de fastsatte rammene i målhierarkiet.

Med bakgrunn i Aarset (2010) sine uttalelser kan man tilføye «Komplette» til modellen «SMARTE» som da blir «SMARTEK»:

S – Spesifikke  
M – Målbare  
A – Aktuelle  
R – Realistiske  
T – Tidsavgrenset  
E – Enkle å forstå  
K – Komplette

Aarset (2010) sier at først og fremst må man ha en visjon over hva man ønsker å oppnå. Man setter seg et overordnet mål og deler deretter inn i flere delmål som kan være til hjelp på veien mot å nå den overordnede målsettingen. Det man imidlertid skal være oppmerksom på er at ved å dele inn i flere delmål, så kan en lett ende opp med delmål som både er noe motstridene, men også at de kan variere mye i grad av detaljer og tvetydighet. Til tross for at man kan oppleve tvetydighet, så rådes det til å bruke en hierarkisk struktur da dette kan strukturere målsettinger på en fornuftig måte. Aarset (2010) skriver også at når man presiserer en målsetting med flere delmål, så er det lett at viktige deler av målet forsvinner, man må derfor opptre forsiktig og systematisk slik at man ikke glemmer viktige forhold. For å kunne vurdere hvorvidt et delmål har blitt nådd så kan man benytte attributter (se figur 4). For at attributter skal være nyttig, så må de være operasjonelle, komplette, disjunkte, minimale og målbare (Aarset, 2010). Det er også viktig å ha et forhold til hvilke rammer og begrensninger man har å forholde seg til, som man ikke kan gå utenom (Aarset, 2010).



**Figur 4** Illustrasjon av målsetting/visjon, gjenskapelse av figuren til Aarset (2010, s. 50)

### 2.2.2.3 Trening

Kontinuerlig utvikling av egne arbeidsmetoder kan være viktig for å henge med i dagens arbeidsliv som gjerne foregår i et høyt tempo, med hurtig utvikling innenfor flere områder. For å utvikle seg selv, sine egne arbeidsmetoder og forbedre egen atferd, så kan trening innenfor rammeverket av selvledelse være et godt hjelpemiddel. Trening innenfor selvledelse kan i følge Neck og Manz (2010) være både mentalt og fysisk.

Mental trening kan blant annet innebære å repetere viktige ting man skal si eller utføre, eller at man visualiserer det man ville trent på fysisk (Neck & Manz, 2010). En form for mental trening kan også være at man eksempelvis før en konkurranse, ser for seg at man har vunnet. Dette har vist å kunne øke sjansene for å faktisk vinne, ettersom man oppnår en høyere grad av selvtillit ved å allerede ha sett for seg at man vant. Gjør man det motsatte (se for seg et tap), kan man bli demotivert som igjen kan resultere i at man taper. Et annet eksempel på mental trening kan være at man tenker ekstra godt igjennom noe før man skal ta en telefonsamtale eller utføre en gitt operasjon eller arbeid. Om man skal gjennomføre en medarbeidersamtale eller et jobbintervju, så kan det eksempelvis være fordelaktig å trene på rollespill i forkant (Manz & Sims, 2001). Å tenke gjennom og trene på noe i forkant kan føre til en signifikant forbedring i prestasjon under utførelse av en gitt aktivitet. Ofte er det også nok med bare et par minutters forberedelse før man skal prestere (Manz & Sims, 2001).

Fysisk trening kan derimot være alt fra å trene på å stå på ski, til at man trener på å snakke fremfor et publikum. Å kombinere trening med selv-belønning, har vist å kunne resultere i økt indre motivasjon og en opplevelse av økt selvtillit (Neck & Manz, 2010). En av utfordringene med trening er å få trent systematisk slik at man får riktig utbytte av treningen. Neck og Manz (2010) sier at man skal trene på å trene. Man bør identifisere hvilke aspekter som bør trenes på for å nå de riktige målene, og det er da viktig at det trenes både mentalt og fysisk der man inkorporerer en form for naturlig belønning under treningen.

La oss si at man har satt seg et overordnet mål om å bli leder. Man har i den forbindelse satt opp flere delmål for å komme seg til det overordnede målet. For å nå de aktuelle delmålene som kan være krevende, så må man trene. La oss si at bedre kommunikasjon er et av de aktuelle delmålene man har satt seg. Man må da blant annet beherske



kroppsspråk, stemmebruk og det å holde samtaler i gang. For å bli flinkere til dette kan man for eksempel benytte video og/eller lydopptak av seg selv. Man kan eksempelvis bruke Youtube, selvhjelpsbøker eller internett for å finne inspirasjon og lærdom. Man kan også stå i et speil og trene på ansiktsmimikk, da dette også er en stor del av kommunikasjon (Glasø & Thompson, 2018).

I Bandura og McClelland (1977) sin sosial kognitive teori nevner de det som kalles for observasjonslæring. Observasjonslæring kan ses i sammenheng med det man kaller for modellering, da en person som utøver observasjonslæring lærer noe om atferden sett i forhold til situasjonen vedkommende er involvert i. Mange sanser er også involvert. Dersom man ønsker å få like godt kroppsspråk, eller ansiktsmimikk som en person man ser opp til, så kan man forsøke å etterligne denne personen. Forsøke å sette seg inn i hva vedkommende føler og hvordan personen beveger seg. For deretter å gjøre bevegelsen foran et speil, på video eller lignende. Man kan også forsøke å visualisere dette, men da er det som Weinberg og Gould (2019) hevder, viktig å koble inn så mange sanser som mulig, noe vi kommer tilbake til under delkapittel 2.2.3.3 Visualisering. Det er mye man kan trene på, og mye som krever trening over lengre tid, noe som igjen vil kreve både motivasjon og tålmodighet. Det kan også være en fordel å sakte men sikkert implementere treningen i hverdagen for å optimalisere læringsutbytte.

#### **2.2.2.4 Fokusering**

Forbedring av atferd kan også gjøres gjennom fokusering og opprettholdelse av fokus. Eksempler på hjelpemidler for fokusering kan være å ha en liten notisblokk i lommen der man loggfører hva man bruker tiden sin på, eller dersom man jobber mye over telefon med viktige kunder så kan man loggføre det man har snakket med en kunde om. Man kan også skrive ned gjøremål på lapper som en påminnelse over hva man skal gjøre. Glasø og Thompson (2018) anbefaler at man skriver ned en prioriteringsliste for å øke effektiviteten av fokusering på viktige gjøremål. Det kan for eksempel være lurt å legge krevende oppgaver til et tidspunkt på dagen hvor man er mest opplagt og jobber mest mulig effektivt. Har man et arbeid som krever mye struktur kan man i tillegg lage en mappestruktur for å holde god oversikt, noe som igjen kan redusere unødvendig stress (Glasø & Thompson, 2018). Enkelte personer blir lettere distraheret enn andre, og for å opprettholde fokus kan man for eksempel lukke døren til kontoret, eller man kan gå et steg videre å be om å bytte kontor til enden av gangen, eller et sted med mindre trafikk. Man kan sette av spesifikke tidspunkt der man har lov til å ta frem telefonen for å chatte, se på apper, nettaviser, tv eller lignende. Man kan sette av spesifikk tid der man får lov til å «bekymre seg» over ting, dersom man trenger det. Det er også viktig å ta rikelig med pauser. Det man imidlertid skal være klar over er at ikke alle pauser anses å være like god for å hente seg inn igjen (Glasø & Thompson, 2018).

Resultater fra studien til Fritz et al. (2011) kunne vise til at den mest brukte teknikken for å hente inn energi i jobben, blant medarbeidere, var å bytte mellom arbeidsoppgaver. Det ble derimot ikke funnet positive resultat ved å bytte mellom arbeidsoppgaver for å hente inn energi. Resultatet av studien viste derimot at man heller bør fokusere på strategier for å trives bedre på jobben i form av naturlige belønninger som for eksempel mening med arbeidet og et godt arbeidsmiljø, da disse strategiene er sterkt forankret til energi (Fritz et al., 2011). Dette kan også se ut til å stemme nokså bra med motivasjonsteorien til Deci og Ryan (2014). Det stemmer også bra med det Zacher et al. (2014) sier; at «mikro pauser» i løpet av arbeidsdagen gir korttids effekt for arbeidsdagen, mens mer arbeidsrelaterte strategier kan ha en mer langsiktig effekt. En annen studie av mikro pauser og arbeidseffektivitet er studien til Kim et al. (2018). Studien viser til at avslapning

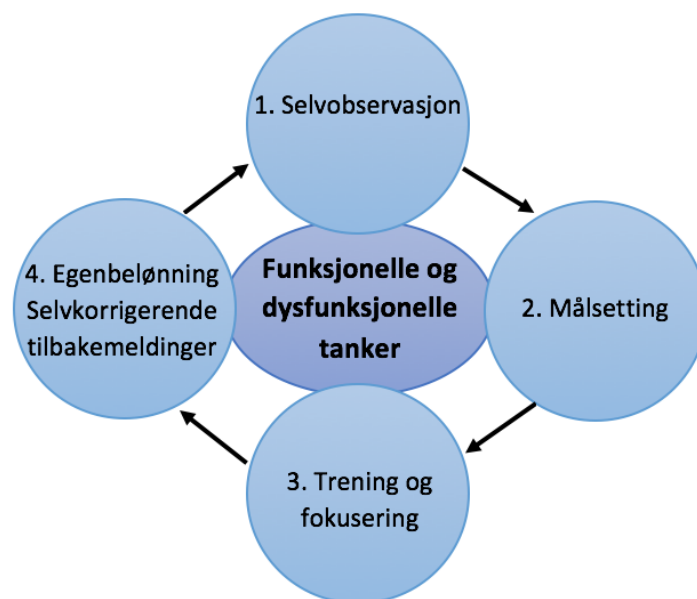
i form av utstrekking, «powernap» og meditasjon er bra, men at det absolutt beste resultatet fremkom blant de personene i studien som hadde gått en tur, lyttet til naturlydspor eller gjort avspenningsøvelser. Videre viser studien at avspenning ikke bare hadde en positiv effekt, men at personene i studien også opplevde å bli glad og konsentrert. Videre ble det sett på sosialisering som en form for mikro pause. Her fant de ut at dette var en god måte å ta en pause på, men at man burde unngå jobbsnakk i pausen for best mulig kognitiv restitusjon. Kim et al. (2018) sier videre at når man tar en pause kan det være hensiktsmessig at denne foregår i friskluft hvor man får klarnet tankene. Og skal man starte på en ny oppgave etter pausen, så kan det være lurt å ta en avspenningsøvelse for å få løsnet på muskulaturen og klarnet tankene, noe vi kommer tilbake til under delkapittel 2.2.3.4 Avspenning.

En annen ting som kan være verdt å nevne er at det anbefales at man omgås personer som støtter en på veien mot sine mål. Samt personer motiverer en, fremfor det motsatte. Man bør omgås med mennesker som har en verdi som en selv ønsker å ha, og man bør derfor omgås personer som trekker en opp fremfor ned (Manz & Sims, 2001).

### 2.2.3 Kognitive strategier

«Ordet kognitiv er det som har med erkjennelse, oppfatning og tenkning å gjøre» (Kjoll & Tranoy, 2020). Ved hjelp av kognitive strategier kan man få kjennskap til elementene som påvirker tankesettet og holdningene til et menneske. Man kan så ta i bruk «verktøy» for å påvirke og håndtere de ulike tankesettene og holdningene på en fornuftig måte.

Som det kommer frem av figur 5, inspirert av figuren til Glasø og Thompson (2018, s. 76), så må man hele tiden arbeide med sitt eget tanke- og holdningssett når man utøver selvledelse. I figur 5 ser man fire ulike strategier/nivå innen selvledelse. Hvor nivå nummer en er selvobservasjon, nummer to er målsetting, nummer tre er trening og fokusering og nummer fire er egenbelønning-selvkorrigerende tilbakemeldinger. I midten finner vi det man kaller for funksjonelle og dysfunksjonelle tanker, og som figuren illustrerer er det disse tankene som hele tiden vil påvirke oss uavhengig av hvilket nivå man er på.



**Figur 5 Illustrasjon av kognitive strategier, gjenskapelse av figuren til Glasø og Thompson (2018, s. 76)**

Vi vil nå ta for oss noen kognitive strategier i de neste delkapitlene, hvor det blant annet blir presentert psykologiske handlinger og teknikker, der flere av disse har sin «grunnmur» i kognitiv terapi. Strategiene vi skal ta for oss er benyttet i ulike psykologiske behandlinger i en årrekke og kan sies å være godt dokumentert. Strategiene handler om «oppfatninger og antakelser», «selvsnakk», «visualisering», «avspenning» og «mulighetstenkning vs. hindringstenkning».

### **2.2.3.1 Oppfatninger og antakelser**

Det er viktig å reflektere over at forskjellige mennesker ofte har ulik oppfatning og antakelser rundt ulike fenomen, der enkeltes oppfatning ikke nødvendigvis stemmer overens med virkeligheten. I følge Golman et al. (2017) sorterer mennesker kunnskap og informasjon de får tak i, deretter velger de ubevisst den som passer best til seg selv. Man søker ofte informasjon som kan bekrefte det man allerede tror. Dette bekreftes også av Kahneman (2011) som sier, på grunnlag av sin 40 års lange karriere innen forskning, at flesteparten av menneskers valg ikke er basert på fakta eller logikk, men bias og tro. Manz og Sims (2001) mener at det ofte er frykten for å feile som gjør at man opplever det problematisk dersom en skal gjøre noe som utfordrer seg selv. Det anbefales derfor at man undersøker sine tanker og oppfatninger for deretter å erstatte de med mer realistiske tankemønstre (Neck & Manz, 2010).

Noen mennesker oppfatter ting mer positivt enn andre. Har man negative tanker så bør man forsøke å bytte ut disse dysfunksjonelle tankene med mer konstruktive tanker, da dette kan bidra til at man blir bedre i stand til å håndtere utfordringer (Manz & Sims, 2001). Burns (1999) mener at en kan endre følelsene sine ettersom det er tankene og holdningene til en person som styrer en persons følelser og ikke ytre faktorer. De fleste tanker som gjør at man blir nedtrykt, kan være både forvrengt og urealistisk. For at man skal komme seg ut av en negativ sinnsstemning så må man først forstå at negative følelser stammer fra en spesifikk tanke. Burns (1999) har laget en tabell som forklarer hver enkelt følelse og hvilke tanker som førte til denne følelsen. Vi kommer ikke til å gå nærmere inn på denne tabellen, men det er verdt å bemerke seg at Burns (1999) ikke mener at man skal gå rundt å forsøke å være lykkelig hele tiden. Det er i flere tilfeller sunt å ha en negativ følelse iblant, og det er da like viktig å akseptere denne følelsen som at man skal kvitte seg med denne tanken og følelsen. Det trenger ikke være fullstendig objektivt og rasjonelt til enhver tid (Burns, 1999).

Burns (1999) deler dysfunksjonell tenkning inn i ulike kategorier som kan føre til en negativ sinnsstemning. Det kan eksempelvis være at man ser på alt på en svart/hvit måte (alt eller ingenting), eller overgeneralisering, ved at en negativ hendelse påvirker tankemønsteret om fremtidige hendelser. At man har et mentalt filter og fokuserer på det negative fremfor det positive. Det kan være å trekke forhastede konklusjoner, eller å blåse unødvendige ting opp til noe stort, eller motsatt ved å bagatellisere viktige ting. Å plage seg selv med hva en skulle ha gjort, eller som en må gjøre. Dersom det er noe man ikke har fått til så tenker man nedlatende tanker om seg selv, eventuelt at man skylder på andre mennesker for sine egne feil. I denne studien kommer vi ikke til å bevege oss videre inn på hvordan ledere mer presist kan endre menneskers følelser, da fokuset i studien er på selve lederen. Vi vil derimot anbefale bøkene til David Burns, dersom man er ytterligere nysgjerrig på dette temaet.

### **2.2.3.2 Selvsnakk**

I følge Neck og Manz (2010) så kan selvsnakk omtales som det en person sier til seg selv. Mennesker flest snakker til seg selv enten bevisst eller ubevisst. Dette kan være i form av det man kaller positivt og/eller negativt selvsnakk. Et eksempel på positivt selvsnakk kan være å repetere overfor seg selv at man er dyktig i jobben sin. Negativt selvsnakk kan derimot være å si til seg selv at man ikke er dyktig. Sistnevnte kan være ugunstig for en selv ved at man taper seg selv for motivasjon, selvtillit og energi. Det man sier til seg selv har en tendens til å ende opp i en såkalt «selvoppfyllende profeti». Dersom man sier til seg selv; «dette klarer jeg ikke», så kan det ofte resultere i at man faktisk ikke klarer det man skulle gjøre. Dersom man har dårlige tanker om seg selv, så kan man forsøke bevisst å endre disse negative tankemønstrene over til positive tanker.

Det finnes forskjellige øvelser for å endre tankemønsteret sitt. Vi kommer ikke til å gå spesifikt inn på de ulike øvelsene, men det innebærer blant annet å benytte seg av positivt selvsnakk. Det kan virke demotiverende å ha en negativ indre dialog, der effekter av negativt selvsnakk kan bidra til at man blir i dårlig humør, deprimert og får svekket selvtillit. Dersom man sliter med dårlig motivasjon og selvtillit så vil en i mange tilfeller også prestere dårligere. Å endre den «indre dialogen» sin til å bli mer positiv er en lang prosess som krever tålmodighet, men som til slutt kan være med på å endre hvordan man tenker og snakker til seg selv ubevisst. Tidligere forskning viser til at små endringer i språket vi bruker når vi tenker på oss selv, kan påvirke både tankene, følelsene og atferden vår (Kross et al., 2014). Utforskning av den indre dialogen kan fremme selvempati hos enkelte personer som har en tendens til å bli overdrevent kritiske (Barrett-Lennard, 1997). Ved å utvikle sin indre dialog i en positiv retning, så kan man i flere tilfeller yte og prestere bedre, som for eksempel når man skal holde en tale, holde en presentasjon eller lignende (Kross et al., 2014).

Det finnes imidlertid forskning som tilsier at selvsnakk ikke alltid er like gunstig, noe som også er viktig å belyse. En studie av Wood et al. (2009) viser til at positivt selvsnakk for enkelte personer kan virke ineffektivt. Det hevdes videre at selvsnakk kan virke skadelig for enkelte personer som i utgangspunktet har lav selvtillit. Studien viste også at personer som allerede hadde høy selvtillit, hadde et utbytte av positivt selvsnakk, men i mindre grad.

### **2.2.3.3 Visualisering**

Det finnes flere definisjoner på visualisering. En av dem er at «å visualisere er å gjøre synlig, fremkalle, eller danne seg et synlig bilde eller anskueliggjøre» (Gundersen, 2018). Over 75% av tankene våre om fremtiden involverer en form for planlegging (Baumeister et al., 2015). Visualisering er derfor noe som foregår i hjernen vår mesteparten av tiden når man tenker på hva som har skjedd, eller hva som skal skje i fremtiden. Man kan visualisere ufrivillig at noe kommer til å gå galt, mens andre ganger at noe kommer til å gå bra. Ved å benytte visualisering bevisst, kan man i noen tilfeller yte bedre både fysisk og psykisk. Nyere forskning viser til at visualisering kan ha en positiv effekt for å bli sterkere psykisk. Det kan være en fordel om visualiseringen inkluderer positive ord, motiverende bilder eller triggere som bidrar til økt motivasjon. Dette kan også være en film eller et lydopptak av tidligere prestasjoner man har gjort, da dette vil gi enda større effekt enn kun visualisering i seg selv. Visualisering anbefales både som forberedelse til noe som skal skje i fremtiden, men også i etterkant av noe som har skjedd, der man gjør en mental forbedring av det man allerede har gjort (Riise et al., 2020).

I følge Szameitat et al. (2007) kan visualisering gi en nyttig repetisjon av en gitt hendelse, da hjernen ikke klarer å skille mellom om visualiseringen er en fysisk hendelse eller en mental forestilling. Forskning antyder også at aktiv bruk av visualisering på riktig måte kan brukes for å redusere angst og forbedre selvtillit (Vadoo et al., 1997). I tillegg trekker Martin og Hall (1995) frem at visualisering kan forsterke graden av indre motivasjon. For at en skal få mest mulig effekt av visualiseringen, poengterer Weinberg og Gould (2019) at man både kan og bør involvere så mye av sansene som mulig for at det skal bli så virkelighetsnært som mulig. Eksempelvis, dersom en kaptein om bord i en båt skal holde en tale til mannskapet sitt, så kan vedkommende se for seg at man går avslappet og glad til «talerstolen». Tar innover seg lukt og lyden fra omgivelsene, samt føler på spenningen som ligger i luften. Man kjenner seg avslappet, og gleder seg til å holde talen. Man tenker at man er godt likt blant mannskapet og at de ser frem til å høre hva man har å si. Vedkommende taler med rolig og klar stemme. Det som skal sies har man allerede sagt til seg selv flere ganger hvor det er vektlagt med trykk på de ordene man ønsker å sette i fokus. Man ser og hører at mannskapet blir stille og at de lytter til det kapteinen har å si. Kroppsspråket til mannskapet utstråler respekt overfor kapteinen.

I følge Weinberg og Gould (2019) så kan visualisering gjøres ut i fra to perspektiv. Det indre og det ytre perspektiv. Det indre perspektiv beskrives som det man opplever, føler og ser med egne øyne. Det ytre perspektiv er at man ser på seg selv fra et tredje persons perspektiv. Det anbefales å bruke det ytre perspektiv når man skal lære seg en viss bevegelse eller en kroppsholdning. Når personen er fornøyd med dette kan man gå over til det indre perspektiv. Noen ganger kan personer oppleve å se seg selv feile under en visualisering. Dersom man opplever dette så er det anbefalt at personen stopper visualiseringen, for deretter å ta i bruk en avspenningsøvelse og starte på nytt igjen. Man skal unngå å avslutte med et negativt bilde i hodet sitt. Når man skal lære seg visualisering, anbefales det at man er avspenning i kroppen. Videre sier Pensgaard og Hollingen (2001) at man skal kunne ha evnen til å kunne visualisere en hendelse uten å være dypt avspenning, fordi at man skal kunne visualisere rett før man skal utføre noe. Den anbefalte måten å bruke visualisering mest mulig effektiv på er ved å stå i den posisjonen du skal stå i når du skal utføre den reelle aktivitet (Pensgaard & Hollingen, 2001).

#### **2.2.3.4 Avspenning**

Visualisering kan i noen tilfeller falle innunder kategorien avspenningsøvelse. I denne studien velger vi å skille mellom visualisering og avspenning, da avspenning også kan ses på som en handling man gjør før man utfører visualisering. Vi vil her kort introdusere noen forskjellige teknikker som kan bidra til avspenning når man føler en anspenthet i kroppen. Dette er sentrale teknikker som er mye brukt innenfor både idrett, kognitiv terapi og psykisk helse. Vi skiller mellom konsentrasjonsteknikker og ledighetsteknikker (Holen, 1989). Av konsentrasjonsteknikker vil vi introdusere det man kan kalle for progressiv muskelavslapning og autogen trening. Av ledighetsteknikker vil vi presentere pusteteknikk og mindfulness meditasjon. Konsentrasjonsteknikker anvender konsentrasjon for å oppnå avspenning, mens ledighetsteknikkene anvender en ikke konsentrert holdning til pusteøvelser/teknikk, eller i forhold til meditasjonslyd (Solberg, 2009). Tidligere forskning på området kan så langt vise til at det er ledighetsteknikkene som har gitt de beste resultatene på avspenning.

## **Konsentrasjonsteknikker**

Progressiv avspenning er en av de mest brukte avspenningsteknikkene innenfor idrett. Teknikken viser seg også å være mye brukt i kognitiv terapi. Denne teknikken tar utgangspunkt i at man skal lære å kjenne forskjellen mellom anspent og avslappet muskulatur. Ved innlæring tar det ca. 10 minutt å gjøre avspenningsøvelsen, og det sies at teknikken vanligvis tar 3-4 uker å lære seg. Etter innlæring kan man benytte en kortere øvelse som tar rundt 2 minutter. I første omgang bør man trene på dette alene, i ro og fred, før man etterhvert kan ta med øvelsen ute i dagliglivet. Når man etter en del trening begynner å beherske øvelsene, så kan man ta det i bruk like før en skal prestere. Etter en slik øvelse vil de fleste merke at man har vært anspent i deler av kroppen som man ikke var klar over (Pensgaard & Hollingen, 2001).

Autogen trening er en form for avspenning der en går igjennom seks ulike steg for en såkalt gjennomgående kropps skanning der intensjonen er å kjenne på tyngde, varmfølelse og hjerterytme i kroppen. Denne teknikken tar alt fra to til tolv måneder å mestre. Øvelsen gjøres vanligvis i liggende stilling (Pensgaard & Hollingen, 2001).

## **Ledighetsteknikker**

Mindfulness og meditasjon er teknikker som er forsket relativt mye på. Lazar et al. (2005) fant i sin studie at dersom en mediterer over flere år, så kan dette resultere i strukturelle forandringer i hjernen som er viktige for sensorisk, kognitiv og emosjonell prosessering. Forskningen antydte videre at meditering kunne påvirke alderspåvirket nedgang i hjernen. Det er fortsatt ikke godt nok avklart om det gir langvarige positive effekter, men meditasjon vil uansett være gunstig for å motvirke stress, der man får tid til refleksjoner samt en god pause fra det daglige stresset. Når en mediterer anbefales det å sette av 20-30 minutter (Solberg, 2009). Det er likevel verdt å nevne at det finnes forskning som viser til at meditasjon ikke nødvendigvis bare medfører positive effekter for alle individ. For enkelte personer kan meditasjon medføre en forverring av angst og panikkanfall. Dette gjelder også personer uten historikk med psykiske helseproblemer (Farias et al., 2020). Annen forskning mener derimot at mindfulness meditasjon kan beskytte mot stress men at en ikke skal overse studiet til Farias (2020) som indikerte på at man også kan oppleve en forverring i psykiske helseproblem (Hirshberg et al., 2020).

## **Pusteteknikker**

Pusteteknikker/-øvelser i seg selv er kanskje ikke å anse som en kognitiv strategi, men vi ønsker likevel å nevne det, da det går litt inn under mindfulness og meditasjon. Når stressnivået i kroppen øker, så øker også pustefrekvensen. Ved å bruke pusteteknikker for å senke spenningen i kroppen er tanken å gjøre det motsatte av en fysisk stressreaksjon. En pusteøvelse tar normalt ikke mer enn 2 til 10 minutter, noe som gjør det forholdsvis lett å utføre. Man kan eksempelvis ta en rask pusteøvelse rett før man skal noe viktig, eller at man tar en dypere og lengre øvelse dersom man har bedre tid. (Pensgaard & Hollingen, 2001).

### **2.2.3.5 Mulighetstenkning vs hindringstenkning**

Det finnes mange ulike psykologiske teorier om hvordan utvikling hos mennesker fungerer og om man i det hele tatt kan utvikles. Vi vil i denne studien nevne «mindset teorien» til Carol S. Dweck som går helt tilbake til 70-tallet. Teorien til Dweck (2010) skiller mellom det man kaller «growth mindset» og «fixed mindset», det vi på norsk vil kalle for mulighetstenkning og hindringstenkning. Mennesker med et såkalt fixed mindset tenker at intelligens er medfødt og ikke kan utvikles. På den andre siden har vi de med growth mindset som tenker at intelligens kan utvikles over tid på forskjellige måter, eksempelvis

via studering, jobb eller undervisning (Hochanadel & Finamore, 2015). Teorien om growth mindset sier at hvert enkelt individ sine intellektuelle evner kan vokse, og at Einstein blant annet ikke ble den Einstein vi kjenner i dag før etter mange år med iherdig interesse for og innsats i utvikling av egen intelligens. Dweck (2010) fant i sin forskning at elever som tror på et growth mindset gjorde det betydelig bedre på skolen i motsetning til de som hadde et fixed mindset. Elevene hadde større mot og var også sterkere rustet i møte med motgang. En gruppe med andre forskere fant også at elever som tror på growth mindset viste klare endringer i form av økt motivasjon for å lære, samt bedre trivsel på skolen (Aronson et al., 2002; Good et al., 2003). Denne «mindset forskningen» viser at det kan være av stor betydning hva man tenker om seg selv for å oppnå noe, og at personer med growth mindset takler utfordringer og motgang bedre enn de med fixed mindset. Personer med growth mindset ser ut til å være mer positivt innstilt selv om de møter motstand. Det er derfor naturlig å anta at de også har det bedre med seg selv. Det er vanlig at personer med begge typer mindset opplever motgang og tilbakeslag. Forskjellen er at de med growth mindset vil omfavne utfordringen, at de tar til seg kritikk og ikke gir opp når de møter motgang (Dweck, 2016). Ut fra forskningen på området kan man konkludere med at et growth mindset også vil være fordelaktig ved utøvelse av selvledelse.

Growth mindset er ikke noe man har hele tiden, det kan sies å være flytende. Det vil variere i grad og det er noe som man hele tiden må jobbe for å opprettholde. En kan trekke paralleller til at å være optimist ikke er noe man er, men noe man velger å være. Seligman (2004) antyder på den andre siden at en pessimist har mye likhetstrekk med en som bedriver hindringstenkning. En pessimist eller en som har hindringstanker kan for eksempel tenke: «dette klarer jeg ikke», «dette blir for krevende, jeg er redd jeg ikke klarer det», «Denne utfordringen takler jeg ikke». Mens en optimistisk mulighetstenker vil på den andre siden kunne tenke: «dette skal jeg klare», «dette blir krevende, men jeg skal fortsatt klare det», «Dette blir utfordrende, men det verste som kan skje er at jeg lærer noe nytt».

## 2.2.4 Belønningsstrategier

Neck og Manz (2010) hevder at noen av de mest effektive metodene man kan ta i bruk innen selvledelse er det som handler om å belønne seg selv. Vi skal gjennom dette kapitlet ta for oss noen ulike typer belønningsstrategier, der man i hovedsak kan velge å skille mellom 3 typer belønning: Ytre belønning, mental belønning og naturlig belønning.

### 2.2.4.1 Ytre Belønning

Ytre belønning omtales også som «fysisk nivå» eller «fysisk belønning». I denne studien vil vi fortsette å benytte begrepet ytre belønning. Begrepet ytre belønning handler om at en kan belønne seg selv med ting man liker. Dette gjøres gjerne etter at man har fullført noe, er ferdig med en oppgave eller en form for arbeid. For eksempel kan en ytre belønning være i form av en bedre middag etter en godt utført jobb, det kan være en flaske vin eller å kjøpe seg noe fint man ønsker seg etter å ha bestått eksamen eller innlevering av et prosjekt. Eksemplene er utallige, og alle vet innerst inne hver for seg hva de setter pris på. Utfordringen er derimot å identifisere hva det er man finner som tilfredsstillende og ta belønningsstrategien i bruk på en fornuftig og systematisk måte. Ytre belønning kan øke både motivasjon og effektivitet, samt virke positivt på fremtidig arbeid (Neck & Manz, 2010).

#### **2.2.4.2 Mental Belønning**

Mental belønning tar blant annet for seg selvsnakk og visualisering som ble nevnt tidligere i studien (ref. kap. 2.2.3.2 og 2.2.3.3). Mental belønning handler om å si noe positivt til seg selv etter å ha gjort noe veldig bra, men som Neck og Manz (2010) anbefaler bør dette også gjøres om ting som ikke er fullt så storslått. Mennesker som er flinke til å kritisere seg selv har ekstra stor nytte av denne strategien. Visualisering, eller det å ta i bruk mentale bilder handler om å se for seg et bilde, eller en slags virkelighet der man ønsker å være i og bruke dette som en belønning. Det kan være at man sitter ved sjøen og nyter lyden av bølgene, frisk luft, og lyden av fuglene som kvitrer. Denne typen belønning kan utføres innimellom de ulike oppgavene man jobber med. Man kan eksempelvis også henge opp et bilde på kontoret sitt av noe som ligner et slikt mentalt bilde, slik at man enklere kan visualisere seg inn i denne verdenen.

Dersom man belønner seg selv både for kortsiktige og langsiktige mål, ved bruk av både ytre og mental belønning, så vil denne kombinasjonen potensielt sett kunne være en svært sterk belønningsstrategi (Neck & Manz, 2010). Når man snakker om mental belønning er hjernen vår nokså sentral, og som Neck og Manz (2010) sier er hjernen et svært godt verktøy, og for å mestre selvledelse på en effektiv måte så bør man håndtere dette verktøyet.

#### **2.2.4.3 Naturlig Belønning**

Naturlig belønning blir i enkelte lærebøker omtalt som «indre belønning». Vi vil videre i denne studien benytte begrepene naturlig- og indre belønning litt om hverandre. Målet med denne strategien er at en skal føle seg mer kompetent, selvbestemt og at jobben eller oppgaven man skal utføre gir mening eller har en verdi i seg selv (Neck & Manz, 2010). For å oppnå dette kan man bygge interessante aspekter inn i den aktuelle oppgaven eller aktiviteten som skal utføres, slik at oppgaven oppleves som interessant og gir en såkalt naturlig belønning. Å gjøre oppgaver eller aktiviteter mer interessant er noe man selv kan legge til rette for, og man sier derfor at det er mer indrestyrt (personlig) enn ytre styrt. Hvilken innstilling man har til en oppgave er også av stor betydning, da det vil være gunstig å møte en oppgave med positiv innstilling (Neck & Manz, 2010). Et telefonmøte kan være et eksempel på noe som i utgangspunktet ikke er veldig spennende. Dersom man eksempelvis velger å gjennomføre møtet i hyggelige omgivelser, eventuelt ute i solen, så kan man på den måten gjøre møtet kjekkere og kjenne på en naturlig belønning. En annen strategi er å flytte oppmerksomheten bort fra de negative sidene ved en oppgave og heller fokusere på det som er positivt ved oppgaven. På denne måten kan man få en følelse av at oppgaven har et positivt formål. Dersom man har en jobb man behersker og liker, så vil man gjerne kjenne på en følelse av å være kompetent, noe som i seg selv kan ses på som en naturlig belønning. Det har vist seg at mennesker i større grad foretrekker arbeid som gir en viss grad av selvbestemmelse (Neck & Manz, 2010), noe som kan ses i sammenheng med at mennesker ønsker å styre sin egen hverdag, sitt eget liv, fremfor å bli styrt av regler eller andre mennesker. Neck og Manz (2010) forklarer også at kombinasjonen av et ønske om kompetanse og selvbestemmelse resulterer i at mennesker søker etter utfordringer som de lettere kan komme over, for så å sette seg nye mål igjen.

Følelsen av mening er den siste, men kanskje viktigste delen av den naturlige belønningen. «Uansett om oppgaven gjør at vi føler oss mer kompetent og selvkontrollerende, så kan vi fortsatt ha en vanskelig tid med å nyte å gjøre den og være motivert hvis vi ikke tror den er verdt det» (Neck & Manz, 2010, s. 39). Det kan være vanskelig å opprettholde motivasjon når man ikke kjenner på en mening med det man gjør. Videre trekker Neck og



Manz (2010) frem at hvis det man skal gjøre innebærer å hjelpe andre, så kan dette i seg selv være meningsfullt.

Etter en gjennomgang av naturlig belønning kan vi se at målet med denne strategien er at jobben nærmest ikke føles som en jobb, ettersom man klarer å ha det gøy, kjenne på mestring og at man finner mening og motivasjon i det man gjør. For å sette det på spissen så blir det for noen nesten å anse som en lønn i seg selv.

## 2.3 Tilhørende fagområder

### 2.3.1 Situasjonsbevissthet

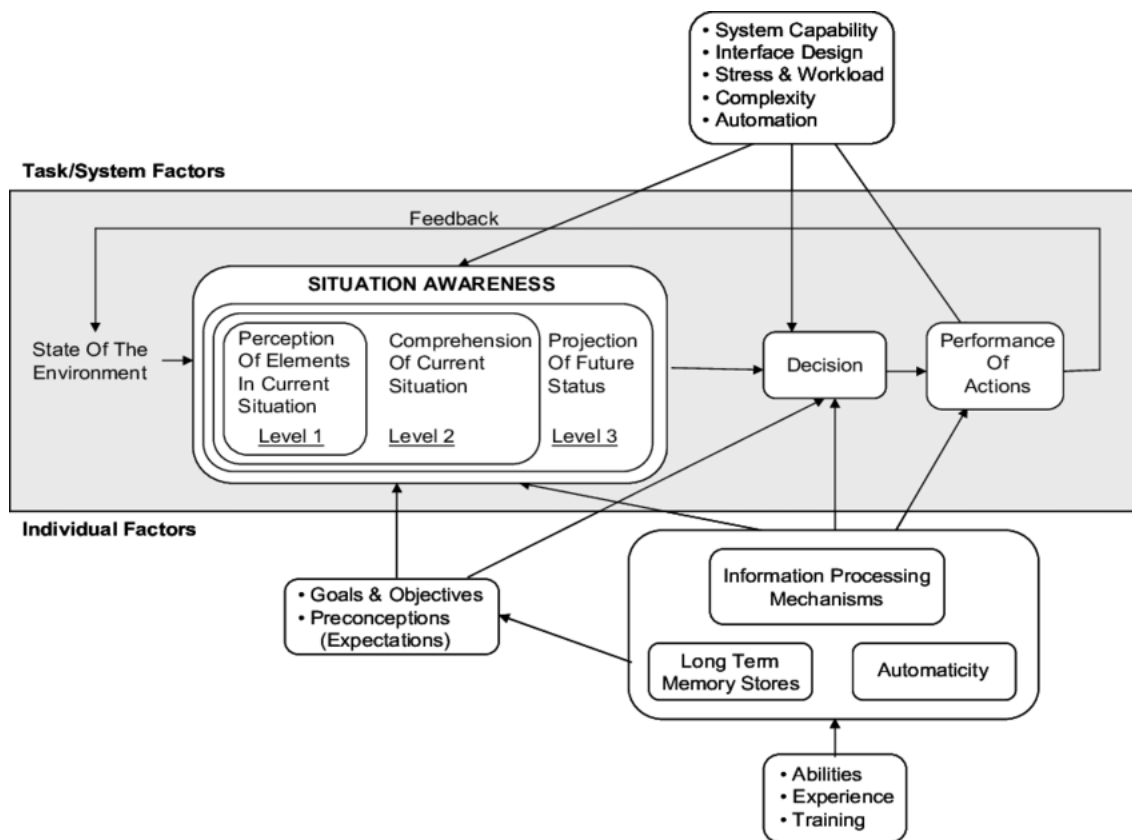
Vi ønsker også å nevne situasjonsbevissthet, spesielt når vi snakker om den kognitive delen av selvledelse. I utøvelse av selvledelse og kanskje særlig under krevende situasjoner vil det være viktig med god situasjonsbevissthet, da man gjennom utøvelse og opprettholdelse av situasjonsbevissthet har pågående flere kognitive prosesser underveis. Man kan eksempelvis nevne: motivasjon, oppmerksomhet, persepsjon, annerkjennelse, hukommelse, beslutningstaking og læring (Aarset & Glomseth, 2019). I følge Endsley (1995), vil de individ som deltar i det man anser som krevende operasjoner ta dårlige beslutninger når deres situasjonsbevissthet og forståelse/oppfatning av hva som foregår rundt dem oppleves som utilstrekkelig, noe som igjen kan føre til at det oppstår menneskelig feil og potensielle farer. Vi kan med dette si at god situasjonsbevissthet er en viktig faktor for å minimere sannsynligheten for menneskelig feil i ulike situasjoner.

Selv om mange har forsøkt å definere begrepet situasjonsbevissthet, foreligger det ingen felles enighet om hvordan begrepet best skal defineres og/eller modelleres. Man er heller ikke enig om hvilke av de definisjonene som finnes, som er mest anvendelig. Det skal også sies at ingen av de eksisterende modellene av situasjonsbevissthet kan ansees som helt korrekt, men det er likevel enkelte som anses som mer anvendelig enn andre (Aarset & Glomseth, 2019). Spesielt én definisjon av begrepet har vist seg å bli mer «populær» enn de andre. Dette er Mica Endsley sin definisjon på begrepet.

Mica Endsley (1995) beskriver situasjonsbevissthet som et kognitivt produkt med sitt utspring fra en separat prosess som kalles *situation assessment*, direkte oversatt til situasjonsvurdering. Dette er en prosess som omfatter persepsjon av alle de aktuelle elementene som finnes i omgivelsene rundt en selv, innenfor et visst tidsrom. Forståelsen av elementenes betydning og en projeksjon om deres status i nærmeste fremtid. Endsley's definisjon og modell skaper det man kan kalle for en indre mental modell av de aktuelle omgivelser, som igjen danner et grunnlag for beslutningstaking og handling. Modellen til Endsley omtales som *Tre-Level Modellen*, (se figur 6) og illustrerer videre flere forhold som påvirker både prosessen om innhenting av informasjon, forståelse og prognoser, så vel som beslutningstaking og oppførsel. Modellen illustrerer også at individuelle faktorer som mål, forventninger og ferdigheter, samt faktorer knyttet til oppgave og system, som arbeidsmengde og kompleksitet påvirker en persons evner til å oppnå og opprettholde situasjonsbevissthet (Aarset & Glomseth, 2019).

Endsley's modell kan sies å illustrere hvordan man ideelt sett tenker at man skal agere. Modellen tar derimot ikke i betraktning at en persons underliggende kunnskap og forståelse vil kunne påvirke vedkommende sin bevissthet og oppmerksomhet, som igjen vil kunne påvirke hvilken informasjon som søkes og hvilke inntrykk man tar inn over seg, og som forsterkes. Modellen til Endsley har fått noe kritikk for sin uttrykkelse av at verden er full av informasjon som objektivt blir presentert til en person som tar i mot all denne

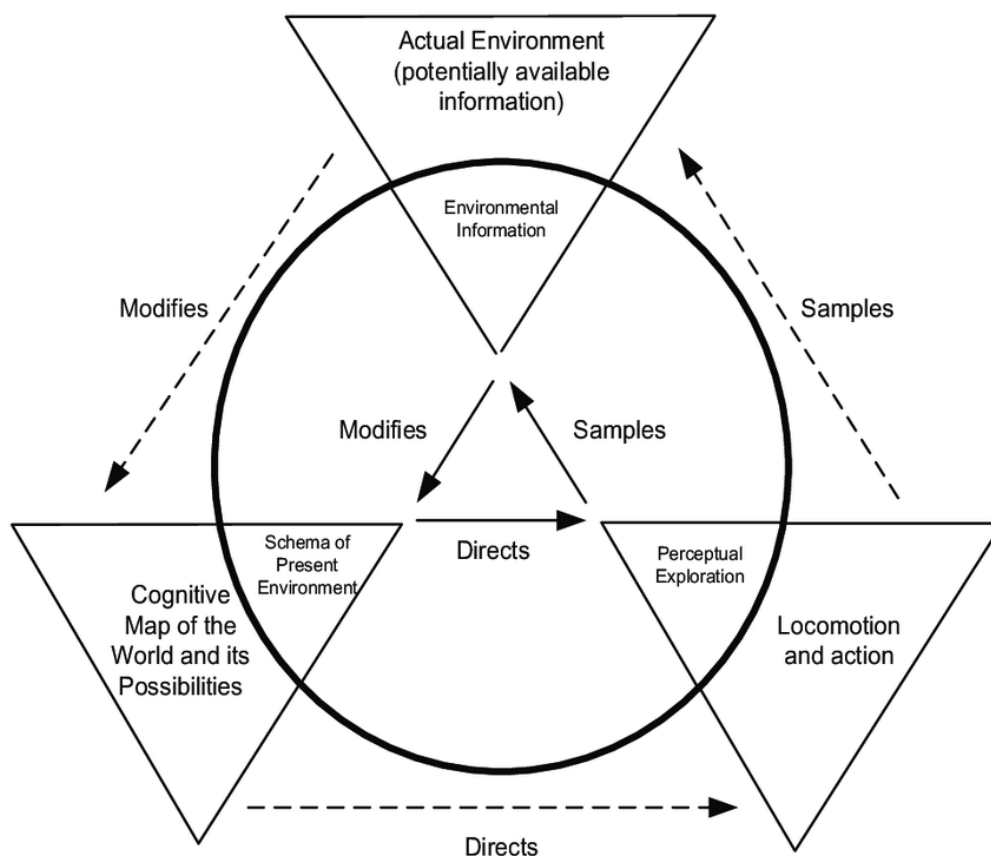
informasjonen, uten å ha noe forhåndsforståelse. Det anses som unaturlig å tenke at mennesker vil handle slik, da det er mer naturlig å tenke at en person ikke er i stand til å ta inn over seg alle tilgjengelige signal og informasjon, samt at man gjerne har en tendens til «å se det man forventer å se». Man tolker de signalene man oppfatter basert på det man allerede har av underliggende kunnskap og forståelse (Plous, 1993). Vi kan også trekke noen paralleller til det vi tidligere har nevnt (ref. kap. 2.2.3.1) om at mennesker i følge Golman et al. (2017) sorterer den kunnskap og informasjon de får tak i, for deretter å ubevisst velge den som passer best til seg selv. Man kan si at mennesker ofte søker informasjon som kan bekrefte det man allerede tror. Noe som også bekreftes av Kahneman (2011) som sier at flesteparten av menneskers valg ikke er basert på fakta eller logikk, men bias og tro.



**Figur 6 Illustrasjon av Endsley's three level model (1995), hentet fra (Aarset & Glomseth, 2019)**

En teori som blant annet kan ses i kontrast til Endsley's modell er *Schema Theory*. Skjema-baserte teorier baseres blant annet på antagelser om at den kognitive prosessen knyttet til situasjonsbevissthet ikke bare er syklisk (i motsetning til lineær), men også parallell (behandler flere enn kun én gjennomstrømming av informasjon om gangen). Skjemaene modifiseres underveis av nye erfaringer, mens de også påvirker informasjonsinnhenting og tolkning. Skjema teorien gir en beskrivelse av hvordan ulike individ har lagret tidligere erfaringer, som en slags «mental mal», hvor denne malen kombineres med informasjon fra den virkelige verden og videre danner et grunnlag for å utføre en handling (Aarset &

Glomseth, 2019). Neisser (1976) har en modell som baseres på skjema-teorien, kombinert med tidligere kunnskap og selektiv persepsjon. Modellen omtales som Neisser's persepsjonssyklus (se figur 7) og illustrerer at et hvilket som helst individ i et gitt system har et såkalt kognitivt kart over verden, hvor man i teorien har alle verdens muligheter, og et mindre kognitivt kart over de aktuelle omgivelsene man befinner seg i, hvor man da har en viss mengde med informasjon som i teorien er tilgjengelig. Dette kontrollerer en prosess hvor det finnes flere ulike veier å gå, hvor man søker å utforske omgivelsene. Ved hjelp av sansene våre klarer vi å innhente en del av den tilgjengelige informasjonen vi har, men ikke alt. Denne informasjonsinnhentingen oppdaterer videre vår persepsjon av hva som faktisk foregår i omgivelsene rundt oss (Aarset & Glomseth, 2019).



**Figur 7 Illustrasjon av Neisser's perceptual cycle (1976), hentet fra (Aarset & Glomseth, 2019, s. 41)**

I motsetning til Endsley's tre level modell som anser situasjonsbevissthet som et produkt, ser vi gjennom Neissers modell og skjema teorien på situasjonsbevissthet som både en prosess og et produkt, som tilbyr en forklaring på den kognitive aktiviteten som foregår ved oppnåelse og opprettholdelse av situasjonsbevissthet. Vi får også et større innsyn i hva produktet av situasjonsbevissthet omfatter. På den andre siden gir Endsley's modell et nokså ryddig og intuitivt bilde på situasjonsbevissthet, noe som kanskje er litt av grunnen til at Endsley's modell og definisjon av begrepet har blitt så populær som den har blitt. Muligens vil det være enklere å måle situasjonsbevissthet i en eventuell studie, ved bruk av Endsley's modell.

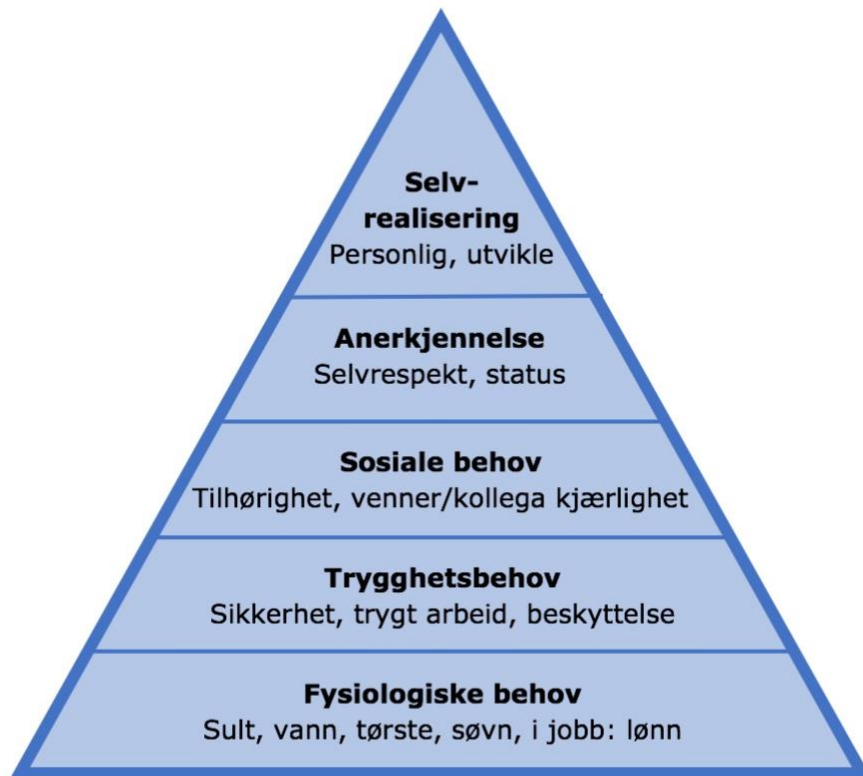
Når man snakker om situasjonsbevissthet i forhold til selvledelse tenker man så klart på de kognitive prosessene som foregår til enhver tid i en gitt situasjon. Litt av essensen her er at man ved hjelp av selvledelse i lys av situasjonsbevissthet som leder, kan bli mer bevisst på hva man gjør i ulike situasjoner og hvordan man kan forbedre seg selv, slik at man kan oppnå en bedre situasjonsbevissthet av seg selv som leder.

### 2.3.2 Motivasjon

Selvledelsesteori bygger som tidligere nevnt (ref. kap. 2.2) i stor grad på motivasjonsteori, og vi vil gjennom dette kapittelet ta for oss noen ulike teorier innenfor motivasjon. Vi skal også se at et par av teoriene, til tross for sine ulikheter, kan anses som beslektede motivasjonsteorier. Vi vil starte med Abraham Maslow sin teori da behovsteorien hans har fått stor praktisk betydning for tolkningen av motivasjon i arbeidslivet, hvor han gjennom sine studier satte alle de menneskelige behovene inn i et system. Videre så har vi valgt å ta med Fredrick Herzberg sin to-faktorteori, ettersom teoriene til Herzberg og Maslow komplimenterer hverandre. Det kan sies at Herzberg til en viss grad har videreutviklet teorien til Maslow. Til slutt skal vi se nærmere på selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan, en teori vi anser som mest relevant for vår studie innen selvledelse, og som vi mener komplimenterer de klassiske teoriene til Maslow og Herzberg.

#### 2.3.2.1 Maslow's behovspyramide

Maslow delte inn de menneskelige behovene i fem grunnleggende kategorier som igjen kunne deles inn i to hovedtyper: Behov for underskuddsdekning og behov for vekstmuligheter (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Som vi kan se av figur 8 så har vi de tre første kategoriene: fysiologiske behov, trygghetsbehov og sosiale behov. Disse ble inndelt i underskuddsdekning da dette er de felles behovene alle mennesker må ha til grunn før man tenker på vekstmuligheter. Videre ser vi at de neste nivåene blir definert som annerkjennelse og selvrealisering. Disse delte Maslow inn i det man kan kalle for behov for vekstmuligheter.



**Figur 8 Illustrasjon og gjenskapelse av Maslow's behovspyramide (1943)**

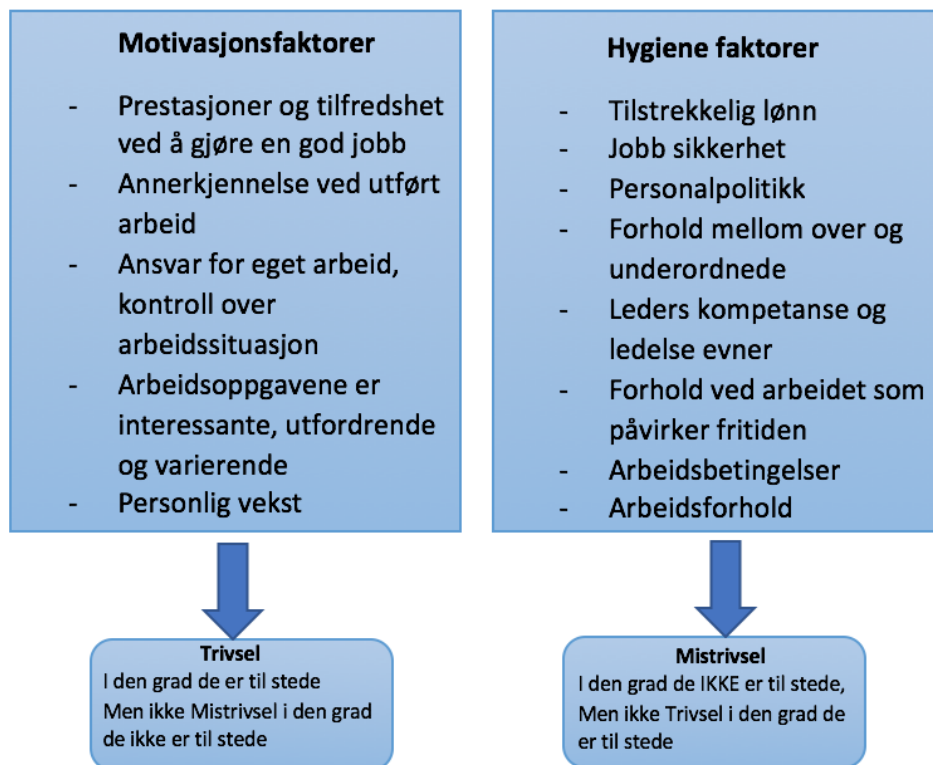
Underskuddsdekning kan sies å være mer ytrestyrt, mens behov for vekstmuligheter er mer indrestyrt. Ut i fra dette ser man at teorien til Maslow gikk ut på at først og fremst måtte man få dekket sine underskuddsdekninger som behovet for mat og drikke eller i jobbsammenheng lønn. Disse behovene måtte være tilfredsstilt før man begynte å snakke om behovet for vekstmuligheter (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Maslow sin teori har i senere tid blitt utfordret og forsøkt videreutviklet, og det konkluderes gjerne med at forholdet mellom underskuddsdekning og behov for vekstmuligheter kan bekreftes (Kaufmann & Kaufmann, 2015). En del forskning viser imidlertid til at vi er mye mer fleksible enn det som fremgår av teorien til Maslow (Kaufmann & Kaufmann, 2015). For enkelte personer kan et høyere nivå i pyramiden gå på bekostning av et lavere nivå i pyramiden. En potensiell svakhet med behovspyramiden er at dersom man befinner seg på et gitt nivå i pyramiden og på dette nivået ikke får tilfredsstilt sine behov, så vil man muligens ha et større behov på nivået under (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

### **2.3.2.2 Herzberg's to-faktorteori**

Herzberg et al. (1959) sin motivasjons- og hygiene faktor teori (to-faktor teori) er benyttet i en rekke land i forbindelse med motivasjonsstudier. Herzberg kom frem til denne teorien etter å ha utført en undersøkelse på rundt to hundre akademiske personer (Kaufmann & Kaufmann, 2015). To-faktor teorien går ut på at det vil være ulike faktorer som skiller mellom om man er tilfreds på jobben eller om man ikke er tilfreds. Herzberg delte videre de aktuelle faktorene inn i: motivasjon og hygiene.

Som vi ser av figur 9 så er to-faktor teorien inndelt i en del som kan defineres som «Motivasjonsfaktorer» og en annen del som defineres som «Hygiene faktorer». Ved å studere figuren kan man se at det Herzberg har definert som motivasjonsfaktorer, er

tilnærmet det samme som det Maslow definerte som «behov for vekst muligheter», altså faktorene «anerkjennelse» og «selvrealisering» som ligger på de to øverste nivåene i Maslow's behovspyramide. Videre kan man se at det Herzberg har omtalt som «hygiene faktorer» er tilnærmet likt det Maslow kategoriserte som «underskuddsdekninger», altså «fysiologiske-», «trygghets-» og «sosiale behov» (de tre laveste nivåene på pyramiden). Man kan si at Herzberg videreførte og utfylte Maslows teori med vekt på situasjons- og jobbkarakteristika som videre kan knyttes systematisk til de ulike behovene i motivasjonshiarkiet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 139).



**Figur 9** Illustrasjon av Herzberg's to faktor teori (1959), inspirert av figuren til Jacobsen og Thorsvik (1997, s. 257)

Herzberg et al. (1959) påpeker at man bør se på trivsel og mistrivsel som to ulike og delvis uavhengige faktorer. Det fremgår at en økning i trivsel oppleves når motivasjonsfaktorene er til stede, men at det ikke nødvendigvis er mistrivsel dersom de ikke er til stede. Det Herzberg et al. (1959) derimot fant ut var at dersom hygiene faktorene ikke var til stede så resulterte det i mistrivsel, men det kan ikke relateres til økning i trivsel dersom de var til stede.

### 2.3.2.3 Selvbestemmelsesteorien

Etter å ha studert noen ulike motivasjonsteorier hvor hver enkelt teori inneholder store grupper av motivasjonsfaktorer som kan tilpasses det faktum at folk er forskjellige og motiveres av forskjellige ting, så har vi kommet frem til en teori vi anser som et godt alternativ og supplement til teoriene som tidligere beskrevet. Vi anser denne teorien som passende til studien om selvledelse. Dette er selvbestemmelsesteorien til Edward L. Deci og Richard M. Ryan. En kognitiv evalueringsteori som tar for seg flere aktuelle og spennende tema. Som nevnt tidligere (ref. kap 2.2) tar denne teorien blant annet for seg

autonomi, som handler om selvbestemmelse og muligheten man har til å påvirke egne avgjørelser, samt kompetanse og tilhørighet (Deci & Ryan, 2004).

Selvbestemmelsesteorien (*Self-Determination Theory*) er utviklet gjennom 30 år, og har hatt en empirisk tilnærming hvor hver enkelt proposisjon har fått empirisk bekreftelse før den har blitt innlemmet i teorien. Teorien er formulert på en måte som foreslår et bredt spekter av forskningsspørsmål, som også har ulike metoder for å teste og utprøve flere av disse spørsmålene. Måten denne teorien er utviklet og formulert på er også noe av det som gjør at den skiller seg fra andre motivasjonsteorier (Gagné & Deci, 2005).

Selvbestemmelsesteorien tar i likhet med teoriene til Maslow og Herzberg utgangspunkt i at tilfredsstillende av menneskers grunnleggende psykologiske behov er det som styrer vår motivasjon, og som videre kan assosieres med økt effektivitet, trivsel og velvære (Gagné & Deci, 2005). Det er likevel noen viktige forskjeller mellom selvbestemmelsesteorien og de klassiske teoriene til Maslow og Herzberg. Mens de klassiske teoriene først og fremst fokuserer på hva som motiverer til en gitt handling, ser man i selvbestemmelsesteorien på to grunnleggende motivasjonsspørsmål: hva som motiverer til en viss atferd, og hvordan denne atferden rettes eller benyttes videre. Den primære forskjellen mellom selvbestemmelsesteorien og flere andre motivasjonsteorier er at selvbestemmelsesteorien fokuserer på forholdet mellom indre (autonom) og ytre (kontrollert) motivasjon, i større grad enn på den totale mengden motivasjon (Gagné & Deci, 2005).

### **Indre (autonom) og ytre (kontrollert) motivasjon**

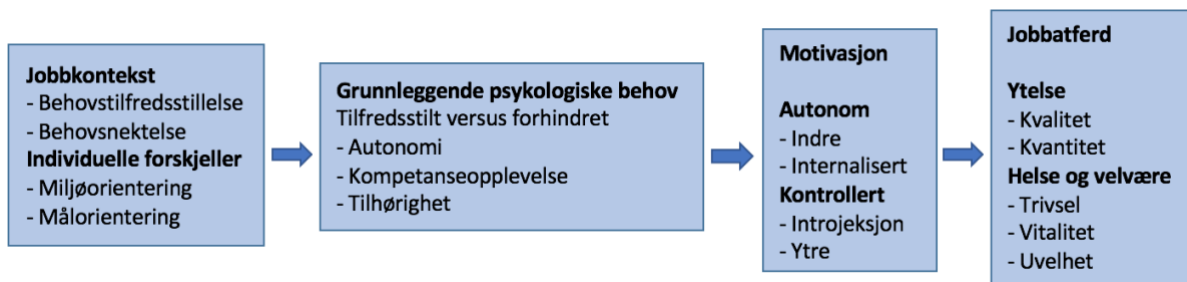
Indre motivasjon omtales også av Deci og Ryan (2004) som autonom motivasjon. Vi kan si at en autonom handling er å handle gjennom frihet og selvstendighet, altså å handle ut fra følelsen av frivillighet, med muligheter for å kunne ta flere ulike valg. Når en handling eller oppgave oppleves som autonom og man får en tilfredsstillende av selve utførelsen av denne oppgaven, så snakker vi om indre (autonom) motivasjon. Det er særlig tre hovedgrupper av psykologiske behov som trekkes frem av Deci og Ryan, som de mener danner grunnlaget for å opprettholde høy grad av indre motivasjon. Disse gruppene er: *kompetansebehov* (behovet for å være kompetent), *Selvbestemmelse* (behovet for å være selvstendig og bestemme selv), *Tilhørighet* (behovet for relasjoner, sosialt og kulturelt) (Deci & Ryan, 2004).

Dersom en handling eller oppgave i større grad oppleves som lite interessant, kjedelig, som en plikt eller forventning, eventuelt som press, så kan det gi en følelse av å bli kontrollert. Man vil i dette tilfellet ikke kjenne på den samme følelsen av autonomi og indre motivasjon. En slik handling vil derimot ha det man kaller for en ytre (kontrollert) motivasjon. Dersom en person styres av ytre motivasjon så handler vedkommende med formål om å oppnå en bestemt (ønsket) konsekvens. Dette kan være materialistiske ting som lønn eller bonus etter arbeid. Ytre (kontrollert) motivasjon har gjerne sitt største potensial når det kommer til kjedelige, repetitive arbeidsoppgaver, hvor det er vanskelig å føle på indre motivasjon. Et eksempel kan være at man mest sannsynlig vil komme til å plukke mer jordbær for kilopris enn timespris.

Et annet viktig aspekt ved selvbestemmelsesteorien er at ytre motivasjon kan sies å variere i den grad den er autonom versus kontrollert. Oppgaver som ikke er spesielt interessante (som i utgangspunktet ikke drives av indre motivasjon) krever gjerne ytre motivasjon. Men dersom man kan forbinde gode verdier med en aktuell oppgave eller handling, vil man kunne variere i grad av hvorvidt oppgavens ytre motivasjon er autonom versus kontrollert (Gagné & Deci, 2005).

## Motivasjon i jobbsammenheng

Modellen nedenfor viser kjerneelementene i selvbestemmelsesteorien for motivasjon i jobbsammenheng.



**Figur 10** Illustrasjon av selvbestemmelsesteorien (SDT) i jobbsammenheng, hentet fra (Deci et al., 2017, s. 23)

Forskning på modellen (figur 10) har blant annet undersøkt sammenhengen mellom jobbkontekst og tilfredsstillelse av de tre grunnleggende psykologiske behovene, sammen eller hver for seg (Hetland et al., 2015), eller autonom og/eller kontrollert motivasjon (Deci et al., 2017). Man kan si at forhold i den sosiale jobbkonteksten i stor grad påvirkes av ledelse, og kan enten støtte eller minske de ansattes tilfredsstillelse av de grunnleggende psykologiske behovene (Deci et al., 2017). Ledere som opptre autonomistøttende har vist seg også å være innstilt på å støtte de andre psykologiske behovene, samt at ansatte som opplever en følelse av autonomi gjerne finner ulike måter for å tilfredsstille behovene for kompetanseopplevelse og tilhørighet (Deci et al., 2017). Videre har effekten av kontrollert og autonom motivasjon vært undersøkt i form av kvantitet eller kvalitet av ytelse (Kuvaas, 2006), eller relatert til helse og velvære som blant annet tilfredshet og vitalitet (Deci et al., 2017). Lederatferd kan påvirke tilfredsstillelse av de grunnleggende psykologiske behovene, som igjen påvirker autonom motivasjon i større grad enn kontrollert motivasjon (Gagné & Deci, 2005). Autonom motivasjon har også i større grad enn kontrollert motivasjon vist seg å gi de mest ønskede effektene i form av ønsket atferd, holdninger og følelser (Deci et al., 2017).

Transformasjonsledelse (ref. kap.2.1.2) legger blant annet stor vekt på emosjonelle sider ved ledelse, noe som gjør at motivasjon står sentralt i teorien. I den forbindelse ønsker vi å trekke inn transformasjonsledelse i selvbestemmelsesteorien, da man kan se en tydelig sammenheng i at transformasjonsledere påvirker indre motivasjon, ved at de bidrar til å skape en opplevelse av variasjon i arbeidet. De skaper en forståelse for hver enkelt sine arbeidsoppgaver og anerkjenner viktigheten av arbeidet, noe som igjen skaper en opplevelse av autonomi (Piccolo & Colquitt, 2006). Forskning knyttet til transformasjonsledelse kan vise til at denne formen for ledelse fremmer tilfredsstillelse av de tre grunnleggende psykologiske behovene i selvbestemmelsesteorien (Gagné, 2014; Hetland et al., 2011; Kovjanic et al., 2012). I følge Gagné og Deci (2005) vil det også være mulig å transformere handlinger basert på ytre motivasjon til indre motivasjon der handlingene ikke lenger drives av ytre belønninger.



### 2.3.3 Superledelse

Superledelse er en teori/videreutvikling av selvledelse som fokuserer på medarbeiderne i større grad enn lederen selv. Ettersom denne studien har som formål å fokusere på selvledelse for lederen selv vil vi ikke gå lenger inn i teorien om superledelse enn å nevne kort hva som ligger i begrepet. Manz og Sims (2001) har lansert teorien om superledelse som en «ideell strategi» for videreutvikling av selvledelse, og definerer begrepet som «å lede andre til å lede seg selv» (Manz & Sims, 2001, s. 12). I følge Manz og Sims (2001) og Pearce og Sims (2002) er en superleder en leder som lytter, coacher, bemyndiger, støtter, belønner, underviser, utfører modellering av selvledelse, oppmuntrer til individuell målsetting, læring, initiativ, selvutvikling, autonomi, kreativitet og samarbeid, samt gir et uttrykk for tro på ansattes mestring. Her kan vi også trekke noen paralleller til transformasjonsledelse (ref. kap. 2.1.2) som også blant annet kan benytte coaching og en slags mentor-tilnærming. Transformasjonsledelse og superledelse vil likevel skille seg fra hverandre ved at de har ulikt formål. For transformasjonsledelse er noe av formålet å styrke lederkarisma og tiltro til lederen, mens superledelse i større grad har som formål å lære bort selvledelses-egenskaper. Superlederen tilrettelegger også for selvledelse i alle nivå av organisasjonen. Målsettingen til superlederen er å ha underordnede som er dynamiske selvledere (Manz & Sims, 2001). Teorien om superledelse vil videre kunne anvendes for ledere som først har lært seg selvledelse og som er kjent med de aktuelle strategiene innenfor selvledelse.

## 2.4 Kritikk av selvledelsesteorien

Selvledelse og selvledelsesteori, med sitt fokus på enkelt individ og forbedringsstrategier, kan sies å ha hatt en betydelig økning i popularitet etter at det først ble introdusert på 80-tallet (Manz, 1986). Selvledelsesteorien har likevel ikke vært foruten utviklingsproblem og kritikk. Den største delen av forskning på selvledelse har for eksempel ikke vært konseptuelt knyttet og utprøvd i organisatoriske settinger. Manglene på dette feltet skyldes delvis tidsbruken på utvikling av en valid målingsskala for selvledelse (Neck & Houghton, 2006). Enkelte forskere påpeker også at selvledelsesteorien delvis er ufullstendig og uklar, spesielt med tanke på avgrensninger i forhold til selvreguleringsteori (Manz & Sims, 1980).

Som vi har sett på tidligere i studien har selvledelsesteorien sitt utspring fra flere ulike teorier, som blant annet: selvreguleringsteori, sosialkognitiv-teori, motivasjonsteorier, selvbestemmelsesteori og målstyringsteori. Ettersom teorien bygger på så mange andre teorier er det flere forskere som har satt spørsmålstejn ved om teorien egentlig er noe nytt og unikt, eller om det bare er «gammel vin på ny flaske». Markham & Markham (1995) påpeker at teorien om selvledelse på enkelte områder er både utydlig og ufullstendig når det kommer til fokus på avgrensninger til selvreguleringsteori og generaliseringseffekt fra undersøkelser utført på enkelt individ og grupper, hvor selvledelsesteorien benyttes i team og i organisasjoner som helhet.

En tidligere studie på feltet viser at selvledelse skiller seg fra noen av de klassiske motivasjonsteoriene med et behov for prestasjon, selvregulering og self-efficacy. Den samme studien viser også til at selvledelse i større grad enn klassiske motivasjonsteorier har en positiv effekt på arbeidsprestasjoner (Neck et al., 2019).

# 3 Metode

## 3.1 Forskningsdesign

Valg av forskningsdesign baseres på hvilken metode som er mest hensiktsmessig for å besvare studiens problemstilling. I den forbindelse har vi i denne studien valgt å benytte en kvalitativ tilnærming, i form av å utføre individuelle dybdeintervju hvor vi har tatt i bruk en semi-strukturert intervjuguide. Som Kvale og Brinkmann (2009) åpner sin bok med: «Hvis du vil vite hvordan folk oppfatter verden og livet sitt, hvorfor ikke bare spørre dem?».

Med en kvalitativ tilnærming forsøker man å øke sin forståelse, og få et innblikk i informantenes perspektiver, opplevelser og erfaringer i møte med fenomenet som undersøkes (Kvale et al., 2009). I denne studien ønsker vi å få et innblikk i de utvalgte informantenes opplevelser, tanker og eventuelle erfaringer med selvledelsesstrategier, og hvorvidt informantene benytter seg av selvledelsesstrategier bevisst og/eller ubevisst. Forhåpentligvis vil studien kunne tilføre fagfeltet noe ny kunnskap med sin vinkling mot den maritime industrien.

### 3.1.1 Hermeneutisk-fenomenologisk metode

Kvale og Brinkmann (2009) sier at «når det er snakk om kvalitativ forskning, er fenomenologi et begrep som peker på en interesse for å forstå sosiale fenomener ut fra aktørenes egne perspektiver og beskrive verden slik den oppleves av informantene, ut fra den forståelse at den virkelige virkeligheten er den mennesker oppfatter». Fenomenologi blir dermed sentralt da formålet med denne studien er å se på individers opplevelser, tanker og erfaringer med selvledelsesstrategier. Et fenomenologisk vitenskapssyn tar utgangspunkt i subjektive opplevelser, hvor man ønsker å få en forståelse av dypere meninger i enkeltpersoners erfaringer (Thagaard, 2009). I utgangspunktet vil vi si at en fenomenologisk metode er i tråd med studiens intensjon. Men ettersom vi også bærer med oss egne erfaringer, tanker og et teorigrunnlag som vil prege forskningen, tar vi også med oss en *hermeneutisk* tilnærming i studien, da det ikke er å unngå at vi blir påvirket av våre egne erfaringer og teorigrunnlag. Det er med utgangspunkt i dette vi tar i bruk begrepet hermeneutisk-fenomenologisk metode. Den hermeneutiske tilnærmingen peker på at man ikke utelukkende kan se bort fra de forhåndskunnskapene og erfaringene man har om et fenomen, og at man alltid vil forstå et fenomen på grunnlag av bakgrunnen som bringes inn i forståelses- og fortolkningsprosessen (Kvale et al., 2009).

De to begrepene; fenomenologi og hermeneutikk kan oppleves noe selvmotsigende, ettersom man i fenomenologien skal sette til side sin egen forståelse og erfaringer for kun å lytte upåvirket til individers virkelighetsoppfatning, mens man i hermeneutikken skal benytte egne erfaringer, forståelse og tanker for å forstå fenomenet. Vi ser likevel på kombinasjonen som gunstig for denne studien da vi ønsker å lytte til våre informanternes erfaringer og tanker, samtidig som vi vil lære og stille spørsmål ut i fra eget teorigrunnlag og erfaringer. Vi ønsker med en hermeneutisk-fenomenologisk tilnærming å få en helhetlig innsikt i våre informanternes subjektive forståelse og tanker rundt begrepet selvledelse og selvledelsesstrategier.

## 3.2 Utvalg

Da vi i denne studien ønsker å se på selvledelse i tilknytning til den maritime industrien valgte vi å rette oss inn mot petroleumsmarkedet. Vårt utvalg av intervjuobjekter består av ledere som har sitt daglige arbeid om bord i norske rigger som plattform- og stabssjefer. Det er et såkalt strategisk utvalg, da utvalget er sammensatt av informanter som besitter den kunnskapen vi anser som nødvendig for å belyse studiens problemstilling (Malterud, 2011). Vi anser samtlige av de utvalgte som ledere i tilknytning til det vi kan kalle for «krevende maritime operasjoner» innenfor operativ maritim ledelse. I denne studien hvor formålet er å se på selvledelse blant maritime toppledere, vil populasjonen være for omfattende om man skulle studert alle som befinner seg i den, og vi har derfor valgt å ta utgangspunkt i et mindre utvalg hvor man i større grad kan gå i dybden i hvert enkelt intervju. Videre begrunnes vårt utvalg med utgangspunkt i eget ståsted, jobbrelasjon og kanskje mest med tanke på interesse og et ønske om ytterligere innsikt i maritime toppledere sine opplevelser, tanker og eventuelle erfaringer med selvledelse og selvledelsesstrategier. For videre å kunne se på selvledelse sitt potensiale, anvendelse og utvikling.

Selve utvelgelsen av informanter til undersøkelsen ble gjort ved selvseleksjon, men da med avgrensning til aktuelle maritime ledere vi hadde kjennskap til gjennom arbeid. Det vil si at informasjon om studien ble sendt ut sammen med en invitasjon til å delta, til de aktuelle informantene. Det var ønskelig å få et tilstrekkelig antall intervjuobjekter til studien, for i størst mulig grad å skape en helhetlig forståelse og dersom mulig, se på en teoretisk generalisering.

I denne studien består utvalget av totalt 6 informanter hvor samtlige er norske menn, og hvor samtlige har sitt arbeid på norske rigger, i norske drilling selskap. De har alle erfaring med ledelse i posisjon som stabssjef, hvorav noen er plattformsjef, og noen har tidligere erfaring fra båt i stilling som overstyrmann/kaptein.

## 3.3 Intervjuguide

Etter at valg av metode var utført begynte planleggingen av intervju. Vi startet med å utarbeide en intervjuguide. En strukturert liste som er et godt hjelpemiddel for å holde fokus på de aktuelle temaene under selve intervjuet, noe som sikrer at man får stilt de spørsmålene man ønsker og som er nødvendig for å kunne belyse problemstillingen (Kvale et al., 2009).

Spørsmålene i intervjuguiden er valgt ut på bakgrunn av eksisterende teori på feltet i kontekst med bransjen som forskes på. Når de aktuelle teoriene legges til grunn ser man på hva som skal undersøkes og hvorfor akkurat det temaet er aktuelt. Man ser på hvordan intervjuprosessen skal utføres med tanke på datainnhenting, samt transkribering og analyse i etterkant (Kvale et al., 2009). Flere av spørsmålene i intervjuguiden har en deskriptiv form, der spørsmålene gjerne starter med «hva» og «hvordan». Dette ble gjort med hensyn til et ønske om mest mulig utfyllende besvarelser. Vi utelukker likevel ikke at enkelte av spørsmålene som ble stilt kan ha vært «ledende». Spørsmålene hadde i hovedsak til hensikt å skape en dialog mellom informant og forsker, med mulighet for enkelte nye innspill og forståelse.

### 3.4 Gjennomførelse av intervju

Før vi gikk i gang med de representative intervjuene for studien, utførte vi en pre-test av intervjuguiden. Dette ble gjort for å få bedre innsikt i hvordan spørsmålene ville fungere i praksis, og om vi fikk svar på det vi ønsket. Dette var en svært nyttig prosess da vi fikk et bedre innblikk i selve intervjuet og prosessen. Det førte til at vi endret og omformulerte et par spørsmål underveis i prosessen.

Intervjuet var delt inn i fire bolker. Vi startet med en kort introduksjon med litt generell informasjon om våre intensjoner med intervjuet, samt informasjon knyttet til informantens anonymitet og samtykke, før vi startet lydopptak. Vi gikk deretter over til neste fase, hvor vi hentet inn litt bakgrunnsinformasjon om informanten. Her hadde vi blant annet spørsmål knyttet til utdanning, erfaring, nåværende situasjon og litt om tanker til ledelse generelt sett. Videre beveget vi oss inn på selve teorien hvor spørsmål knyttet til aktuelle selvledelsesstrategier var systematisk inndelt. Vi fordelte ulike temaer mellom oss for å variere hvem som intervjuet. Dette fungerte veldig greit da vi fikk pauser fra praten, samtidig som vi stod fritt til å kommentere og ta del i samtalen mens den andre ledet an. Avslutningsvis valgte vi å ha en liten oppsummering og noen oppfølgingsspørsmål til det vi hadde pratet om i intervjuet. På denne måten fikk vi sett om informantene hadde blitt påvirket av temaene vi hadde gått gjennom, samt forsikret oss at ingenting hadde blitt glemt. Informantene fikk også anledning til å utdype eller tilføye ytterligere informasjon ved behov.

Med grunnlag i forskjeller i turnus både blant informanter og forskere seg i mellom, i tillegg til utfordringer knyttet til covid-19 pandemien, har muligheten til å møtes fysisk og å gjennomføre intervjuene ansikt til ansikt vært minimal. Det ble dermed avtalt at samtlige intervju ble gjennomført via videosamtale på Microsoft Teams. Dette gjorde også at alle parter kunne være noe mer fleksibel når det gjaldt tid og sted, men det bør nevnes at dette også kan ha hatt sin grad av innvirkning på intervjuet i seg selv og den sosiale konteksten. Spesielt utfordringer knyttet til turnus gjorde at selve intervjuprosessen tok en del lengre tid enn først antatt.

### 3.5 Transkripsjon

Etter at hvert enkelt intervju var gjennomført gikk vi i gang med transkribering av lydopptakene, som vil si å oversette fra talespråk til skriftspråk. En relativt tidkrevende prosess hvor råmaterial fra lydopptakene bearbeides, skrives ned som ren tekst og organiseres slik at intervjuene er bedre egnet til videre analyse. Det blir lettere å få en oversikt over dataene, og struktureringen i seg selv kan sies å være starten på den videre analysen (Kvale et al., 2009). Transkripsjonen ble utført så virkelighetsnært uttalelsene som mulig, men alle uttalelser på dialekt ble direkte oversatt til bokmål, for å ivareta informantens anonymitet. Enkelte uttalelser og historier som sporet veldig av og utenfor tema har også blitt utelatt fra transkripsjonen, da det anses som ikke å være relevant for studien.

### 3.6 Dataanalyse

For å organisere og analysere dataene fra de transkriberte intervjuene satt vi opp et oversiktsskjema i Excel. Hvert enkelt dokument med transkripsjon ble gjennomgått, hvor den mest relevante informasjonen systematisk ble markert og satt inn i Excel skjemaet. Man kan anse denne analysen som et manuelt kodingsarbeid som ga oss både struktur og oversikt i de empiriske dataene. Analysen er inspirert av det Malterud (2011) beskriver

som systematisk tekstkondensering. Teori om systematisk tekstkondensering omhandler en tverrgående analysemetode for sammenfatning og fortolkning av kvalitative data (Malterud, 2011). Selv om analysen er delvis i tråd med Malteruds anbefalinger er det viktig å bemerke at analyseprosessen ikke har vært å anse som lineær, og dermed noe vanskelig å beskrive.

Dataene ble gjennom analysen kategorisert i ulike kategorier med tilhørende underkategorier. Kategoriseringen gjorde det enklere og mer oversiktlig med tanke på videre presentasjon av resultater og drøfting av hver enkelt kategori, samt drøfting opp i mot studiens problemstilling.

### 3.7 Forskningens kvalitet

I enhver studie vil man kunne finne svakheter, perspektiver, faktorer eller områder som ikke er inkludert, eller faktorer som påvirker studiet i form av gyldighet og pålitelighet. Særlig den kvalitative forskningsmetoden kan kritiseres for ikke å være nøyaktig nok og at funnene kan være vanskelig å etterprøve (Kvale et al., 2009).

#### 3.7.1 Validitet

Validitet handler om gyldighet og er et begrep som brukes for å beskrive hvor god eller relevant den innsamlede dataen er i forhold til det som skal undersøkes (Kvale et al., 2009). Christoffersen et al. (2011) deler validitet inn i tre kategorier: validitet som konsept, intern validitet og ekstern validitet.

Validitet som konsept omhandler forholdet mellom det generelle fenomenet som undersøkes og den dataen man faktisk får gjennom studien. Altså om den forskningsdataen man får reflekterer det som skal undersøkes i studien, og om det finnes en viss overførbarhet i funnene ut over den sammenhengen studien er gjennomført (Christoffersen et al., 2011). Generaliserbarhet vil vi ikke anse som et relevant tema i denne studien, med tanke på kvalitativ tilnærming og begrensningene i utvalg. Det er heller ingen form for kunnskap som vil være gjeldende for alle omstendigheter for ethvert formål (Malterud, 2011). Validitet som konsept er noe utfordrende å redegjøre for i denne studien, da det ikke er veldig mye å knytte til typiske trekk ved selvledelse blant maritime toppledere. Men på den andre siden kan man muligens anse en høyere grad av validitet som konsept blant enkelte av svarene i intervjuene, da det er mulig å se en viss trend i samsvarende svar blant informantene på enkelte spørsmål. Det bør også nevnes at vi i denne studien har valgt å hente all data fra lederne selv, selv om det i mange studier av ledelse vil være mest naturlig å stille spørsmål til de som blir ledet. I forhold til selvledelse og hvorvidt lederne benytter aktuelle selvledelsesstrategier, anser vi uansett dette som vanskelig å svare på for en medarbeider. Vi vil nevne at en av forskerne i studien har arbeidet sammen med samtlige informanter, noe som gir oss en viss grad av innsyn i et medarbeiders ståsted da vedkommende har opplevd ledelse fra samtlige informanter.

Intern validitet omhandler hva selve metoden og materialet gir mulighet til å si noe om. Hvis en studie har god intern validitet vil det si at man har et godt fundament for å kunne vise til at en spesifikk årsak har en spesifikk effekt, eller omvendt (Christoffersen et al., 2011). For å synliggjøre intern validitet kan man gjerne spørre seg selv om man har benyttet relevante begrep og kartleggingsmetoder i studien (Malterud, 2011). Man bør være observant på at informantene ikke nødvendigvis tolker alle begrep på lik linje som forskerne, og at det i den forbindelse kan foreligge en viss risiko for at informantene svarer på noe annet enn det som var til intensjon å spørre om (Malterud, 2011). Intern validitet kan anses for å være forholdsvis god på enkelte områder i denne studien med tanke på en

viss trend i samsvarende svar fra informantene, men det bør også nevnes at det var en viss grad av ulik tolkning av begrep og en opplevelse av at man ikke alltid fikk svar på det som var til intensjon å spørre om.

Ekstern validitet kan også kalles for generalisering og omhandler overførbarhet. Overførbarhet og kunnskapsoverføring er å anse som relevant med utgangspunkt i studiens kvalitative tilnærming. Begrepet «kontekst» blir sentralt her, da man ser på spørsmål som angår hvordan studiens funn kan overføres til andre kontekster/områder som ikke er relatert til studien (Christoffersen et al., 2011). Relevans er også viktig når man snakker om ekstern validitet, da studiens funn skal kunne relateres til andre relevante problemstillinger (Malterud, 2011). Hvorvidt denne studien kan generaliseres og overføres til andre kontekster er nok begrenset, men diskutabelt. Fokuset er rettet nokså spesifikt, ikke bare mot ledere i den maritime industrien, men det vi i denne studien har valgt å omtale som maritime topledere, henholdsvis plattformssjefer og stabssjefer på rigg.

### 3.7.2 Reliabilitet

Reliabilitet omhandler hvor nøyaktig eller pålitelig forskningsdataene er. Hvilke data som er brukt, hvordan dataene er innhentet og hvordan de er prosessert. Kort sagt omhandler reliabilitet hvor godt man kan stole på forskningsdataene. For å måle reliabilitet er en mulighet at noen andre forskere utfører samme studie for å se om dataene blir tilsvarende. Hvis funnene er de samme, kan man si at reliabiliteten er høy. En annen mulighet for å måle reliabilitet er å utføre den samme undersøkelsen på de samme personene/temaet på to forskjellige tidspunkt. Hvis man da oppnår samme resultat som på første forsøk, vil man igjen kunne si at reliabiliteten er høy (Christoffersen et al., 2011).

Å gjennomføre de ovenfor nevnte reliabilitetstestene var dessverre ikke praktisk mulig grunnet studiens tidsbegrensninger og tilgjengelighet blant både informanter og forskere.

Det bør nevnes at forskerne selv også vil ha stor påvirkning for påliteligheten i studien, noe som igjen kan relateres til reliabilitet. Vi har dermed også gjort oss noen refleksjoner rundt egen rolle som forskere som vi skal komme litt innpå i neste kapittel (3.8 Refleksjon rundt egen rolle som forsker).

## 3.8 Refleksjon rundt egen rolle som forsker

Postholm (2010) påpeker at forskeren er det viktigste instrumentet i kvalitativ forskning, og hevder videre at dette instrumentet må beskrives. Hun utdyper at forskeren bør synliggjøre sitt paradigmatisk utgangspunkt og sin subjektivitet ovenfor leseren.

Proessen vi har vært gjennom med å arbeide med denne avhandlingen kan beskrives som en meget lang berg- og dalbane med både høydepunkt og nedturer. Det har til tider vært både skremmende og utfordrende hvor vi har følt at motbakkene noen ganger har vært litt for lange. Det skal også sies at det har vært en svært lærerik prosess hvor vi har blitt bedre kjent med hverandre men muligens aller mest med oss selv. Utfordringer knyttet til covid-19 pandemien, forskjeller i turnusarbeid og hensyn som må tas i forhold til familie har heller ikke alltid vært like enkelt. Heldigvis har vi også opplevd god støtte fra familie, venner og veileder opp i det hele.

Det har opplevdes som interessant å få innblikk i ulike lederes opplevelser, erfaringer og historier knyttet til studiens tema. Spesielt for vår egen del og videre utvikling har det vært nyttig. Forhåpentligvis kan studien også bli nyttig for andre etter oss.

Da vi begge to har maritim bakgrunn og utdanning, har vi hatt til grunn mange av de samme interessene ved denne studien. I forhold til informantene våre kan man muligens si at vi snakker «samme språket», og at vi potensielt sett har noen av de samme interessene, ettersom de vi har intervjuet også har tilsvarende maritim bakgrunn som oss. En ting man imidlertid kan ha til ettertanke er at informantene i studien tok sin utdanning 10-30 år tidligere enn oss. Det er mulig at vår maritime bakgrunn således ikke er eksakt den samme, da vi har hatt en forholdsvis nyansert og modernisert utdanning, hvor det blant annet har vært noe større fokus på ledelse de siste årene. Som tidligere nevnt har en av oss arbeidet sammen med samtlige informanter i studien. Det vil si at de ikke per dags dato jobber sammen, men at vedkommende på et tidligere tidspunkt har arbeidet på samme rigg. Vedkommende arbeider fortsatt i samme selskap som noen av informantene. Det er ikke umulig at arbeidsforholdet til en viss grad kan ha påvirket spørsmål og spesielt svar under intervjuet. Påvirkningen kan ha vært positiv i forhold til å virke tillitsbyggende overfor informantene, gitt at forskeren og intervjuobjektets relasjon er god. En potensiell ulempe med bekjentskapet kan være at informantene ikke vil svare like ærlig og nøytralt på alle spørsmål dersom de skulle kjenne på at noe eventuelt vil «bli brukt mot dem», eller at det av en eller annen grunn kjennes ubehagelig da vedkommende arbeider i samme selskap. Dette skal forøvrig sikres ved hjelp av anonymitet, men det bør likevel nevnes som en viss usikkerhets faktor.

Med en genuin interesse for egenutvikling har vi gjennom studien av temaet selvledelse og selvledelsesstrategier vært innom diverse temaer knyttet til psykologi og menneskelige faktorer. Om dette har påvirket vår måte å stille spørsmål på, samt tolke svar og eventuelt kroppsspråk og uttrykk er vanskelig å si. Det var uansett viktig under intervjuene at vi klarte å holde oss saklig samtidig som vi hadde en god tone, og at vi forsøkte å stille alle spørsmål så likt som overhodet mulig til hver enkelt informant.

## 4 Resultater

I dette kapittelet vil resultatene fra de transkriberte intervjuene og den empiriske dataanalysen presenteres. Sett i lys av problemstillingen vil resultatene presenteres i 6 hovedkategorier: Lederatferd, Selvledelse, Atferdsstrategier, Belønningsstrategier, Kognitive strategier og Motivasjon. Med tilhørende underkapittel for enkelte tema. For å belyse eksempler fra intervjuene vil det også bli presentert flere siterte uttalelser fra informantene. Vi vil påpeke at det i hovedsak er informantenes egne oppfatninger og meninger som kommer til syne, men utelukker ikke at den visuelle presentasjonen også er farget av forskernes relative fortolkning av informantenes svar.

Vi ønsker å gi en kort introduksjon av studiens informanter som vi for enkelhets skyld også vil omtale som IO#:

### **IO1:**

Mann på 36 år. Stabilitetssjef med 5års erfaring fra nåværende stilling. Tidligere erfaring som DP Operatør på rigg og kaptein på båt. Totalt 7 års erfaring som leder ut fra egen definisjon. Utdanning fra maritim teknisk fagskole.

### **IO2:**

Mann på 44 år. Plattformsjef med 10års erfaring fra nåværende stilling. Tidligere 4 års erfaring som stabilitetssjef. Totalt 14 års erfaring som leder ut fra egen definisjon. Maritim utdanning fra universitet/høyskole på bachelor nivå, samt en påbegynt mastergrad i «Human factors & Leadership».

### **IO3:**

Mann på 45 år. Stabilitetssjef med 10års erfaring fra nåværende stilling. Har vikariert som plattformsjef. Tidligere erfaring som DPO på rigg, samt erfaring som kaptein og overstyrmann på båt. Totalt 15års erfaring som leder ut fra egen definisjon. Maritim utdanning fra universitet/høyskole (3år).

### **IO4:**

Mann på 47 år. Plattformsjef med 6års erfaring fra nåværende stilling. Tidligere 8års erfaring som stabilitetssjef. Totalt 14 års erfaring som leder. Maritim utdanning fra universitet/høyskole på bachelor nivå, samt mastergrad i «Maritime operations and management».

### **IO5:**

Mann på 69 år. Tidligere plattformsjef med nærmere 20års erfaring fra daværende stilling. Tidligere erfaring som HMSK sjef, fra politi og overstyrmann på båt. Totalt 25års erfaring som leder ut fra egen definisjon. Utdanning fra maritim teknisk fagskole, jus og politiskolen.

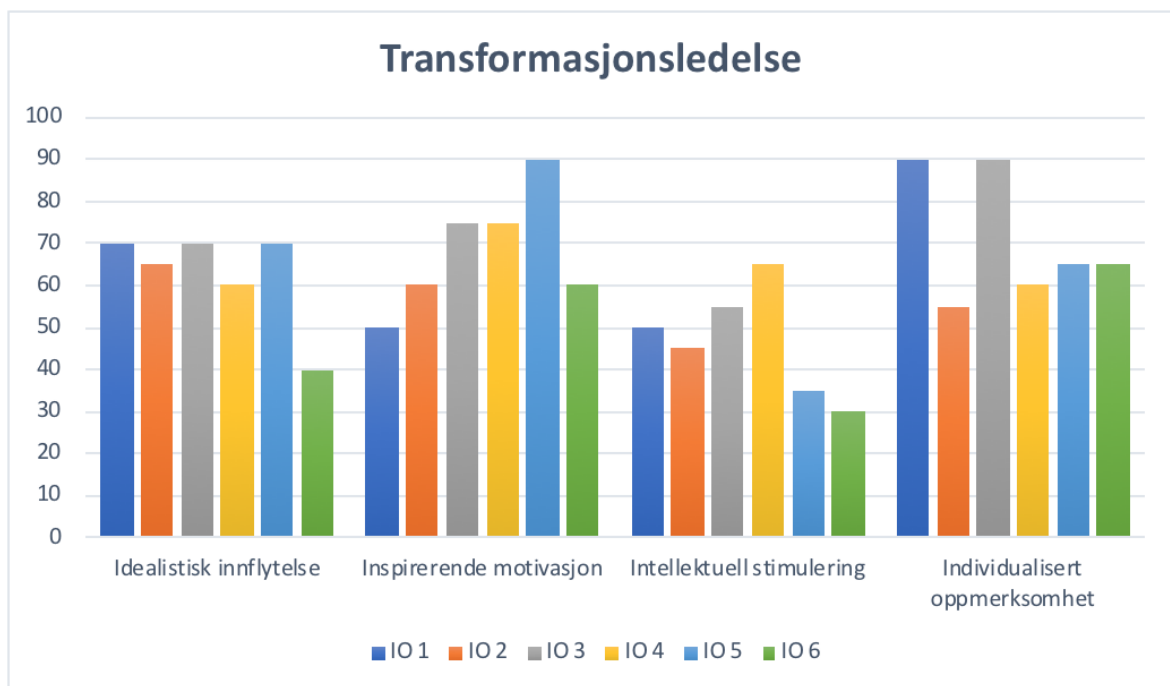
### **IO6:**

Mann på 52 år. Plattformsjef med 12års erfaring fra nåværende stilling. Tidligere erfaring som stabilitetssjef. Totalt 15 års erfaring som leder ut fra egen definisjon. Maritim utdanning fra universitet/høyskole nivå (2år).



## 4.1 Lederatferd

Ledelse og nærmere bestemt lederatferd ble naturlig nok en av hovedkategoriene i denne studien, da ledelse er å anse som en overordnet ramme for studien. For å se på informantenes lederatferd har vi i diagrammet under (figur 11) forsøkt å illustrere forekomsten av de 4 I'ene i transformasjonsledelse. Illustrasjonen tar utgangspunkt i de svarene som er gitt av informantene på aktuelle spørsmål om transformasjonsledelse i intervjuguiden. Vi vil igjen påpeke at det i hovedsak er informantenes egne oppfatninger og meninger som kommer til syne, men at presentasjonen til dels også er farget av forskernes fortolkning av enkelte svar. Figur 11 gir kun en relativ presentasjon av forekomsten av transformasjonsledelse i denne studien og kan nødvendigvis ikke relateres til andre studier av lederatferd.



**Figur 11 Forekomst av de 4 I'ene i Transformasjonsledelse**

Ut i fra diagrammet ovenfor (figur 11) kan man se at samtlige informanter svarer (scorer) tilnærmet likt på *Idealistisk Innflytelse*, bortsett fra IO6 som scorer noe lavere enn de andre. En tilnærmet lik score blant informantene kan ses i sammenheng med at de respektive informantene er spesifikt utvalgt til studien, det vi tidligere har presentert som et strategisk utvalg. De fleste av informantene svarer blant annet at de bevisst forsøker å gå foran som et godt eksempel, mens IO6 svarer:

«Nei, jeg vet rett og slett ikke helt om jeg klarer å gå foran som et godt eksempel. Det kan jo hende at man har tanker om hvordan ledelse skal være, men det er ikke sikkert at man selv gjør det som man selv tror er riktig».

Det skal sies at IO6 sitt svar blir oppfattet som svært ærlig, og at man i denne sammenhengen må være bevisst på at sannheten muligens kan være en annen enn det som fremkommer av informantenes egne oppfatninger og svar.

De fleste av informantene uttaler at de ikke ser på seg selv som særlig karismatisk. IO4 kommer også med en interessant uttalelse her:

«Jeg har aldri følt meg som noe særlig karismatisk person egentlig. Det går vel litt på personlighetstrekk, hvor noen er det og andre ikke. Jeg tror at det er viktigere å være tilgjengelig enn å være karismatisk. En karismatisk person kan også være en overtalende type. Og det kan faktisk slå feil ut også. En karismatisk leder drar folk med seg istedenfor å høre etter hva folk egentlig trenger.

Forekomsten av *Inspirerende motivasjon* er noe variert blant informantene. Ut i fra figur 11 ser man at IO3 og IO4 scorer tilnærmet likt, det samme gjør IO2 og IO6. IO1 scorer noe lavere, mens IO5 scorer noe høyere enn resten. Noe av det som gjør at IO5 stikker seg litt ut fra resten er hans uttalelser om at motivasjon er svært viktig, samtidig som han gir inntrykk av at motivasjon står høyt i fokus under hans ledelse. IO5 nevner også at han er optimistisk av natur og at han opptrer som entusiastisk. IO1 svarer at han prøver å vektlegge motivasjon, men det fremgår derimot ikke at motivasjon er vektlagt i særlig stor grad i hans videre uttalelser. På spørsmålet om optimisme og entusiasme svarer IO1:

«Hehe, nei, Jeg utstråler ikke optimisme. Jeg har en litt forsiktig tilnærming til optimisme».

Med bakgrunn i de uttalelser som gis av IO1, ser vi dermed en noe lavere score enn de resterende informanter på inspirerende motivasjon.

IO4 har en interessant uttalelse vedrørende motivasjon i forhold til det vi har nevnt i teorien om to-faktorteorien til Herzberg. IO4 sier følgende:

«Jeg tenker selv at jeg legger vekt på å motivere medarbeiderne, men jeg tror ikke folk ser det helt. Jeg tenker på hygienefaktorene innenfor motivasjonsteorien. Disse prøver jeg å passe på hele tiden og er veldig var på om de kommer på spill, for det er ikke alle som er helt klar over dem. Dersom jeg ser en mulighet til å spille på rene motivatorer så gjør jeg gjerne det også».

Forekomsten av *Intellektuell Stimulering* fremstår som den av de 4 I'ene med lavest forekomst blant informantene, hvorav IO4 scorer høyest, mens IO5 og IO6 scorer lavest. Det bør nevnes at de informantene som scorer høyest på intellektuell stimulering, altså alle bortsett fra IO5 og IO6 arbeider i samme organisasjon. Det fremgår også i informantenes svar at den aktuelle organisasjonen blant annet oppfordrer til kreativitet som en kjerneverdi i organisasjonen, noe som muligens kan ses i sammenheng med informantenes score på intellektuell stimulering. Det som jevnt over kan tenkes å trekke ned forekomst av intellektuell stimulering er det informantene uttrykker om hvorvidt de legger opp til intellektuell utvikling og at kreativ tenkning ikke alltid er like lett å få til i en arbeidshverdag styrt av prosedyrer og regelverk som må følges. Det er derimot flere som uttrykker at de er flink til å gi ansvar til sine medarbeidere. Som IO4 uttrykker:

«Det er delegate or die! Men for å gi ansvar til noen må du også ha tillit til de. Og det med tillit er jo litt merkelig med folk. «Kontrollfriker» kan slite med å gi tillit, de må lære folk å kjenne og bruke tid på det. Jeg har konkludert med at særlig når man får nye folk om bord, så må du investere litt tillit i begynnelsen, og så kan du eventuelt dyrke videre på det. Enten så tar de vare på den tilliten og gjør seg tjent til mer, eller så bryter de den tilliten og da er de ute i kulden. Da sliter de med å komme seg opp igjen».

Når man ser på forekomsten av *Individualisert Oppmerksomhet* er scoren tilnærmet likt fordelt på fire av informantene. IO1 og IO3 er de som stikker seg noe ut fra resten. IO1 og IO3 er begge stabilitetssjefer mens de resterende er plattformssjefer. Ut i fra resultatene kan det tenkes at forskjeller i stilling potensielt sett kan være en kilde til den respektive fordelingen. Man kan ane en viss trend blant samtlige plattformssjefer i studien som peker på at stillingens krav og forventninger gjør det vanskeligere å se enkeltindivid og være oppmerksom ovenfor hver enkelt medarbeider. Sitat fra IO6:

«Det er svært vanskelig å se alle, vi er så mange folk her ute».

Sitat fra IO2:

«Man er så låst administrativt og med møtevirksomhet, så dessverre blir det vanskelig å se enkelt individ og være oppmerksom ovenfor hver enkelt».

Resultatene tilsier at samtlige av informantene ønsker å gi individualisert oppmerksomhet, men at særlig plattformssjefene sliter med dette grunnet de krav og forventninger som er knyttet til stillingen. Det tyder derimot på at stabilitetssjefene i noe større grad har spillerom til å gi individuell oppmerksomhet i sin stilling. Det bør igjen nevnes at det kun er to stabilitetssjefer og fire plattformssjefer i studien, noe som gjør at ytterligere trendsetting er svært begrenset.

IO5 nevner blant annet at han tidligere har benyttet seg av vernetjenesten om bord, samt sykepleier for å innhente informasjon. På den måten kunne han få en oversikt over hva som foregikk om bord med tanke på enkelt individ og deres behov. Da han ikke hadde mulighet til å hente inn denne informasjonen på egenhånd fikk han likevel en mulighet til å gi støtte til de som eventuelt trengte det.

#### 4.1.1 Tanker om ledelse

Vi ønsker her å presentere informantenes tanker og oppfatninger om ledelse, samt hva de mener kjennetegner en god leder:

IO1:

«Å oppnå et mål gjennom andre, det vil jeg si er en god beskrivelse av ledelse. Det er viktig at en leder er tydelig og har integritet».

IO2:

«Jeg tenker at en god leder er relativt tydelig, men gir også den enkelte mulighet innenfor rammer å utføre ting etter sitt hode. Altså stimuler videre. Jeg tror tidene er forbi for den veldig autoritære lederen. Jeg liker ikke det selv. Noen av hovedtrekkene for godt lederskap er at man står fritt til å bevege seg innenfor visse rammer. Så lenge man oppnår målet innenfor rammene og ikke gjør noe overtråkk, så er det også stimulerende for den enkelte».

IO3:

«En god leder er en som gir de under seg ansvar og tillit. Jobben må være etter de utførende sine evner og oppfølging må bli i forhold til deres bakgrunn. Jeg liker ikke så godt detaljstyring. Jeg har mer sans for at folk får ansvar. At de legger ting i det selv og at du heller bare rettleder de på veien. Micro management er jeg heller ikke noe tilhenger av».

IO4:

«Lytting. 90% lytting. De avgjørelsene du tar som leder er ikke bedre enn den informasjonen du sitter inne med. Så fremt du har tid, så prøv å få mest mulig info fra folkene. En omgås med veldig mye kompetanse, særlig i denne bransjen, så forsøk å utnytte den kompetansen. Få mest mulig informasjon fra flest mulig kanter før man tar en avgjørelse».

IO5:

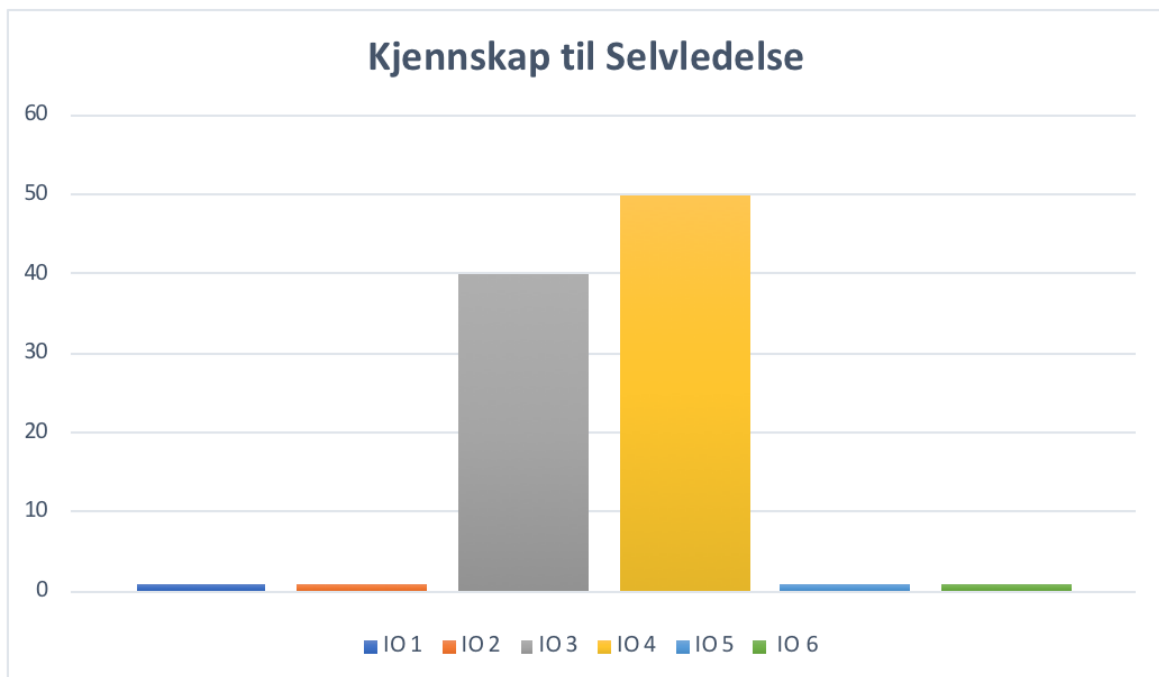
«En god leder er en person som er åpen. Det er mye som er viktig, men noe av det viktigste er at man er med på å skape en kultur hvor det er trygt og stor åpenhet. En kultur hvor alle kan komme med hva enn det måtte være, spørre om ting og unngå en fryktkultur. Du som leder har det totale ansvaret og det er da viktig å få tak i informasjon om hva som foregår. Dermed er det viktig med en åpen kultur. Og selvfølgelig at de du har med deg blir sett og hørt. Som leder må du være i stand til å ta den såkalte vanskelige samtalen. En leder må kjenne sine begrensninger og være bevisst på de».

IO6:

«Jeg tenker at en god leder lar folkene få litt fritt spillerom for å lede seg selv. De må ikke bli for detaljstyrt. Viss du gir de en oppgave så kan de velge litt selv hvordan de skal utføre den, så langt det lar seg gjøre».

## 4.2 Selvledelse

For å få et inntrykk av informantenes kjennskap til begrepet selvledelse, og hvorvidt hver enkelt eventuelt benyttet selvledelsesstrategier valgte vi å undersøke dette før vi gikk ytterligere inn på spørsmål om de aktuelle selvledelsesstrategiene. Vi vil påpeke at diagrammet under (figur 12) kun gir en relativ fremstilling av informantenes kjennskap til begrepet selvledelse.



**Figur 12** Illustrasjon av informantenes kjennskap til begrepet Selvledelse

Som illustrert i figur 12 kan man se at begrepet selvledelse var relativt ukjent for de fleste av studiens informanter. Det var derimot to informanter (IO3 og IO4) som kunne relatere til begrepet. IO3 uttalte at han hadde hørt begrepet i sammenheng med et kurs i organisasjonen. Kurset tok blant annet for seg målsetting, men dette var ikke et kurs i selvledelse og tok ikke videre for seg atferdsstrategier eller kognitive strategier.

IO3 nevner videre at han til dels har benyttet kognitive terapi-teknikker i forbindelse med at han en periode opplevde stress. Han forteller at det blant annet gikk ut på å fokusere på det positive og bearbeide det. Til slutt nevner han at teknikkene hadde virket positivt på hans håndtering av stress.

IO4 kommenterer at begrepet selvledelse uten tvil er kjent. Ut i fra vedkommende sine uttalelser om kjennskap til begrepet gjennom utdanning og lesing anser vi IO4 som den av informantene med best forhåndskunnskap og kjennskap til begrepet selvledelse. IO4 nevner at han i blant liker å lese artikler som for eksempel «bli mer effektiv» «jobb smartere» eller tilsvarende. Når det kommer til praktisering av selvledelse og selvledelsesstrategier uttaler IO4 at det ikke er så enkelt å praktisere selvledelse i jobbsammenheng. Sitat IO4:

«Arbeidsdagene er hektisk og veldig strukturert, noe som gjør at selvledelse er litt vanskelig å få til. Men jeg bruker ofte huskelapper, notater og sånt til å hjelpe meg å huske hva som er viktig».

Han uttaler videre at han ofte planlegger turene sine når han reiser på jobb. Dette mener han fungerer godt for han, i form av å ha full oversikt over alt som skal gjøres i løpet av arbeidsperioden, samt å «tikke av» i notatene sine det som er utført underveis.

De resterende informantene uttaler at de ikke er kjent med begrepet selvledelse. IO5 uttaler at han har hørt begrepet men kan ikke relatere til i hvilke sammenheng dette var og heller ikke hva som ligger i begrepet. Vi velger dermed å tolke det som at vedkommende ikke har kjennskap til begrepet selvledelse.

#### 4.2.1 Self-efficacy

Self-efficacy, også omtalt som selvopplevd mestringsevne/-tro, har vist seg å være delvis samsvarende blant de fleste informantene. Jevnt over vurderes egen mestringstro som litt situasjonsavhengig. De fleste fremstår som komfortabel med egen mestringsevne, hvor ingen av informantene fremstår som skråsikker eller med særlig høye tanker om seg selv.

IO4 og IO6 vurderer egen mestringstro som noe lavere enn de andre. IO4 kommer blant annet med følgende utsagn:

«Du har det kinesiske uttrykket: *klokest er han som vet hvor mye han egentlig ikke vet*. Og jeg vet så mye at jeg innser at her er det mye jeg ikke klarer og ikke evner, som jeg må ha hjelp til. Jeg er ofte usikker på meg selv».

En uttalelse som fremstår som relativt ydmyk og reflektert.

IO6 mener også at han selv ligger noe lavt i selvopplevd mestringstro og kommer med følgende uttalelser:

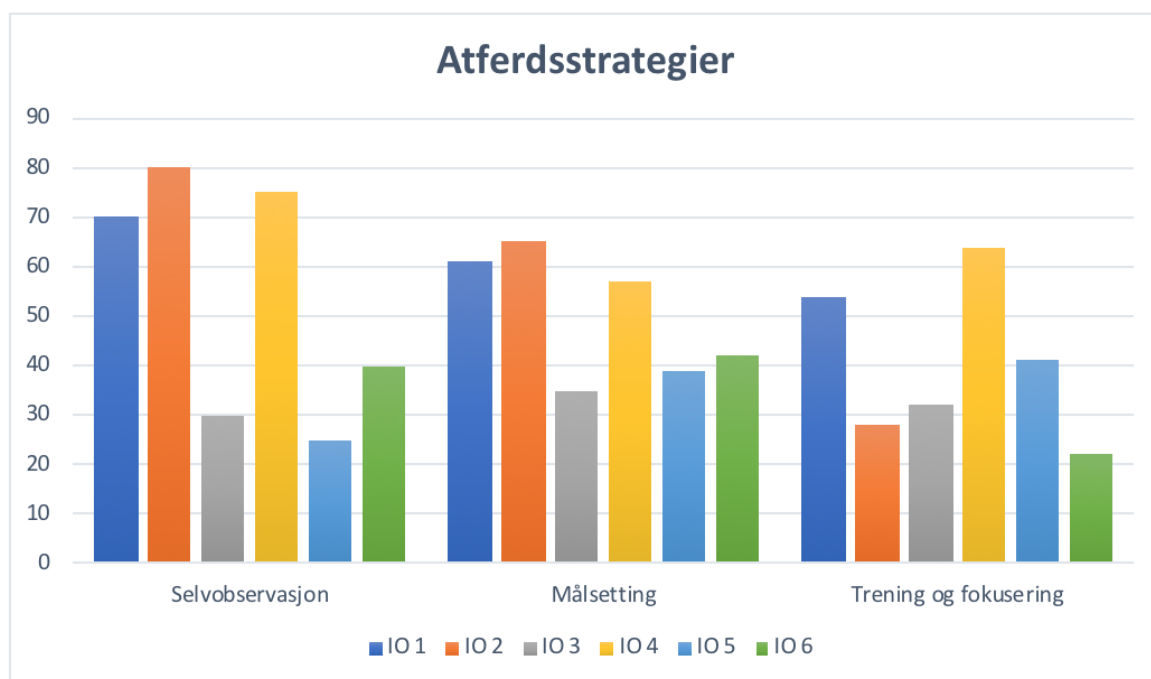
«Jeg gjør i blant oppgaver som jeg ikke har så god tro på, men når jeg får det til, så blir jeg glad og får en mestringsfølelse».

«Jeg har heller ikke så stort konkurranse instinkt, og jeg tror det har litt sammenheng med mestringsfølelse».

De fleste av informantene har også tanker om hvordan man eventuelt kan styrke egen mestringstro på de områdene hvor det trengs. Her kommer det uttalelser som: å søke mer informasjon, skaffe erfaring for å bli tryggere, egevaluering og tilbakemelding fra andre, samt å tørre å gå utenfor komfortsonen.

### 4.3 Atferdsstrategier

For å undersøke informantenes bekjentskap og eventuell praktisering av aktuelle atferdsstrategier har vi i intervjuguiden stilt spørsmål knyttet til hver enkelt av atferdsstrategiene vi har valgt å fokusere på i denne studien.



**Figur 13** Illustrasjon av informantenes utførelse av atferdsstrategier

#### 4.3.1 Selvobservasjon

Fire av de totalt seks informantene uttaler at de kjenner til begrepet selvobservasjon. IO5 er blant de som antyder kjennskap til begrepet. Han uttaler videre:

«Selvobservasjon ja, å observere seg selv på en måte. Det er jo litt sånn at man har en opplevelse av seg selv og så har omverden gjerne en annen opplevelse».

Ut i fra vedkommende sine uttalelser tolker vi det som at IO5 ikke bevisst utfører selvobservasjon. Det kan tenkes at han ønsket å besvare spørsmålet, men kanskje ikke helt visste hva en selvobservasjon innebærer. De tre andre respondentene som uttalte en kjennskap til begrepet viste noe høyere grad av forståelse for begrepets omfang. To av informantene uttaler også at de gjennom organisasjonen har hatt kurs relatert til selvobservasjon, som blant annet tok for seg tidsstyring.

Tre av informantene trekker frem at de har gjort en form for vurdering av hva de bruker tid på. Det nevnes blant informantene at de har observert at det brukes mye tid på enkelte ting og for lite tid på andre ting. Noen nevner at det handler om å vite hva som haster og hva som må prioriteres. En gjenganger blant informantene er at ingen konkret har notert ned tidsbruken sin, men at de har reflektert noe over det i hodet.

IO2 var en av de som svarte at han ikke var kjent med begrepet, men uttaler videre at en av hans sterke sider er den analytiske delen og han gjør gjerne en vurdering av hva som er viktig og hva som kan settes til side. Det kan se ut til at vedkommende er innom selvobservasjon ut i fra sine uttalelser. Det er med utgangspunkt i dette at han scorer relativt høyt på selvobservasjon. Det bør likevel nevnes at selv om scoren er høy ut i fra figur 13, kan det se ut som at selvobservasjon hovedsaklig utføres i mindre konkrete og ubevisste handlinger.

IO6 svarte også at han ikke var kjent med begrepet selvobservasjon. Han uttaler videre:

«Nei altså, jeg har jo tenkt noen ganger at tiden ikke strekker ordentlig til, at man ikke er effektiv nok og at man ikke er systematisk nok for å organisere tiden sin».

På lik linje med andre informanter kan det tyde på at IO6 også har gjort seg opp noen tanker rundt egen tidsbruk. Han forklarer videre at han ofte blir sittende å arbeide utover arbeidstiden, da han selv mener at han ikke er effektiv nok. Ut i fra dette kan det tenkes at IO6 er en person som kunne dratt nytte av selvobservasjon for å effektivisere arbeidshverdagen.

Noe som går igjen blant samtlige informanter er at svært mye tid går bort i møter og administrasjon, som følge av stillingens krav og forventninger. Disse kravene stilles fra organisasjon og klienter og havner dermed utenfor plattformsjefenes makt å kunne organisere og strukturere.

Samtlige informanter uttaler at de på en eller annen måte vurderer kvalitet i eget arbeid. Det fremgår imidlertid i deres videre uttalelser at oppfatningen av hva som faktisk er å vurdere kvalitet i eget arbeid er noe variert.

IO4 kommer med en interessant uttalelse når man snakker om kvalitet i eget arbeid:

«Jeg skulle gjerne ha levert mye bedre kvalitet, men jeg vet at hvis jeg aksepterer litt mindre kvalitet, så får jeg produsert mye større mengde, og hvis det skulle vært 100% kvalitet så hadde jeg faktisk ikke klart jobben min. Jeg benytter *Pareto-prinsippet*, også kalt 80/20 regelen».

Uttalelsen til IO4 sier oss noe om at vedkommende er relativt bevisst på kvaliteten som leveres, men at arbeidstiden muligens ikke strekker til i forhold til arbeidsmengden. IO1 uttaler også at når det kommer til kvalitet i eget arbeid, så forholder også han seg til 80/20 regelen. Det vil eksempelvis si at ved 20% innsats får man 80% verdiskapning eller resultat. Med disse uttalelsene fremgår det at man som maritim toppleder har mye å fokusere på og at tiden ikke alltid strekker til.

Samtlige informanter uttaler at de er reflektert over sine uproduktive vaner. Det som går igjen blant de fleste er at de alle bruker en del tid på å snakke med folk. Om dette egentlig er en uproduktiv vane eller ikke kan nok diskuteres, som IO4 uttaler:

«Jeg vet ikke om jeg vil forbedre de. Vi kan ikke bli helt syk i hodet her ute heller. Jeg kan ikke være 100% på 16 timer i døgnet, 14 dager sammenhengende».

Man får inntrykk av at de fleste informantene har en grei oversikt i forhold til sine uproduktive vaner. Enkelte mener at de klarer å styre unna sosiale medier, telefon og internett i arbeidstiden. Mens andre uttaler at de i blant kan komme til å skli innom internett og sosiale medier, eller «å legge en kabal» som uttalt av IO5.

Etter samtalen om selvobservasjon er det stor enighet blant informantene at å utføre en selvobservasjon kan være nyttig for å disponere tiden bedre og bli mer effektiv. IO1 uttaler blant annet:

«Ja absolutt. Det er jeg ikke i tvil om. Det er umulig å gjøre noe med arbeidsdagen om en ikke vet hva man bruker tiden på».

Videre uttaler også IO6:

«Ja det tror jeg. Jeg tror så absolutt at man kan bli mer bevisst på seg selv og egen effektivitet. Å styre seg selv og tidsbruken sin er nøkkelen til ikke å brenne seg ut».

### 4.3.2 Målsetting

Samtlige av informantene uttaler at de er kjent med å sette seg personlige mål. IO2 uttaler blant annet:

«Det gjør jeg nesten daglig, eller i hvert fall ukentlig. Å sette mål har jeg et sterkt forhold til og jeg koser meg med det. Jeg har en liste på mobilen som det er veldig tilfredsstillende å kunne krysse ut når en har gjort noe ferdig».

IO4 uttrykker også at målsetting er viktig og sier:

«Viss jeg ikke har konkrete mål å sette meg så koker det i kål, da får jeg ikke gjort alt jeg skal ha gjort».

IO4 er også den eneste av informantene som trekker frem ordet «SMARTE» når vi snakker om målsetting. Noe vi anser som interessant i forhold til studiens teoretiske perspektiv.

Informantenes uttalelser peker på at de alle har et forhold til målsetting, både privat og jobberelatert. Hvorvidt målene er knyttet til personlig atferds forbedring og utvikling, oppleves som noe varierende. IO5 uttaler blant annet:

«Det viktigste målet jeg har satt var vel at jeg skulle slutte å røyke».

Et mål som absolutt kan være utfordrende. Det er også konkret og målbart. Hvorvidt det kan sies å være et mål for personlig utvikling i selvledelse sammenheng kan derimot diskuteres. IO1 skiller seg noe ut fra resten med sine uttalelser om at han har gått til coach for aktivt å forbedre egen atferd. Akkurat hva vedkommende gikk til coach for å forbedre har vi ikke innsikt i, annet enn at det var snakk om forbedring av hans «svake sider».

IO1, IO4 og IO5 uttaler at medarbeidersamtaler er en plass hvor det settes mål, både langsiktige og kortsiktige mål, på det personlige plan, men også på organisatorisk nivå. Det nevnes at målene som settes i medarbeidersamtalene også blir fulgt opp kontinuerlig og satt i system. I den grad informantenes mål er skriftlig utover medarbeidersamtalene så er det i hovedsak i form av «to-do lister» i notater på mobil eller i en notisblokk. Det tyder på at det i utgangspunktet er hverdagslige eller ukentlige gjøremål, rutineoppgaver eller tilsvarende som noteres. Ingen av informantene gir uttrykk for at de skriver ned større langsiktige atferds forbedrende mål. IO6 uttaler blant annet:



«Jeg har aldri vært så systematisk at jeg skriver ned målene mine, det er stort sett i form av tanker som jeg har i hodet».

Det fremgår ikke at informantene har laget et målhierarki for personlige mål. Det uttales blant annet at å gjøre slikt blir for teoretisk. Selv om informantenes mål ikke er satt i et målhierarki eller nedskrevet nevnes det at de alle enten har eller har hatt et mål om å bli plattformsjef, og at de i den forbindelse har satt delmål. Enkelte uttaler også at de til en viss grad har tenkt over hvordan de kan realisere dette målet i form av hvilken kompetanse og eventuelle kurs som kreves. IO1 kommer med følgende uttalelse:

«Jeg har hatt mange delmål for å bli bedre i den jobben jeg har. Kursing innen brønnteknikk for å få bedre kompetanse her for eksempel».

Litt senere i intervjuet sier IO1:

«Jeg har alltid fra jeg var en guttunge hatt plan om å bli kaptein. Men jeg har aldri jobbet bevisst for å bli det».

«Jeg har også alltid hatt et ønske om å bli plattformsjef. Dette er et langsiktig mål, og et delmål for å komme dit er å lykkes i den stillingen jeg har. Hvis jeg på en måte ikke klarer å bli god i den stillingen jeg har, så har jeg såpass selvinnsikt at jeg ikke går videre til neste steg».

I forhold til å sette tidsfrister på målene sine uttaler samtlige at tidsfrister er svært nyttig. Men det ser ut til at tidsfrister ikke praktiseres for alle typer mål. IO4 uttaler blant annet:

«Ja, noen ganger så setter du litt kortere frist enn nødvendig bare for å legge litt press og holde fremdrift. Men du vurderer jo kritikalitet og hastverk og hvis det er veldig viktig og haster veldig, så setter du tidsfrister. Hvis det ikke er så viktig så setter du ikke tidsfrister. I forhold til personlige ting så skriver jeg de ikke ned, men hvis det er noe som krever samarbeid så skriver jeg det ned».

IO6 kan også relatere til å sette tidsfrister og uttaler følgende:

«Ja, mange ganger så må man jo det, for en tidsfrist er jo en del av målbarheten, for å kunne måle om du har nådd målet. Tid er også gjerne en del av selve målet. Å sette tidsfrister oppleves absolutt som nyttig».

Selv om IO2 fremstår som blant de beste på målsetting, så kan det se ut som at han benytter tidsfrister i mindre grad. Han sier følgende:

«Jeg lager ikke noe veldig med tidsfrister der jeg pisker meg til å sitte oppe om natten, men det er litt prestisjetap å ikke få komme igjennom dette i løpet av uken. Målene mine er som oftest operasjonelle, prosedyrer og å ferdigstille ting».

IO2 har likevel en formening om hvordan han implementerer tidsbegrepet i målene sine:

«Jeg formulerer ikke mål som «bli bedre på boreutstyr», men heller «bruk tid gjennom uken hos boresjefen»».

IO2 setter altså gjerne mål som omfatter å bruke tid hos en person eller på en aktuell oppgave, men ikke spesifikt hvor mye tid han skal bruke.

### 4.3.3 Trening og fokusering

Det er kun to av informantene som selv mener at de trener for å utvikle egne arbeidsmetoder. Det er spesielt IO1 som kan relatere til dette. Han uttaler følgende:

«ja det gjør jeg rett og slett regelmessig. Jeg har vært innom både coaching og andre metoder som jeg bruker. Jeg er nok litt over snittet bevisst på egne begrensinger. Jeg tok et kurs som heter «Solstrand kurset» som blant annet gikk på personlige egenskaper. Der fikk man virkelig bli kjent med sine styrker og svakheter. Jeg har blitt kjent med mine svakheter som jeg jobber med kontinuerlig. Selv om jeg ofte ikke klarer det, så er jeg bevisst på det».

Den andre informanten som kan relatere til trening og egenutvikling er IO4, han sier følgende:

«Jeg leser en del og liker å fordype meg i ting. Å tilegne seg ny kunnskap og utvikle seg videre. Å innse at man trenger å lære mer og bli bedre på ting. Jeg er kanskje ikke alltid like flink å prioritere det, da jeg gjerne setter meg selv lenger bak og andre sine behov foran mine egne.

Av de fire andre informantene er de nokså samsvarende i sine uttalelser om at de ikke driver med utvikling av egne arbeidsmetoder. Det uttales at man gjerne gjør det slik man alltid har gjort det.

Når det kommer til metoder for å holde fokus på oppgaver og gjøremål er det noe varierende svar. Ikke alle har tenkt gjennom metoder for å opprettholde fokus, men det som går igjen er bruken av «to-do lister» på mobil eller i notatbok. Det nevnes også at å ta seg en pause og koble av, eller eventuelt nok søvn kan hjelpe for å klare å opprettholde fokus. Flere av informantene nevner også at de gjerne går seg en tur og prater litt med folk når de tar seg en pause.

Flere av informantene gir uttrykk for at de har et bevisst forhold til uproduktive vaner. IO1 uttaler blant annet følgende:

«En ting som er uproduktivt er å holde på med flere ting på en gang. Da kommer det enten et dårlig resultat ut av det, eller at ingenting blir helt ferdig».

IO2 virker også å være bevisst sine uproduktive vaner og uttaler følgende:

«Jeg har nok noen uproduktive vaner. Sjekke mail, se på internett og mobilen. Så stikker jeg oppom broen eller nabokontoret for å slå av en prat. Men dette er bra også, for noen ganger får man vite ting som man trenger å vite».

IO4 sier følgende om sitt forhold til uproduktive vaner:

«Uproduktive vaner har vi vel alle, men igjen, hvem kan være 100% fokusert hele tiden. Jeg vet ikke om jeg ville forandret noe på det»

Av alle informantene er det ingen som kan relatere til å ha øvd fremfor et speil eller tatt opp video av seg selv før en skal prestere i form av en muntlig fremvisning eller lignende. IO5 uttaler derimot at han har gjort slike øvinger foran kollegaer. Han uttaler videre hvordan han opplevde å gjøre slike øvinger:

«Det hjelper det, for man får liksom en sånn kort og konstruktiv tilbakemelding da».

Selv om de fleste ikke har øvd i forkant av en presentasjon har samtlige informanter en formening om at slike øvelser kan ha noe positivt for seg i form av å bli bevisst på hvordan man fremstår. Alle informantene sier at de har tenkt gjennom hvordan et budskap kan forbedres ved hjelp av stemmebruk og/eller kroppsspråk. IO6 sier i den sammenheng:

«Ja, det har jeg tenkt over og jeg tror faktisk jeg er litt sånn monoton når jeg fremlegger eller har foredrag. Jeg kan kanskje virke litt kjedelig i lengden, men jeg vet om det. Jeg vet ikke eksakt hvordan jeg skal få det til å bli noe særlig bedre, for jeg er jo den personen jeg er, og det vil bli veldig kunstig å begynne å gjøre så veldig mye utav det».

Ut i fra uttalelsen til IO6 kan det tenkes at selv om man er bevisst på hvordan man fremstår så betyr det ikke at man nødvendigvis planlegger å gjøre noe med det.

I forhold til å omgås mennesker som støtter en på veien mot målene sine og eventuelt styre unna de som tapper en for energi og glede, så er alle informantene enig i at de gjerne helst vil omgås positive mennesker man kan stole på. De fleste svarer også at dette er noe de faktisk har tenkt over. IO6 kommer med følgende uttalelse:

«Det er faktisk noe jeg har tenkt over og det er mye sant i det også. Jeg vil faktisk heller ha med meg en person som er mindre dyktig, men mer positiv enn en som bare er negativ hele tiden. Har man entusiastisk folk rundt seg så hjelper alle hverandre frem, men er du negativ så hjelper man hverandre bare ned».

IO5 ønsker også å omgås positive mennesker, men påpeker at man også trenger personer som ikke nødvendigvis er negativ, men som hvert fall er kritisk. Han sier følgende:

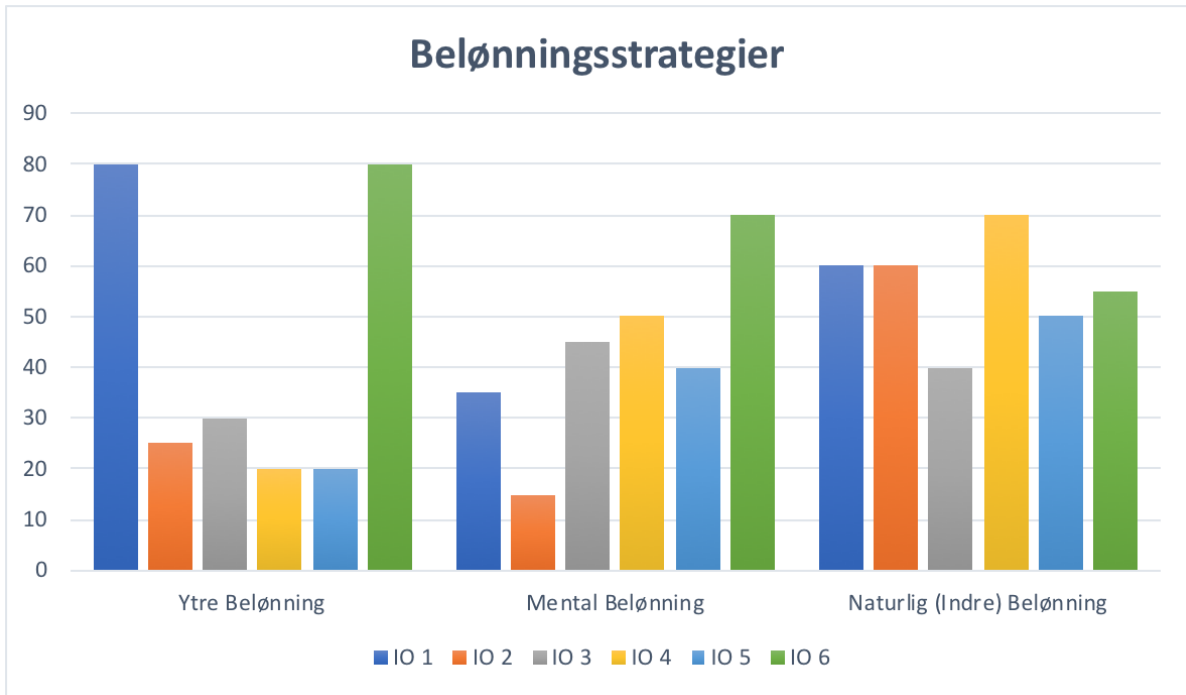
«En ting som jeg er bevisst på er at jeg ikke bruker energi på å finne ut om jeg liker noen eller ei. Jeg tenker som utgangspunkt at de fleste er ok folk som vil deg vel, men så er vi forskjellige og har forskjellige meninger. Som leder er det også viktig å forholde seg til begge deler, ikke nødvendigvis de som tapper deg for energi, men i hvertfall de som kan korrigere deg. Man har behov for folk som kan stille kritiske spørsmål. De som bare er omgitt av «ja-mennesker» de ryker over ende før eller siden når de ikke får korrekser».

IO2 uttaler følgende på samme spørsmål:

«Jeg har vel tenkt over det. Jeg omgås gjerne de som stimulerer meg. De som er fremover lent og positiv. Men jeg vil ikke si at jeg er helt «knivskarp» på å unngå den og den som ikke gjør det. Men jeg tenker at man kan forsøke å være med de som er positiv og som gir en energi, det gir også stimulans».

#### 4.4 Belønningsstrategier

For å undersøke hvorvidt informantene benytter seg av aktuelle belønningsstrategier har vi på samme måte som i teorien, også i intervjuguiden delt inn i tre kategorier og stilt spørsmål knyttet til hver enkelt av disse kategoriene. Vi har delt belønningsstrategier inn i ytre belønning, mental belønning og naturlig (indre) belønning. I figur 14 har vi forsøkt å illustrere studiens funn vedrørende hvorvidt informantene benytter de aktuelle belønningsstrategiene.



**Figur 14 Illustrasjon av informantenes bruk av belønningsstrategier**

#### 4.4.1 Ytre Belønning

Av figur 14 ovenfor kan man se at ytre belønning forekommer i vesentlig større grad hos IO1 og IO6 enn de andre informantene som uttrykker at de i relativt liten grad praktiserer ytre belønning. IO1 uttaler følgende:

«Jeg er veldig god på det med ytre belønninger. Både for meg selv og for de som er under meg. Dersom det har vært en hektisk dag for dekksgjengen med lite pauser, så skal det ikke mer til enn et brett med brus og litt sjokolade som en ytre belønning. På den måten anerkjenner man at de har hatt en tøff dag. En ytre belønning for meg selv kan for eksempel være etter en periode med mye overtid og den slags som har gitt litt ekstra midler, så har jeg gjerne brukt litt ekstra penger på ting til meg selv eller familien. Når jeg ble stabilitetssjef så kjøpte jeg meg båt, da økonomien ga rom for det. Men det var jo som en slags belønning».

IO1 uttaler videre at han tror ytre belønning i en eller annen form kan være motiverende for de fleste. IO6 støtter uttalelsene til IO1 og sier videre:

«Det er jo egentlig ganske vanlig å benytte den typen belønning hjemme hos seg selv, i større grad enn i arbeid. Men på jobb kan det jo være at man gir guttene en belønning i form av brus, lettøl, sjokolade eller vafler etter en lang arbeidsuke. Jeg vil si at ytre belønning absolutt er motiverende, men det er helst etter fysiske ting jeg benytter det».

Samtlige informanter er videre nokså samstemt i sine uttalelser om at de ikke benytter ytre belønning i nevneverdig grad. Av disse er det kun IO3 som nevner at det kan hende han har gjort det en eller annen gang, men det blir på ingen måte praktisert aktivt som en belønningsstrategi. Samtlige av informantene er derimot enig i at ytre belønning antageligvis kan være motiverende om det gjøres på riktig måte. Som IO4 uttaler:

«Jeg tror det kan være motiverende, anerkjennelse på en måte. Men det må være ekte ikke sant, du må føle at du har fortjent den belønningen, for da sitter det. Men jeg belønner ikke meg selv så mye altså, jeg finner mer tilfredsstillelse i resultatene».

#### 4.4.2 Mental Belønning

Når det gjelder mental belønning kan vi også se en signifikant forskjell blant noen av informantene, da særlig mellom IO2 som scorer desidert lavest, kontra IO6 som scorer relativt høyt. De resterende informantene er noe mer samstemt i utførelse av mental belønning, med mindre variasjoner på enkelte områder. IO2 er den som scorer lavest og uttaler følgende:

«Jeg er nok ikke veldig på det. Vil ikke akkurat kalle det belønning. Jeg er nok dårlig på å belønne meg selv. I en slik situasjon tenker jeg nok heller at «det skulle bare mangle» istedenfor å belønne meg selv. Jeg tror heller ikke det har så stor effekt å si det til meg selv, kanskje, men om noen andre sier det tror jeg hjelper. Jeg tror det sitter langt inne hos de fleste å si til seg selv ting som «det synes jeg var bra av meg» eller lignende. Jeg forminsker gjerne heller ting å sier «det der var vel ingenting». Det tar nok en stund før man anerkjenner det selv».

IO6 er i andre enden av skalaen i forhold til IO2. Han uttaler videre:

«Ja det vil jeg si at man gjør nesten daglig egentlig. At man sier til seg selv at i dag gjorde vi det bra og dette gikk godt. Det er jo da ting jeg sier inni meg, jeg roper det ikke akkurat ut. Jeg tror det har en positiv effekt, for det er med på å belyse og synliggjøre det for meg selv. Du blir mer bevisst på det ved at du sier det til deg selv eller tenker det inni deg».

De andre informantene har som nevnt et noe mer likt forhold til mental belønning. Det nevnes at man gjerne tenker og reflekterer litt rundt hva man har gjort og om dette var bra eller dårlig. IO4 nevner at han i større grad straffer seg selv enn å belønne seg selv, selv om han også nevner at å hakke på seg selv har utelukkende negativ effekt. Ellers er uttalelsene stort sett at de fleste ikke nødvendigvis snakker til seg selv. Slik det fremgår i analysen er det en felles opplevelse av at informantene muligens ikke er flinke nok til å klappe seg selv på skulderen, selv om flere fremstår som gode på å reflektere rundt prestasjon og resultater.

#### 4.4.3 Naturlig Belønning

Når det gjelder naturlig (indre) belønning ser vi den største differansen mellom IO3 og IO4, selv om informantene stort sett er mer samsvart her enn på ytre- og mental belønning. En ting som går igjen blant informantene er at når de skal trekke frem eksempel på oppgaver hvor de har følt på en naturlig belønning så er det gjerne ikke dagligdagse oppgaver, men gjerne noe litt ekstraordinært og utenom det vanlige som nevnes i forbindelse med at selve aktiviteten har vært kjekk. IO6 uttaler blant annet følgende:

«Ja altså, noen oppgaver er jo artigere enn andre. La oss si at du kommer inn med en rigg til CCB. Vi har los og kommer inn og legger til kai, det er jo ganske komplisert, men du får det til og kjenner jo da at det er artig. Men det er jo egentlig ikke så ofte i arbeidslivet man kommer over sånne oppgaver som kjennes så artig».

Den største andelen av naturlig belønning blant informantene kan tenkes å være i form av utfallet av en gitt handling eller aktivitet. Dette kan se ut til å forekomme i større grad enn at selve oppgaven som utføres oppleves som kjekk, da det nevnes at de mest tilfredsstillende oppgavene gjerne ikke forekommer ofte. IO4 kommer blant annet med følgende uttalelser:

«For eksempel de ankerhåndteringsjobbene som krever at jeg er veldig involvert og koordinere andre mennesker det kan være veldig givende. Da føler jeg at vi får gjort utrolig mye mer enn jeg hadde klart alene. Når vi får synergieffekter ut av samarbeid, synes jeg det er veldig gledelig».

IO1 uttaler videre:

«Når vi hver eneste tur går inn for å bedre riggen. Det kan for eksempel være last og/eller rust-messig. Det er motiverende å se resultatet, når det er en forbedring».

Naturlig belønning omfatter også evnen til å gjøre en mindre givende oppgave mer interessant, eller å vri oppmerksomheten bort fra kjedelige aspekt ved en oppgave og fokusere på de positive sidene ved oppgaven. IO1 kommer med følgende uttalelser vedrørende dette:

«Hvis man går i dybden på hvorfor man gjør de forskjellige arbeidsoppgavene så får man gjerne forståelse for hvorfor det er sånn og da vil det også bli mer motiverende å gjøre det».

«Jeg får i blant en to do liste fra min leder med kanskje 50 nye punkt. Det kan være litt demotiverende, men da må man bare forandre «mindsettet» til at det blir bedre etterpå».

IO4 nevner også som IO1 at det kan hjelpe å gå litt i dybden på enkelte oppgaver, han uttaler følgende:

«Ofte så føler jeg at å sette meg litt dypere inn i hva som er oppgaven og behovet for den og hvorfor den skal gjøres kan hjelpe, men så må man likevel noen ganger bare bite tennene sammen og pushe gjennom det. Man leker ikke butikk».

«I korte perioder når noe blir kjedelig kan det være greit å ta en kort pause og så gå tilbake til det kjedelige».

IO2 og IO5 uttaler at når det gjelder kjedelige oppgaver så vil de gjerne forsøke å utsette det lengst mulig. IO2 kommer med følgende uttalelse:

«Jeg skyver den gjerne fremfor meg, sånn var jeg på skolen også. Men det er jo prestisje. Og er det noe med frist så venter jeg gjerne helt til siste slutt. Men når jeg vet at jeg må gjøre den, så setter jeg prestisje på det. Da er det tilfredsstillende for meg å få den unnagjort og krysset ut».

IO3 og IO6 uttaler også som de fleste andre at de som regel forsøker å se det positive med de fleste oppgaver. Et aspekt ved naturlig belønning kan også være at man flytter en oppgave til hyggeligere omgivelser. Å gjøre en oppgave i trivelige omgivelser kan gjerne være utfordrende om bord på en rigg og det vil gjerne være mer relevant på privaten. IO1 kommer med følgende uttalelse:

«Jeg har litt hjemmekontor, så da tar jeg gjerne med meg pc-en i båten og sitter der å jobber istedenfor å sitte på kontoret hjemme, eventuelt på hytta eller ute i solen. Jeg har hatt en positiv opplevelse med det å flytte seg bort fra trauste omgivelser og heller sitte i trivelige omgivelser».

IO2 og IO6 nevner også at det blir mest relevant hjemme, men IO2 kommer med et eksempel på at det også kan være mulig i arbeidssammenheng:

«Det kan være når man for eksempel skal jobbe med prosedyrer at man setter seg sammen på konferanse rommet i stedet for å sitte på kontoret å maile frem og tilbake. Det kan oppleves som litt kjekkere».

IO4 er derimot ikke helt overbevist om at å flytte en oppgave til trivelige omgivelser vil virke belønnende for han. IO4 uttaler følgende:

«Det hender at jeg har tatt med arbeid fra kontoret og opp på broen, men da er det for å være mer effektiv. Jeg føler jeg må være i et arbeidsmiljø for å være i arbeid. Som student så jobbet jeg også bedre på skolens lesesaler enn hjemme».

På spørsmålet om informantene har eksempler på oppgaver de føler er mer meningsfulle enn andre, så er det særlig en ting som går igjen. Det er at flere synes det er givende å jobbe med mennesker. IO1 trekker frem operasjon og personell, samt det som gir resultater som meningsfullt. IO3 nevner at den delen som går opp i mot mennesker er kjekk. At det er motiverende med et godt team. IO4 uttaler følgende:

«De oppgavene som går på menneskene, enkelt individene. Å få løse problem for de og gjøre forholdene på jobben bedre, særlig det som gir folk trygghet i jobben. For eksempel å bruke makten min til å få sendt folk hjem med helikopter i forbindelse med personlige kriser».

«Som plattformsjef innser du at jobben din er å få en hel gjeng med mennesker med ulik faglig kompetanse til å være venner. Da begynner du å interessere deg for menneskene. Du tenker hvor utrolig viktig det er å passe på folk her ute, for det handler ikke bare om de, men også om familiene deres på land».

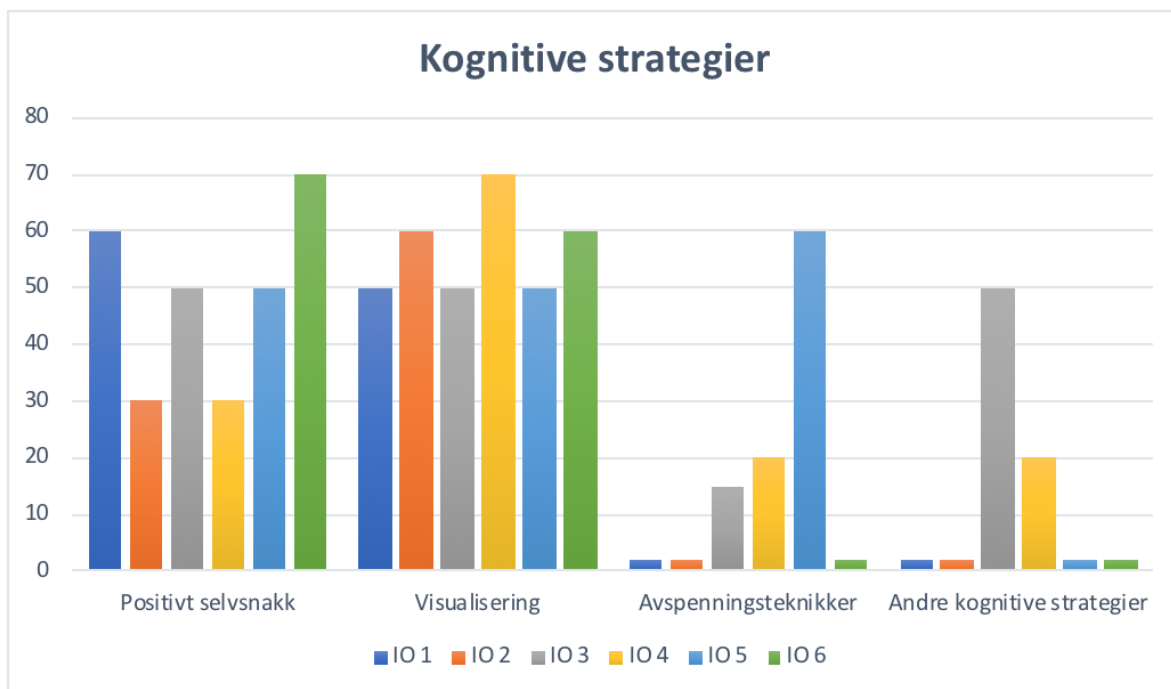
IO5 støtter uttalelsene til IO4 med sine uttalelser om at det er meningsfullt å kunne hjelpe mennesker i personlige kriser, eventuelt å kunne få sendt folk hjem dersom det trengs, og det å være medmenneske og kunne gi en form for omsorg. Også IO6 nevner mennesker som sentralt i det mest givende med jobben som plattformsjef. Han uttaler følgende:

«Det er jo mer meningsfullt å jobbe med mennesker og å oppnå ting gjennom å lede mennesker, og å gjøre ting sammen med andre mennesker. Jeg trives også bedre å jobbe med praktiske ting enn papirflytting for å si det sånn. Det er jo sånn med praktiske ting at man ser et resultat, noe som er givende».

## 4.5 Kognitive strategier

Gjennom intervjuguiden har vi stilt spørsmål knyttet til kognitive strategier som vi ut i fra teori om selvledelse mener er aktuelle for denne studien. Vi har i hovedsak sett nærmere på informantenes bekjentskap til og eventuell praktisering av kognitive strategier som omhandler: selvsnakk, visualisering og avspenningsteknikker. Vi har også sett på om det benyttes andre kognitive strategier. I prosessen med intervju og analyse har vi hatt i tankene teorien som beskrevet i delkapittel 2.2.3.1 oppfatninger og antakelser, samt 2.2.3.5 mulighetstenkning vs hindringstenkning.

Vi vil nok en gang påpeke at det i hovedsak er informantenes egne oppfatninger og meninger som kommer til syne, men utelukker ikke at presentasjonen av funn til dels også er farget av forskernes fortolkning av enkelte svar.



**Figur 15 Illustrasjon av informantenes bruk av kognitive strategier**

#### 4.5.1 Positivt selvsnakk

Man kan se av figur 15 ovenfor at det er nokså varierende hvorvidt informantene praktiserer positivt selvsnakk. Det er IO2 og IO4 som scorer lavest, mens IO1 og IO6 er de som scorer høyest, noe over IO3 og IO5. IO2 uttaler følgende vedrørende praktisering av positivt selvsnakk:

«Nei, jeg har ikke gjort det i uttrykkelig tale. Men i blant tenker jeg at «dette fikser jeg», «dette skal gå helt fint». Men jeg tenker nok mer på hvordan jeg skal gjøre noe for at det skal gå bra».

Selvsnakk handler også om å snu eventuelle negative tanker om til noe positivt. Her uttaler IO2 at han ofte kan være veldig innsnevret på noe og holde seg til det. Om han har skaffet seg en oppfatning så kan det være vanskelig å snu det rundt. IO4 uttrykker heller ikke at han benytter selvsnakk i nevneverdig grad, han uttaler at han har null tro på det, men sier videre:

«Jeg har pushet meg, sprengt grenser og gjort ting jeg tenkte at jeg aldri hadde klart og erkjent at jeg kan mye mer enn jeg tror, uten at jeg nødvendigvis står foran speilet å skryter til meg selv».

Å snu om negative tanker er noe IO4 uttrykker at han har gjort i relativt liten grad, men i den grad det har blitt gjort sier vedkommende at det er særlig i en eventuell konflikt med mennesker. Han uttaler videre:



«Spesielt når inntrykket mitt av et menneske er svært dårlig og jeg tenker at vedkommende helst bare burde slutte i jobben. Men så er vi alle ulike og komplekse, du vet heller aldri hva som foregår med det andre mennesket. Plutselig innser du at det andre mennesket har hatt en personlig krise. Så ja, på den måten har jeg jobbet med å holde ut og gitt det tid og samlet inn informasjon og endt opp med å snu holdningen».

IO3 og IO5 benytter heller ikke positivt selvsnakk i veldig stor grad, men slik vi oppfatter det, noe mer enn det som fremgikk av IO2 og IO4. IO3 kommer blant annet med følgende uttalelser:

«Jeg har ikke drevet å pratet så mye med meg selv, men det nærmeste jeg kommer er nok det kognitive greiene jeg tok i forbindelse med et kurs i stressmestring. Der skulle jeg notere ned så og så mange positive ting den dagen. At jeg prøvde å tvinge underbevisstheten til å fokusere på det positive da. Jeg skjønner opplegget, men det er ikke noe som jeg har brukt. Men det kan sikkert ha sin funksjon opp i mot å styrke det at det skal bli lettere å se positivt på ting og at man ikke faller ned i en negativ fallgrube».

IO5 deler også noen tanker om sine opplevelser med selvsnakk:

«Av og til så føler du at du er veldig høyt oppe og andre ganger føler du at du ikke kan noe, og ikke får man til noe. De gangene har jeg kanskje snakket til meg selv. Jeg har tenkt hva er det jeg har fått til, og tatt et lite tilbakeblikk på hva jeg har oppnådd og fått til, ikke sant. For å forsikre deg og bygge deg selv opp med at du har jo faktisk fått til en del ting, og på den måten endre det negative til noe positivt».

Vi får inntrykk av at IO6 og IO1 er de som i størst grad praktiserer positivt selvsnakk. IO6 svarer konsist at positivt selvsnakk er noe han har brukt, både om fysiske prestasjoner, men også psykisk. IO6 beskriver at han gjerne benytter selvsnakk mens han gjør noe (ikke så mye før eller etter). Han beskriver også sine erfaringer med selvsnakk som nyttig:

«Det oppleves nesten på samme måte som viss noen heier på sportsfolk. Viss du får noen som heier på deg, at du heier på deg selv på en måte. Du støtter deg selv».

IO1 gir også uttrykk for å til en viss grad praktisere selvsnakk, han uttaler følgende:

«Jeg har i hvert fall vært bevisst på å prøve på det, men om jeg har lyktes med det er en annen sak».

«Det er typisk når en har utført et stykke arbeid og føler at en har lyktes, så føler en seg gjerne berettiget til å gi seg selv en klapp på skulderen. Men det er vel kanskje i størst grad en følelse man får».

«Å jobbe med tankesettet gjør jeg mer eller mindre regelmessig. En prøver bevisst å snu om det som er negativt. Det er gjerne sånn at dersom man skal gjøre noe som er kjedelig, så hjelper det å sette seg inn i bakgrunnen til hvorfor man må gjøre akkurat dette. Da blir det ikke nødvendigvis så negativt likevel, når man forstår hvorfor en må gjøre det».

## 4.5.2 Visualisering

Av figur 15 ser man at informantene ligger ganske jevnt fordelt med sine uttalelser. Det er særlig IO4 som gir uttrykk for at han visualiserer i noe større grad enn de andre informantene. Dette kan delvis begrunnes i hans uttalelser om at han også visualiserer konsekvenser og potensielle farer, ikke bare løsninger. IO4 uttaler følgende:

«Det er ofte jeg drømmer meg frem til å være ferdig med ting og et godt resultat på plass og sånt. Men så detter jeg fort tilbake til det jeg holder på med der og da. Men det er greit å ha et mål foran seg og se for seg det målet og det endelige resultatet, slik at man jobber mot det».

«En sikker jobb-analyse handler jo om at du visualiserer steg for steg hvordan du gjør det, så det er støtt og stadig man gjør det. Jeg prøver å se for meg hvilke problemer har vi underveis og analysere meg fremover gjennom jobben. Ofte når jeg får servert et forslag så visualiserer jeg meg det. Jeg ser for meg hele prosessen, jobben og det endelige resultatet, og hva jeg ser for meg som akseptabelt resultat. Jeg visualiserer gjerne at ting ikke går så bra også for å se potensialet av konsekvenser».

IO6 uttaler at han er kjent med begrepet visualisering men fremstår noe usikker på definisjonen av begrepet, hans videre uttalelser gir inntrykk av at han praktiserer visualisering, enten det er bevisst eller ubevisst:

«Viss jeg skal holde et safety møte for eksempel, så kan du jo selvfølgelig se for deg hvordan det blir, hvor du skal stå og du tenker liksom gjennom at... Egentlig så er det sånn at jeg ser for meg når jeg kommer inn i møtet... folkene, hvor de står, hvor de sitter. Du kommer inn i rommet, det er ganske stille, du går dit du skal stå. Det er egentlig en vanlig tanke. Også når man er ute og jobber kan man se for seg resultatet av noe og hvordan ting eventuelt kan gå galt».

IO2 scorer også relativt godt på hvorvidt han benytter visualisering, med sine uttalelser om at han er ganske billedlig av seg og gir gode eksempler på hvordan han tenker og ser for seg ting, enten det er snakk om et møte som skal holdes eller et byggeprosjekt. IO1, IO3 og IO5 kan også sies å benytte visualisering i enkelte sammenhenger. IO1 og IO3 uttaler at visualiseringen gjerne ikke går på hva de skal si og slikt, men at de i større grad visualiserer i praktiske sammenhenger i forhold til gjennomføring og resultat. IO5 nevner at han også visualiserer hva han skal si i enkelte sammenhenger, ikke nødvendigvis i detalj hva han skal si, men i hvert fall hvordan han skal opptre. Vi får inntrykk av at visualiseringen til IO5 i størst grad foregår ubevisst.

## 4.5.3 Avspenningsteknikker

Avspenningsteknikker ser ikke ut til å bli praktisert blant studiens informanter. Av informantene er det kun IO5 som gir uttrykk for å faktisk benytte avspenningsteknikker i vesentlig grad ut i fra det teorien beskriver som avspenningsteknikker. IO5 sier følgende om sitt forhold til avspenning:

«Ja, jeg har benyttet det. Sette deg litt tilbake og lukke øynene, strekke ut kroppen og kanskje puste med magen. Det er en del sånne ting du kan gjøre, å liksom strekke på kroppen sant, eller å reise seg opp og gå seg en liten tur, det gjør noe med det mentale på en måte».

«Man får tankesettet til å endre seg på en måte. Du ble litt lettere i tanken».

Utenom IO5 så er det kun IO4 og IO3 som nevner at å gå seg en tur på fjellet, komme seg bort fra «mas og tjas» og bort fra gjøremål er noe som lader batteriene. Men dette er i større grad aktiviteter som kan gjøres på fritid og ikke direkte en avspenningsteknikk som praktiseres i arbeid om bord. IO4 nevner at viss han sliter med å sove, så hjelper det med avspenningsøvelse. Det er noe han nevner å ha gjort, men svært sjeldent.

#### 4.5.4 Andre kognitive strategier

Det fremgår ikke som at informantene praktiserer andre kognitive strategier enn de som tidligere har vært nevnt, da de fleste svarer blankt nei på spørsmål om dette. Et unntak er IO3 som uttaler følgende:

«Jeg har jo prøvd noe hypnosegreier for sånn stress-greier da. Det var jo i sammenheng med at jeg prøvde sånn kognitivt opplegg for stressmestring. Så der får en jo av reagere litt».

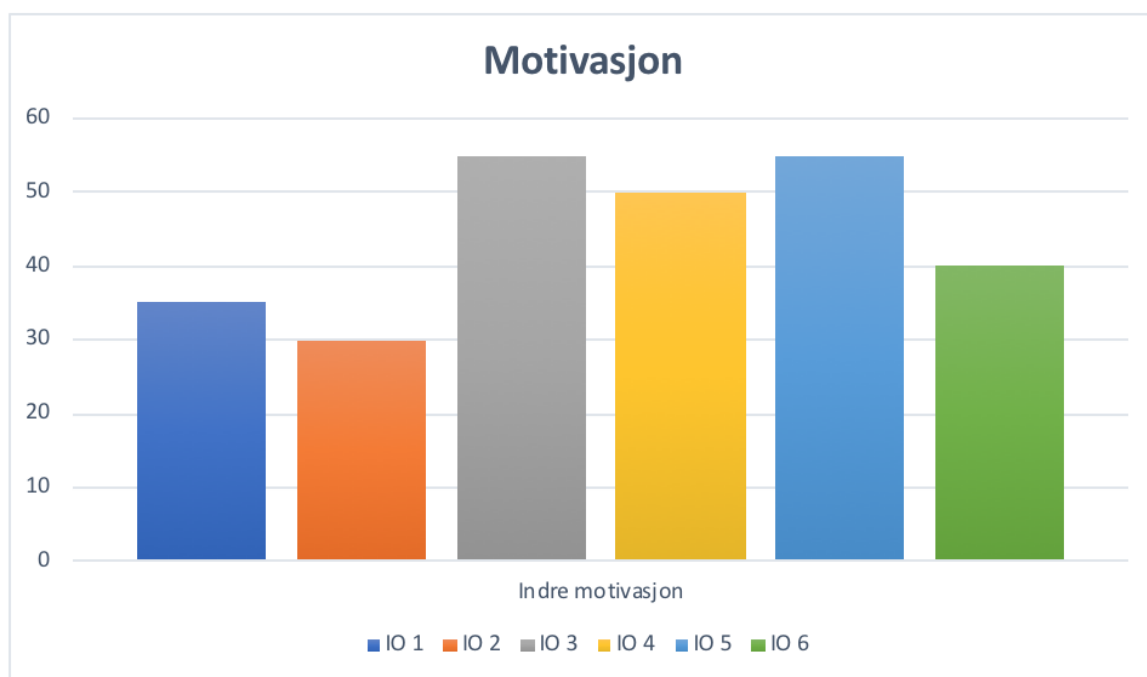
Hypnose er imidlertid ikke noe IO3 praktiserer jevnlig, men noe han har prøvd tidligere og opplevd effekt med. IO4 nevner oppstyking og strukturering, han sier videre:

«Ofte så må jeg se for meg at en utfordring kan bestå av forskjellige elementer (utstyr, teknologi, mennesker, arbeidsprosesser, etc.). Da skiller jeg de opp og ser på de uten at de henger sammen. Jeg ser på menneskene og hvilken kompetanse må menneskene ha for å gjøre det her, og jeg ser på prosessen isolert sett, hva krever denne prosessen, og så går jeg tilbake til menneskene ikke sant. Har de den kompetansen som prosessen krever».

«Jeg tror kognitive strategier har mye for seg, men det krever kunnskap. Det er mye populisme rundt det. Men det må være gjennomført og du må ha mye kunnskap for å gjøre det med god effekt».

## 4.6 Motivasjon

For å undersøke hvorvidt informantene er styrt av indre (autonom) eller ytre motivasjon i sitt arbeid, har vi i intervjuguiden stilt spørsmål for å få et innblikk i hva informantene motiveres av. Vi har forsøkt å avdekke hvorvidt man kan si at de psykologiske behovene som danner grunnlaget for å opprettholde høy grad av indre motivasjon foreligger hos informantene. I figur 16 illustreres våre funn knyttet til indre motivasjon blant studiens informanter.



**Figur 16 Illustrasjon av informantenes indre motivasjonsgrad**

Som vi kan se av figur 16 ligger informantenes indre motivasjon jevnt over fra midt på treet til noe lavere. Ut i fra dette kan man tolke det som at forholdet mellom indre- og ytre motivasjon er fordelt fra ca. 50/50 til noe høyere grad av ytre motivasjon blant informantene. Vi har ikke illustrert forholdet mellom autonom og kontrollert motivasjon, men dette vil vi se litt nærmere på i drøftingen av motivasjon under delkapittel 5.6. Flere av informantene uttrykker at de er rundt halvparten indre og halvparten ytre motivert i sitt arbeid. IO1 uttaler blant annet:

«Indre og ytre motivasjon går litt hånd i hånd. Jeg har mange oppgaver som kan virke litt demotiverende og uoverkommelig, men som bare må gjøres. Men det gir resultat i form av tilfreds kunde, riggen ser bra ut og vi blir mer effektive. Så resultatet gir en indre motivasjon. Og så er det ofte når man er i en situasjon som er krevende eller kjedelig at man tenker at det er bare 14 dager med jobb så skal man hjem på fri, det er motiverende».

IO2 er den eneste av informantene som direkte plasserer seg selv som primært ytre motivert. Han uttaler følgende:

«Jeg faller dessverre på den ytrestyrte. Lønnen og gjøre sin plikt på jobben for å komme hjem og nyte sin friperiode. Så ærlig og oppriktig så er det dessverre den ytre motivasjonen som er primær».

En av informantene som scorer høyest på indre motivasjon er IO3. Han uttaler blant annet at det er mye i jobben han synes er kjekt å jobbe med, han uttaler videre:

«Det er veldig kjekt når ting går bra og man får gode tilbakemeldinger. Det er positivt og kjekt å være en del av et team hvor man får ting til. Det er som et fotballag. Når det går bra så er det motiverende å være en del av det. Det er svært godt arbeidsmiljø om bord. Det er godt humør og kjekt på jobb. Man blir motivert

av å være på en sånn arbeidsplass med sånn kultur. Men så er det jo også kjekt at det er godt betalt og en flott turnus. Det er jo også en del av at man er motivert og at man trives godt.».

IO4 er også blant de som scorer høyest på indre motivasjon. Han uttaler at det som driver han gjennom dagen er andre sine prestasjoner. Videre uttaler IO4:

«Det er det hele organisasjonen leverer hver dag som motiverer meg. Jeg har jo mange oppgaver som jeg bare må gjøre, det er slik det er i denne bransjen. Men den indre motivasjonen finner jeg i trivsel, samarbeid og resultatene som mannskapet leverer. Hele teamet samarbeider og leverer et resultat hvor man får synergieffekt utav hele greiene. Det motiverer meg».

«Hvis jeg hadde vært motivert av lønn så hadde jeg ikke jobbet i dette firmaet. Jeg føler når du er kommet dit hen at du er forbi status og du begynner å tenke litt mer på selvrealisering, så er det en del ting som blir mindre viktig. Det er viktigere at riggen får anerkjennelse enn at jeg får anerkjennelse for det jeg holder på med».

IO5 og IO6 uttaler at de er delvis ytre- og indre motivert. 2/4 ordning og gode penger nevnes som en motivasjon i seg selv, og at dette muligens er den aller største motivasjonen. Samtidig er de enig i at det er en balansegang ved at man også har en interessant jobb med motiverende oppgaver som man føler at man får til.

Samtlige informanter uttaler at de har en viss frihet til å bestemme selv over egne arbeidsoppgaver, men da innenfor gitte rammer. Graden av hvor stor frihet informantene opplever er derimot noe variert. IO1 uttaler følgende:

«Vi har en viss frihet, samtidig så er arbeidsoppgavene ganske satt i løpet av en arbeidsdag. Det gis lite spillerom til å gå utenfor de rammene som er gitt. Det er mye rutinejobber som man ikke kommer utenom. Jeg skulle gjerne ønske jeg hadde mer frihet til å bestemme hva jeg skal bruke tiden på».

IO3 sine svar er nokså samsvarende med IO1 om at de har en viss frihet. IO2 mener i større grad at han har tilstrekkelig med frihet til selvbestemmelse og uttaler:

«Jeg synes jeg har stor frihet. Jeg får bestemme hvordan jeg disponerer tiden og hvor jeg legger kruttet. Det er selvfølgelig ytrestyrt i enkelte prosesser, men jeg synes vi har ganske stor frihet til å kategorisere og stokke om hvor vi vil legge kruttet. Jeg har ingen forventning til at vi skal få mer frihet i grunn».

IO4 er derimot ikke på lik linje med IO2 enig i at frihetsgraden er stor. IO4 uttaler følgende:

«Jeg har frihet til å ta avgjørelser, men veldig mye er ytrestyrt. Hverdagen er strukturert og kalenderen er smekkkfull. Så nei, jeg føler ikke at jeg har den store bestemmelsesretten, for det er så mye som bare må gjøres. Jeg skulle ønske jeg hadde mer tid og mulighet til å frigjøre meg fra all møteaktivitet og mail. Men jeg prioriterer litt mer kynisk enn før og sånn sett tar jeg meg litt frihet der det lar seg gjøre».

IO5 uttrykker at han opplever en viss frihet og gjør slik som han vil innenfor gitte rammer. IO6 sier at også han har frihet innenfor gitte rammer. Og uttaler at denne friheten er ganske stor, han uttaler videre:

«Jeg kan styre min egen arbeidsdag og er min egen herre. Frihet til å bestemme er noe av det jeg liker best ved jobben min».

Når det gjelder følelse av tilhørighet er samtlige informanter relativt enig i at tilhørigheten er på plass. Spesielt stabilitetssjefene IO1 og IO3 opplever stor grad av tilhørighet. IO1 uttaler følgende:

«Tilhørighet føler jeg virkelig er på plass, der vil jeg si at min arbeidsgiver som riggselskap er i særklasse. Det går igjen i hvordan folk jobber om bord. De føler at de er mer enn bare et nummer i en rekke, og da tar de eierskap i riggen og i operasjonene, noe som fører til at samholdet blir deretter. Så det er utelukkende positivt».

IO3 har flere av de samme tankene og uttaler videre:

«Det er et veldig kjekt og godt miljø om bord, så jeg føler på en tilhørighet. En utrolig kjekk rigg hvor jeg også føler at jeg bidrar til et større fellesskap. Det er også veldig godt samarbeid om bord».

Plattformsjefene (IO2, IO4, IO5 og IO6) opplever også tilhørighet, men muligens ikke i like stor grad som IO1 og IO3, eventuelt på en litt annen måte. Særlig IO4 fremstår som reflektert rundt sine tanker om tilhørighet og uttaler følgende:

«Det er en litt spesiell situasjon som plattformsjef, for på en måte så er jeg med mannskapet og på en annen måte så representerer jeg rederiet om bord. Så jeg holder litt avstand ved at jeg ikke blir altfor sosial med folk. Jeg er klar over at jeg aldri kommer til å bli en av gjengen så lenge jeg har den rollen som jeg har og må ta de avgjørelsene jeg må ta. Men det er trivelige folk om bord og vi prater jo litt skit og sånn».

IO5 kommer med følgende uttalelser:

«Man blir veldig dedikert. Det blir lett sånn at det er min rigg når man er ute på jobb ikke sant. Man lever jo i tette små samfunn og kommer veldig tett innpå hverandre.

Også IO2 og IO6 kommer med uttalelser som tyder på at de er dedikert og føler på en tilhørighet til riggen og at de er med å bidra til et større fellesskap. Ut i fra informantenes svar kan man se en fellesnevner for IO2, IO5 og IO6. De tolker spørsmålet om tilhørighet til å omhandle deres tilhørighet til riggen i større grad enn tilhørighet i form av relasjoner og det sosiale med kollegaer om bord.

Samtlige informanter har en viss formening om hvorvidt de får utnyttet kompetansen sin i forhold til aktuelle arbeidsoppgaver om bord. Ut i fra vår tolkning av informantenes svar kan det tyde på at enkelte i større grad mener de får utnyttet egen kompetanse enn andre. Det er likevel en viss enighet om at en del oppgaver er svært rutinepreget, hvor kompetanseutnyttelse ikke nødvendigvis er fullt oppnåelig. IO1 uttaler blant annet:

«Nja, til dels nei. Fordi jeg har en kombinert stilling som kan være litt konfliktfylt i forhold til hvordan man skal disponere tiden. Det er ikke spesielt motiverende å jobbe med arbeidsoppgaver som egentlig er tiltenkt noen andre. Vi utfører også mange rutinejobber som er lite utfordrende, noe som er demotiverende. En stor del av arbeidsdagen min består av slike oppgaver. Så har man noen andre oppgaver som kan være ekstremt krevende, blant annet i form av ansvar som skadestedsleder eller beredskapsleder».

IO1 sine uttalelser kan sies å bli støttet av IO3 som videre uttaler:

«Ja, tja... Man kommer jo borti en del ting som det er forventet at man kan, som man gjerne ikke har noe forkunnskap om. Jeg har også tidligere opplevd å bli pushet inn i oppgaver uten opplæring, som jeg ikke hadde kunnskap om. Slikt kan jo føre til at man blir litt oppgitt og demotivert. Men slik det er nå så føler jeg en viss balansegang med at oppgaver hverken er for lette eller for vanskelige. Så kan jeg jo delegere bort litt oppgaver jeg ser på som tidkrevende og/eller «enkle» ting. Som kan være nyttig å utføre for eksempel for DPO'ene».

IO2 mener også at kompetanseutnyttelsen er litt så som så, han uttaler følgende:

«Ja og nei. Det er vel fort at det faglige blir underdanig til administrative oppgaver. Det blir litt tåkelagt. Jeg skulle ønske at vi kunne jobbet litt mer med de faglige sakene som man brenner for. Men det blir som regel unnagjort så fort som mulig for å rekke over mest mulig annet. Vi har vel oppgaver som både er for lett og for vanskelig. Man blir av og til fasinert over hvilke oppgaver man kan ende opp med å få servert i fanget. Så er det gjerne slik at det går fortene å bare gjøre det selv enn å delegere videre. Det er ikke nødvendigvis utfordrende faglig, men man må bare bli ferdig med det. Så utfordringen ligger antageligvis mer med å få ferdigstilt det. Dette er jo noe som naturligvis reduserer motivasjonen. Når man ikke får fremdrift i sakene så blir man fort litt demotivert».

IO4 understreker viktigheten av kompetanseutvikling i sitt svar på spørsmål om utnyttelse av kompetanse. Han uttaler følgende:

«Man startet gjerne som styrmann på båt sant, så tror du gjerne at du kan alt, helt til du plutselig innser at du ikke kan så mye som du trodde. Så lærer man etterhvert mer og blir trygg på seg selv. Så begynner man på rigg, og da kan man plutselig ingenting igjen. Det foregår så utrolig mye rart som ikke har noe med faget å gjøre. Som plattformsjef så drifter man jo et hotell, samtidig som du er flyplass-sjef og har et hospital å forholde deg til, noe som er langt utenfor det vi lærte på skolen sant. Det kommer også juridiske problemstillinger man må ta stilling til, så man kan si at bachelorgraden i nautikk var bare en inngangsbillett. Du må hele tiden utvikle deg selv. Du blir aldri ferdig med skole og man har en hel karriere med egenutvikling foran seg».

«Det er jo enkelte ting og oppgaver som er vanskelig, men det er som regel ikke noe faglig utfordring, det går mer på at enkelte ting bare er veldig knotete og frustrerende. Så har man jo også oppgaver som er stimulerende og utenfor det man kan. Det er jo faktisk motiverende, ved at jeg tilegner meg ny kunnskap og finner ut av det».

IO5 uttrykker at han i stor grad fikk utnyttet sin kompetanse. Han kommer med følgende uttalelser:

«Ja, jeg følte jeg hadde den fordel at jeg hadde jobbet lenge på land før jeg kom offshore. Jeg hadde tidligere jobbet opp i mot myndighetene, petroleum, sjøfartsdirektoratet og andre myndigheter. Det er jo sånn i den her industrien at det er mange spillere på banen ikke sant. Og jeg visste jo at når enkelte ting skjedde om bord så utløste det en del behov hos myndighetene på land. Jeg tror at min bakgrunn hjalp meg å ha en større forståelse for de forskjellige mekanismene som tredde i kraft når noe skjedde. Så på den måten følte jeg at jeg fikk utnyttet

kompetansen min. Så er det jo ellers en del rutinepreget arbeid som ikke er spesielt krevende».

IO6 beskriver i sine uttalelser at han får utnyttet både egen og andres kompetanse gjennom delegering. Han sier følgende:

«Jeg når en del mål gjennom delegering og får utnyttet kompetansen til de jeg har under meg. Jeg har ikke så stor kompetanse på alt om bord her, men med den erfaringen jeg har så vet jeg hvor jeg skal hente det jeg trenger av kompetanse og hvem jeg skal støtte meg på. Ellers vil jeg si at arbeidsdagen min er ganske variert med varierende vanskelighetsgrad. Noen oppgaver er jo litt mer monoton enn andre, og av det som er krevende så er det kanskje mest at man ikke får de ressursene man trenger. Det kan være litt demotiverende viss man har folk om bord som vil få diverse gjort, men så har man ikke økonomi og støtte fra land til å få det utført».



## 5 Drøfting

I dette kapitlet skal de ulike kategoriene: Lederatferd, Selvledelse, Atferdsstrategier, Belønningsstrategier, Kognitive strategier og Motivasjon, med tilhørende underkapittel, drøftes opp mot de teoretiske perspektivene som tidligere er beskrevet, for å belyse studiens problemstilling. Vi vil oppsummere og se nærmere på forskjeller og likhetstrekk mellom informantenes uttalelser og det som beskrives i studiens teorigrunnlag.

### 5.1 Lederatferd

Som nevnt tidligere er ledelse å anse som en overordnet ramme for studien. Uavhengig av hvordan man velger å definere selvledelse, så er studiens problemstilling knyttet til ledelse. Vi anser det dermed som interessant å se på informantenes lederatferd for å videre kunne se hvorvidt de utøver selvledelse og i hvilken grad det er bevisst eller ubevisst. Vi vil underbygge dette med å nevne situasjonsbevissthet. Selv om situasjonsbevissthet gjerne er sterkest knyttet til de kognitive prosessene og aspektene ved ledelse og selvledelse, vil vi nevne det her. Dette er for å belyse at gjennom å se på informantenes oppfatning og tanker rundt ledelse kan vedkommende bli mer reflektert og bevisst på egen lederatferd og dermed oppnå en bedre situasjonsbevissthet av seg selv som leder.

Som beskrevet i teorien er transformasjonsledelse en form for ledelse som i stor grad retter oppmerksomheten mot de karismatiske og affektive elementene ved ledelse. I dataanalysen kommer det frem at de fleste informantene ikke i nevneverdig grad er å anse som spesielt karismatisk i sin ledelsesstil. De fleste er derimot mer sikker på at de fremtrer som en god rollemodell og et godt eksempel, noe som er i tråd med det Northouse (2018) beskriver under idealistisk innflytelse. Informantene er også til dels samsvarende i sine meninger om hvorvidt medarbeiderne identifiserer seg med, og trives med å omgå de som ledere. De fleste antyder at medarbeiderne trives med å omgå de, hvorav noen reflekterer rundt hvorvidt dette faktisk er reelt. Samtidig nevnes det at man som leder ikke nødvendigvis kan være godt likt blant alle.

Som nevnt uttaler samtlige informanter at de ikke er særlig karismatisk. Og som en av informantene uttrykker kan en karismatisk person være en overtalende type. Noe som kan slå ut feil. Det nevnes at en karismatisk leder drar folk med seg istedenfor å høre etter hva folk egentlig trenger. Dette kan ses i sammenheng med det Northouse (2018) beskriver som kritikk av teorien: Teorien kan potensielt sett misbrukes, dersom den utøves av en kynisk og manipulerende leder som utnytter det å spille på følelsene til sine medarbeidere (Northouse, 2018).

Informantene har flere forskjellige oppfatninger av hva som er å anse som god ledelse, samt hva som kjennetegner en god leder. Dette er med på å styrke teorien til Grint (2010) om at det noen opplever som god ledelse kan bli oppfattet annerledes av andre. IO1 beskriver god ledelse som å oppnå et mål gjennom andre, tilnærmet likt det Northouse (2018) beskriver som en definisjon på ledelse: «en prosess der et individ påvirker en gruppe individer for å nå et felles mål» (Northouse, 2018, s. 6).

Ut i fra dataanalysen kan man anta at forekomsten av inspirerende motivasjon jevnt over ligger midt på treet blant informantene, selv om det er noe varierende svar. Enkelte fremstår som flinkere på å vektlegge motivasjon i sin ledelsesstil, samt å opptre som

optimistisk og entusiastisk. Man får inntrykk av at de fleste forsøker å være en motiverende og optimistisk leder, men at det i praksis ikke nødvendigvis er realiteten. I følge Northouse (2018) skal en inspirerende motivator også motivere og inspirere sine medarbeidere gjennom kommunikasjon, visjonsarbeid og oppfordre til godt samspill. Enkelte informanter fremstår som gode på kommunikasjon og det kan tyde på at mange også er flink til å formidle organisasjonens visjon. At informantene er flink til å formidle organisasjonens visjon er i tråd med det Northouse (2018) sier at transformasjonsledelse dreier seg om. Nemlig om forandring og/eller tilpasning til ulike situasjoner, hvor hele prosessen er sterkt knyttet til en leders formidling av sin visjon (Northouse, 2018). Ut i fra de funn som ble gjort i dataanalysen kan det nok derimot diskuteres hvorvidt informantene utvider og stimulerer medarbeidernes interesser ut over medarbeidernes egeninteresser.

Intellektuell stimulering var den av de 4 I'ene i transformasjonsledelse som informantene jevnt over scoret «dårligst» på. Det å skulle tilrettelegge for og oppmuntre til intellektuell utvikling kan nok være å anse som utfordrende. Spesielt utfordrende i en organisasjon hvor mye er styrt av ytre faktorer man ikke har mulighet til å påvirke, samt en relativt stram ramme med prosedyrer og regelverk. Det er likevel enkelte informanter som antyder at de forsøker å oppmuntre til kreativ tenkning innenfor et sett av rammer. Det nevnes også at medarbeiderne gis nokså fritt spillerom til å utføre gitte oppgaver innenfor de gitte rammene. Dette kan tenkes å være i tråd med at intellektuell stimulering gjøres gjennom å gi medarbeiderne rom for å utføre selvstendige oppgaver (Northouse, 2018). Northouse (2018) påpeker også at å oppfordre til kreativitet er viktig for intellektuell stimulering. Det er i den forbindelse interessant at de informantene som scorer høyest på dette området alle jobber i en organisasjon som setter kreativ tenkning som en kjerneverdi i organisasjonen. Flere av informantene påpeker også at de ikke er for detaljstyring, men liker å gi medarbeiderne ansvar og tillit, noe som igjen er å anse som viktig for intellektuell utvikling og stimulering.

Selv om det blir vanskelig å se på sammenhenger og trekke konklusjoner ut fra et relativt lite utvalg, synes vi det er spennende å se at de av informantene i studien som er stabilitetssjefer skiller seg fra plattformsjefene med tanke på å gi individualisert oppmerksomhet. Det tyder på at selv om flere av plattformsjefene ønsker å ivareta hver enkelt sine behov så strekker ikke tiden til. Det er dermed ikke sagt at en stabilitetssjef nødvendigvis er flinkere på dette området, men det er rett og slett ytre begrensninger som ligger til grunn for at resultatet i denne studien ble slik som det ble. En av plattformsjefene trekker blant annet frem at han benyttet seg av vernetjeneste for å få en oversikt og en mulighet til å se enkelt individ gjennom andre. Det kan tenkes at også flere av de andre lederne benytter seg av vernetjeneste, men til de som eventuelt ikke gjør det kan det potensielt sett være et godt verktøy for å ivareta de som trenger det, så langt det lar seg gjøre. På den andre siden kan det tenkes at det likevel blir vanskelig å utøve det Bass (1990) omtaler som å gi individuell oppmerksomhet og sosial anerkjennelse til et stort antall individ man ikke får anledning til å omgås selv. Bass (1990) nevner også at å gi individuell lønn til medarbeiderne er med på å styrke individualisert oppmerksomhet. Dette er derimot ikke noe som kan kontrolleres av de respektive maritime topplederne i denne studien.

## 5.2 Selvledelse

I studiens problemstilling spør vi hvorvidt maritime toppledere utøver selvledelse. I den forbindelse blir det naturlig å se på om det i den grad selvledelse utøves, er bevisst eller ubevisst. Dette var også grunnen til at vi valgte å undersøke informantenes kjennskap til begrepet før vi gikk ytterligere inn på spørsmål om de aktuelle selvledelsesstrategiene. Da informasjon om selvledelsesstrategier i forkant av undersøkelsen vil anses for å kunne være av betydning for dataenes validitet og reliabilitet. Slik det fremgår av dataanalysen er studiens informanter ikke nevneverdig kjent med begrepet selvledelse. Det er kun to informanter med forkunnskaper om selvledelse. Med bakgrunn i dette vil vi antyde at de som ikke er kjent med begrepet heller ikke utfører selvledelse som en bevisst handling. Av de som derimot er kjent med selvledelse og uttaler en forståelse av hva som ligger i begrepet anser vi en større sannsynlighet for bevisst utførelse av selvledelse. Men det å ha kjennskap til begrepet er i seg selv ikke nok til å kunne utøve selvledelse. Før vi kan ta stilling til hvorvidt selvledelse utøves eller ikke vil det være naturlig å drøfte videre rundt de funnene som er gjort i sammenheng med selvledelsesstrategiene. Dette vil vi følge opp med i de neste kapitlene: Atferdsstrategier, Belønningsstrategier, Kognitive strategier og Motivasjon. Aller først vil vi oppsummere og drøfte de funn som er gjort knyttet til self-efficacy.

### 5.2.1 Self-efficacy

Bandura (1997) hevder at personlig tro på egne ferdigheter er det mest virkningsfulle virkemidlet vi har til rådighet for å få folk til å ta eget initiativ til å handle. Og at det derfor er viktig å styrke folks mestringfølelse, ettersom økt selvopplevd mestringsevne/-tro øker sannsynligheten for å få til noe. Med utgangspunkt i disse utsagn vil vi påstå at samtlige informanter i studien kunne tjent på å forbedre egen mestringstro, da de fleste selv mener de ligger midt på treet i forhold til tro på egen mestring. Da det på den andre siden sies at for høy mestringstro vil kunne virke mot sin hensikt og føre til sløvhet og dårlig effektivitet, så burde man kanskje være litt påpasselig med hvor mye man skal pushe på individers tro på egen mestring. Mestringstro bør også ses i sammenheng med personers selvinnsett. Slik en av informantene uttaler om at «klokest er han som vet hvor mye han egentlig ikke vet». Vi anser det dermed som fornuftig å reflektere over egen kunnskap i forhold til hvor stor tro man har på seg selv. Flere av informantene viser også en form for selvinnsett ved å reflektere rundt hvordan de eventuelt kan styrke egen mestringstro på de områdene det trengs. Å forsøke å styrke mestringstroen på aktuelle områder kan være fornuftig da empirisk forskning kan vise til betydelige funn som styrker self-efficacy som den primære mekanismen i hvorvidt selvledelse påvirker individers prestasjon (Neck & Manz, 1996a; Prussia et al., 1998).

## 5.3 Atferdsstrategier

Vi vil i dette delkapittelet oppsummere og drøfte de funn som er gjort under hver enkelt atferdsstrategi, opp mot de teoretiske perspektivene som tidligere er beskrevet i studien. Vi starter med selvobservasjon og tar videre for oss målsetting, samt trening og fokusering.

### 5.3.1 Selvobservasjon

Ut i fra de teoretiske perspektivene som tidligere beskrevet, kan selvobservasjon anses for å være en nokså konkret handling. Som Glasø & Thompson (2018) påpeker innebærer selvobservasjon blant annet en kritisk granskning av hvor godt og effektivt man utfører oppgavene sine. Ut i fra den empiriske dataanalysen kan man gjennom samtlige informanters uttalelser tolke det som at informantene ikke utfører selvobservasjon i den

konkrete grad som beskrevet i teorien, selv om enkelte scorer relativt høyt ut i fra det som illustreres i figur 13. Det kan se ut til at i den grad selvobservasjon utføres er det hovedsakelig i mindre konkrete og ubevisste handlinger. På den andre siden kan det se ut som at enkelte informanter har relativt god kontroll på hva de bør bruke tid på. Det fremkommer derimot ikke at informantene har gjort en konkret vurdering av hvor mye tid de faktisk bruker på ulike aktiviteter enten i jobbsammenheng eller privat. I den grad en vurdering av tidsbruk og/eller kvalitet i eget arbeid er utført er det tilsynelatende tanker og refleksjon som er utført og ikke det Glasø & Thompson (2018) beskriver som en kritisk granskning. Selv om det ikke tolkes som en kritisk granskning kan man likevel se i analysen at enkelte av informantene er relativt bevisst på kvaliteten som leveres i eget arbeid, men at det blir vanskelig å øke kvaliteten da det uttales at arbeidstiden ikke strekker til i forhold til arbeidsmengden.

Det fremgår i figur 1 s.14 (illustrasjon av selvobservasjon) at det er viktig å vite hva man bruker tid på og hvor mye tid som brukes på en gitt aktivitet, samt hvorfor man bruker tid på den gitte aktiviteten (om det er styrt av ytre eller indre årsaker). Gjennom dataanalysen finner vi relativt lite som tyder på at informantene utfører selvobservasjon av indre årsaker. Det fremgår derimot i resultatene at samtlige informanter bruker mye tid på møter og administrasjon, som følge av krav og forventninger fra organisasjon og klienter. Dette kan ses i sammenheng med det teorien beskriver som ytre styrt, da tidsbruken på disse aktivitetene i hovedsak begrunnes i krav som stilles fra organisasjon og klienter.

Det fremgår i dataanalysen at samtlige informanter oppfatter selvobservasjon som både nyttig og viktig. Dette er interessant, da man i analysen kan antyde at informantene imidlertid ikke utfører selvobservasjon i den grad teorien beskriver hva som ligger i begrepet. Selv om to av informantene i studien har tatt kurs i temaer relatert til selvobservasjon fremgår det ikke at de aktuelle informantene utmerker seg ytterligere. Om dette skyldes kursets kvalitet, dårlig læringsutbytte eller lite interesse blir vanskelig å spekulere i. En tanke kan også være om en konkret og kritisk granskning av egen atferd kan oppleves som for tidkrevende eller lite praktisk gjennomførbart.

### 5.3.2 Målsetting

Locke og Latham (1994) hevder at et grunnleggende prinsipp i selvledelse er å kunne definere både store og små mål for seg selv, herunder å vite hva man ønsker å oppnå i livet, både privat og i arbeidssammenheng. Det fremgår fra dataanalysen at samtlige av studiens informanter har et forhold til å sette seg mål. Det kan være egenutformede mål, men samtlige informanter forholder seg også til mål som settes av organisasjon, kunder og klienter, noe som kan være positivt ut i fra det Locke og Latham (2006) sier om at målsetting er effektivt selv om andre setter målene for deg, i samarbeid med deg, eller at du selv spesifiserer målene. Teorien gjenspeiles i informantenes utsagn om at målutforming også skjer gjennom medarbeidersamtaler, hvor mål utformes sammen med andre. Når man snakker om å utforme mål sammen med andre, så kommer særlig IO1 sine uttalelser godt til syne, hvor vedkommende uttaler at han har gått til coach og fått hjelp til å utforme personlige mål. Enkelte av informantene trekker også frem at de må ha konkrete mål å forholde seg til, som IO4 uttaler «koker det bare i kål» dersom konkrete mål ikke er på plass. Dette kan ses i sammenheng med det Locke og Latham (2006) sier om at utfordrende og spesifikke mål har vist seg å være mye mer effektivt for måloppnåelse enn mål som ikke er særlig utfordrende eller spesifikke. Enkelte av informantene gir også uttrykk for at de har mål som er krevende, noe som omtales som et viktig moment, da det gir en høyere grad av mestingsfølelse i forhold til enklere mål.

Selv om studiens informanter kommer med flere gode utsagn som kan vise til at de utformer spesifikke, målbare og utfordrende mål, enten på egenhånd eller sammen med andre, eventuelt tildelt fra organisasjon, så er det imidlertid lite som tyder på at de aktuelle målene i hovedsak er atferds-forbedrende som er det vi primært er ute etter sett i lys av studiens fokus på selvledelse. Som det fremgår i teorien omhandler målsetting, i lys av selvledelse atferds-forbedrende mål som er prestasjonsfremmende, når målene som settes er utfordrende, spesifikke og målbare (Bass & Riggio, 2005; Locke & Latham, 2006). Det fremgår fra dataanalysen at de fleste målene som settes blant informantene er det vi i større grad vil omtale som operasjonelle mål.

De fleste av informantene kan ikke vise til at de tidligere har laget et målhierarki med tilhørende delmål. I den grad et målhierarki er utformet, så er det ikke nedskrevet. Svært få kan relatere til å ha skrevet ned målene sine. Her kan man se et mulig forbedringspotensial i sammenheng med studien utført av Matthews (2007) som viser til at sannsynligheten for at man når målene sine øker signifikant, dersom man skriver målene sine ned. I den grad mål blir skrevet ned uttaler flere informanter at det gjerne er i form av «to-do lister». Slik vi tolker det er ikke dette atferds-forbedrende mål, men mer en påminnelse om viktige gjøremål som omhandler det operasjonelle. Selv om man muligens ikke anser to-do lister som atferds-forbedrende mål, så nevner flere informanter at det oppleves som svært tilfredsstillende å kunne stryke ut punkter på listen sin. Noe som er i tråd med det Glasø og Thompson (2018) sier om viktigheten av en innbakt egen-belønning gjennom følelse av mestring, dersom man når de aktuelle målene, da dette videre kan resultere i økt innsats. Som nevnt er målene som settes i informantenes to-do lister ikke nødvendigvis atferds-forbedrende. Dersom informantene hadde satt seg et mål om at de skulle bli flinkere til å bruke to-do lister, så ville dette vært et atferds-forbedrende mål. To-do lister kan forbedre atferd gjennom å opprettholde fokus, noe vi også har sett under delkapittel om trening og fokusering.

Flere av informantene uttaler at de har benyttet delmål for å nå et overordnet mål. Blant annet som IO1 nevner har han hatt et overordnet mål om å bli plattformsjef, hvor et delmål har vært å gjøre en så god jobb som mulig i den stillingen han har, samt andre delmål som går på kompetanseutvikling i form av å ta boredekkkurs og enkelte plattformsjefskurs. Å benytte delmål støttes av teorien til Glasø og Thompson (2018) som beskriver at ved å benytte delmål har man i større grad anledning til å måle fremgangen underveis. Det kan imidlertid stilles spørsmål til hvor bevisst informantene er i forhold til å jobbe mot målene sine. IO1 er en av studiens informanter som gir best uttrykk for et forhold til å sette seg atferds-forbedrende mål, men han uttaler samtidig, gjennom intervjuet, at han ikke er bevisst på å jobbe mot neste steg, noe som strider litt i mot uttalelser om å bevisst bli bedre ved gjennomføring av kurs og jobbing med å bli flinkere til å delegere. Det tyder på at vedkommende har et delvis bevisst/ubevisst forhold til å jobbe mot sine mål.

Når det gjelder hvorvidt informantene kan sies å utforme SMARTEK mål, så har vi ikke veldig gode indikasjoner på hverken for eller i mot dette. Det er imidlertid få som gir uttrykk for at de har tenkt over denne måten å utforme mål på. IO4 trekker derimot frem begrepet SMARTE under intervjuet og med bakgrunn i vedkommende sine uttalelser kan det tyde på at i hvertfall en av informantene har vært bevisst på denne målsettingsteorien. Ettersom det kun er en av informantene som uttrykker kjennskap til utforming av SMARTEK mål, kan det tenkes at flertallet av informantene kunne dratt nytte av kjennskap til utforming av SMARTEK mål, samt å benytte attributter ved personlige atferdsforbedrende mål.

Et fellestrekk blant samtlige informanter er at tidsfrister oppleves som nyttig, men langt fra alle velger å benytte det. Det kan diskuteres hvorfor flere av informantene ikke benytter tidsfrister til tross for at det oppleves som nyttig. Enkelte kan se ut til å ha et forhold til å benytte et tidsbegrep om målene sine, men i mindre spesifikk grad hvor mye tid man skal bruke på aktuelle oppgaver. En mulig tanke om hvorfor flere anser tidsfrister som positivt, men likevel ikke praktiserer det, kan være at det er å anse som for tidskrevende å gjøre slike vurderinger. Eventuelt om informantene har blitt farget av uttalelser og positive assosiasjoner til tidsfrister underveis i intervjuet. En ting som kan være verdt å nevne er at enkelte kan oppleve tidsfrister som ubehagelig. Ikke alle takler det å jobbe under press like godt, muligens gjør man da en dårligere jobb, noe som kan tale for at tidsfrister ikke nødvendigvis er positivt. Dersom man skulle trekke noen paralleller mellom tidsfrister og motivasjon, så sies det blant annet at tidsfrister kan føre til at følelsen av selvbestemmelse reduseres. Noe man kan tolke som negativt ut i fra Deci og Ryan (2004) sine uttalelser om at selvbestemmelse er en del av grunnlaget for å opprettholde høy grad av indre motivasjon. På den andre siden er det enkelte av informantene som uttaler at de i større grad benytter tidsfrister og opplever det som positivt. Dersom man setter tidsavgrensninger på eget initiativ og er bevisst på dette, så vil det potensielt sett kunne styrke gjennomføringsevne og måloppnåelse.

### 5.3.3 Trening og fokusering

Ut i fra dataanalysen kan det se ut som at trening og fokusering innenfor selvledelse ikke er noe som praktiseres i nevneverdig høy grad blant de fleste av informantene. Det er kun to av informantene som selv mener at de trener for å utvikle egne arbeidsmetoder. Av de som til en viss grad kan sies å benytte trening og fokusering nevnes det blant annet av IO1 at coaching er noe han har drevet med for å bli kjent med egne styrker og svakheter, for å videre-utvikle de svake sidene sine. Dette er noe vi anser som positivt i forhold til Neck og Manz (2010) sine uttalelser om at trening er svært viktig for å utvikle seg selv, sine egne arbeidsmetoder og forbedre egen atferd. Det nevnes derimot ikke noe om å utvikle de sterke sidene sine, noe som Drucker (1995) sier at man skal gjøre for å bli «excellent». Han sier videre at man også skal ta tak i sine svakheter, men ikke fokusere mest på disse, da de aldri vil bli «excellent».

IO4 sine uttalelser om at han er opptatt av egenutvikling er også noe som taler positivt for treningsaspektet i selvledelse. Hvor systematisk informantene er i sin trening kan muligens diskuteres, noe som kan være verdt å tenke på ut i fra det Neck og Manz (2010) sier om at en av utfordringene med trening er å få trent systematisk, slik at man får riktig utbytte av treningen. Ut i fra IO1 sine uttalelser om å bli kjent med sine sterke og svake sider, og IO4, som fremstår som reflektert over egenutvikling, kan det tyde på at vedkommende er relativt flink til å identifisere hvilke aspekter som bør trenes på for å nå de riktige målene. Det sies av Neck og Manz (2010) at man bør inkorporere en form for naturlig belønning under treningen. Noe som det ut i fra informantenes uttalelser under spørsmål knyttet til belønningsstrategier, kan tenkes at informantene har rom for å bli bedre på.

De resterende informantene viser noe mindre tegn til systematisk trening for å forbedre egen atferd, noe som gjør at man i utgangspunktet tenker at disse potensielt sett kunne hatt det største utbyttet av å tatt i bruk strategier på dette området.

Det kan tyde på at samtlige av informantene har et bevisst forhold til sine uproduktive vaner, selv om ikke alle kan relatere til hvordan disse kan forbedres. Det kan også diskuteres hvorvidt det informantene omtaler som uproduktive vaner faktisk er uproduktivt. Dersom man ser på uttalelser om å sjekke mail, sosiale medier eller å prate

med andre, så kan dette også relateres til det man i teorien har omtalt som mikro pauser, for å klare å opprettholde fokus. Dersom mikro pauser skal ha ønsket effekt, kan det være viktig at informantene har et bevisst forhold til det.

Det kan tyde på at samtlige av informantene har et bevisst forhold til å ta seg pauser for å klare å opprettholde fokus. Flere av informantene nevner også at de gjerne går seg en tur, er litt sosial og prater med folk. I studien til Kim et al. (2018) blir sosialisering sett på som en form for mikro pause, hvor de fant ut at dette var en god måte å ta en pause på, noe som taler positivt for det informantene i denne studien uttrykker. Det fremkom i studien til Kim et al. (2018) at man burde unngå jobbsnakk i pausen for best mulig kognitiv restitusjon, noe vi ikke har gode data på i denne studien, men som det kan være verdt å tenke over.

Å ta en pause i form av å gå en tur i naturomgivelser er noe flere informanter trekker frem når de relaterer til privatliv. Det kan vise til at enkelte er bevisst på å koble av og hva som fungerer for at de skal klare å hente seg inn igjen. Det blir derimot vanskelig for maritime ledere som har sitt arbeid om bord å utføre dette på jobb. Men som det fremgår av studien til Kim et al. (2018) kan også det å lytte til naturlydspor mens man går en tur eller gjøre avslapningsøvelser, ha positiv effekt, noe som sannsynligvis er være gjennomførbart også for denne studiens informanter. Det fremkommer imidlertid ikke at dette praktiseres av informantene.

Flere av informantene uttrykker at de benytter to-do lister for å opprettholde fokus på gjøremål, noe som er i tråd med Glasø og Thompson (2018) sine uttalelser om at å skrive ned gjøremål er nyttig. Dersom man i tillegg har en prioritering på aktuelle gjøremål kan man øke effektiviteten ytterligere.

Samtlige informanter uttrykker at de er bevisst på stemmebruk og kroppsspråk under en eventuell presentasjon. Enkelte viser også til kunnskap om hvordan de kan bli bedre, og flere uttaler at de tror øving på stemmebruk og kroppsspråk kan ha noe for seg. Det er derimot lite som tyder på at informantene faktisk trener på å bli bedre på dette området. Flere kunne antageligvis hatt et utbytte av å tatt i bruk det Bandura og McClelland (1977) beskriver i sin sosialkognitive teori under observasjonslæring. Ved for eksempel å observere og lære av kroppsspråket til personer man ser opp til for deretter å trene på dette i speilet eller gjennom videoopptak. Om informantene faktisk er villig til å gjøre slike øvinger, tross uttalelser om at det kan virke nyttig, er noe som man imidlertid kan stille spørsmål ved.

Ingen av studiens informanter kan relatere til å ha gjort øvinger i speil, eller ved hjelp av videoopptak. Kun IO5 nevner at han tidligere har øvd foran en kollega, men han viser ikke ytterligere tegn til at dette er noe som praktiseres regelmessig. Under spørsmål knyttet til kognitive strategier får man derimot enkelte svar som viser til at informantene visualiserer hva som skal foregå (helt ned til detaljnivå for enkelte informanter) i forkant av en operasjon eller oppgave. Dette er i tråd med det Manz og Sims (2001) sier om at å tenke gjennom og trene på noe i forkant kan føre til en signifikant forbedring i prestasjon under utførelse av en gitt aktivitet. Det kan tenkes at enkelte av informantene ubevisst trener mentalt i form av visualisering.

Samtlige informanter ser ut til å ha tenkt over hvilke mennesker de omgås, noe som er i tråd med det Manz og Sims (2001) sier om at man bør omgås personer som støtter en på veien mot sine mål, og som motiverer en. Samt at man bør unngå de som tapper en for energi og som har dårlig innflytelse. Det kan likevel tenkes at når man jobber relativt

tett sammen i et lite fellesskap, slik som denne studiens informanter gjør i sitt arbeid, så kan det være utfordrende å styre unna enkelte personer, dersom det skulle være noen man «bør unngå» ut i fra det som beskrives i teorien.

## 5.4 Belønningsstrategier

Som beskrevet i teorien er noen av de mest effektive metodene man kan ta i bruk innen selvledelse det som handler om å belønne seg selv (Neck & Manz, 2010). I dataanalysen kommer det frem at de fleste av informantene har et relativt nøkternt forhold til å benytte ytre belønning, hvor kun to av informantene gir uttrykk for at de benytter dette aktivt. Det kan dermed tenkes at potensialet og effekten av å ta i bruk ytre belønning er relativt stort hos de fleste av informantene. Her kan det være rom for å kunne øke både motivasjon og effektivitet. Dette kan underbygges med samtlige informanters uttalelser om at ytre belønning antageligvis kan virke motiverende. Det bør likevel nevnes at det kan være utfordringer knyttet til å identifisere hva som faktisk vil være effektivt og oppleves som tilfredsstillende. Som en av informantene nevner må belønningen kjennes ekte og man må ha en følelse av at det er fortjent for å oppnå ønsket effekt. Dersom ytre belønning tas i bruk på en fornuftig og systematisk måte kan det tenkes at flere av informantene vil kunne dra nytte av denne strategien, basert på de uttalelser som fremkommer i dataanalysen.

Mental belønning kan også tenkes å ha et forbedringspotensial hos flere av studiens informanter. Som beskrevet i teorien har mennesker som er flinke til å kritisere seg selv ekstra stor nytte av denne strategien. Og ved å ta i bruk både ytre og mental belønning, vil kombinasjonen potensielt sett kunne være en svært sterk belønningsstrategi.

Gjennom dataanalysen nevnes det blant annet av IO4 at han i større grad straffer seg selv enn å belønne seg selv, noe som kan tyde på at ytterligere mental belønning potensielt sett vil kunne ha en positiv effekt. I og med at IO4 er en av de som scorer høyest på mental belønning er det ikke utenkelig at potensialet vil kunne være til stede for flere av informantene. På den andre siden uttrykker IO6 at han omtrent daglig bruker mental belønning. Hvorvidt dette faktisk er en bevisst utnyttelse av det man i teorien beskriver som en belønningsstrategi eller ikke, kan diskuteres. Men det trekkes frem av informanten at det virker å ha en positiv effekt, noe som støtter opp under teoriens beskrivelser av strategiens effekt, enten det er bevisst eller ubevisst.

Det fremgår videre fra analysen at flere av informantene ikke er spesielt god på selvskryt. Gjerne blir prestasjoner forminsket, særlig når det gjelder mindre, dagligdagse oppgaver. I følge Neck og Manz (2010) bør man også belønne seg selv ved ting som ikke er fullt så storslått. Det nevnes av IO4 at selv om han ofte straffer seg selv mer enn å belønne seg selv, så reflekteres det rundt at å hakke på seg selv har utelukkende negativ effekt. Det kan tyde på at selv om man er bevisst sine handlinger og tanker er det ikke alltid like enkelt å styre disse. Dette er uansett mentale innstillinger som kan jobbes med, selv om det kan være krevende. Mentale innstillinger som man i følge Neck og Manz (2010) bør håndtere for å mestre selvledelse.

På naturlig belønning ser vi fra dataanalysen og figur 14 at informantene er noe mer samsvarende i hvorvidt denne belønningsstrategien benyttes, i forhold til det som fremgikk fra analysen av ytre- og mental belønning. Informantene kan se ut til å score relativt høyt på naturlig belønning, noe som ikke nødvendigvis samsvarer helt med realiteten, da de poengene som trekkes frem stort sett omhandler aktiviteter som sjeldent utføres. Det trekkes altså ikke frem oppgaver eller aktiviteter som utføres i det daglige arbeidet om bord. Samtlige informanter har blant annet tidligere nevnt at mange repetitive,



rutinepregede oppgaver og møtevirksomhet ikke er spesielt spennende. Altså vil disse oppgavene føles lite naturlig belønnede i seg selv. Dette begrunnes med at slike oppgaver omtales som å være en nokså stor del av informantenes hverdag om bord. Men slik det fremgår fra teorien behøver ikke naturlig belønning nødvendigvis å være sammenhengende med at selve oppgaven oppleves som en belønning i seg selv. Som beskrevet av Neck og Manz (2010) kan man også oppnå naturlig belønning ved å bygge interessante aspekter inn i den aktuelle oppgaven eller aktiviteten som skal utføres, slik at oppgaven på denne måten oppleves som interessant og gir en såkalt naturlig belønning. Det kan derimot tenkes at å bygge interessante aspekter inn i en «kjedelig» oppgave kan være utfordrende. Slik flere av informantene uttrykker er det ikke nødvendigvis praktisk mulig å flytte oppgaver til triveligere omgivelser når man er om bord i en rigg midt i Nordsjøen. Men det nevnes at enkelte oppgaver potensielt sett kan flyttes ut av kontoret til et konferanserom eller på broen og gjøres sammen med andre og på denne måten bli mer interessant. Dette gjelder derimot ikke alle oppgaver, og det er ikke usansynlig at det heller ikke passer for alle ledere å jobbe på denne måten.

Flere av informantene nevner at de forsøker å fokusere på det positive med de fleste oppgaver og at en oppgave som i utgangspunktet er kjedelig kan bli mer interessant dersom man tar seg tid til å gå litt mer i dybden på hvorfor oppgaven skal gjøres. Ved å finne ut behovet for den, så kan det muligens bli mer meningsfullt. Dette er i tråd med det Neck og Manz (2010) sier om at naturlig belønning oppstår når jobben eller oppgaven man skal utføre gir mening eller har en verdi i seg selv. Og at dette er mer indrestyrt enn ytre styrt da det er noe man kan legge til rette for selv. Det sies også at å møte en oppgave med positiv innstilling vil være av stor betydning, noe samtlige informanter uttrykker at de forsøker å gjøre.

Noe som kan tenkes å trekke opp informantenes opplevelse av naturlig belønning er at samtlige uttrykker at de føler seg kompetent i jobben sin og at de opplever en viss grad av selvbestemmelse innenfor gitte rammer. Dette kan sees i sammenheng med Neck og Manz (2010) sine uttalelser om at dersom man har en jobb man behersker og liker, så vil man gjerne kjenne på en følelse av å være kompetent, noe som i seg selv kan ses på som en naturlig belønning. Et av målene med denne strategien er blant annet at man skal føle seg mer kompetent og selvbestemt (Neck & Manz, 2010).

Ut i fra dataanalysen tolker vi det som at den største andelen av naturlig belønning blant informantene, kan se ut til å forekomme i form av resultatet av en gitt handling eller aktivitet. Altså at selve oppgaven nødvendigvis ikke føles naturlig belønnende, men belønnende i form av at utfallet av de aktuelle oppgavene oppleves som meningsfullt, tilfredsstillende og nyttig. Det med mening beskrives i teorien som noe av det viktigste ved naturlig belønning. Det med å hjelpe andre trekkes frem som meningsfullt av Neck og Manz (2010). Her ser vi store sammenhenger med det flere av informantene uttaler gjennom intervjuet. Det er særlig en ting som går igjen blant flere. Det er at det oppleves som givende å jobbe med mennesker. Særlig å hjelpe mennesker i personlige kriser eller lignende. Dette kan være med på å bidra til at enkelte av studiens informanter til tider kjenner en ekstra naturlig belønning i sitt arbeid.

Hvorvidt informantene opplever en så høy grad av naturlig belønning at de føler at jobben nærmest ikke føles som en jobb, stiller vi oss kritisk til. Det kan nok tenkes at flertallet av maritime toppledere ikke havner i denne kategorien.

## 5.5 Kognitive strategier

Ut i fra dataanalysen kan man anta at selvsnakk utføres i varierende grad blant informantene. Det fremkommer at både negativt og positivt selvsnakk utføres. Selv om studiens utvalg er relativt lite, er det likevel ikke unaturlig, da mennesker er forskjellig. Og det er viktig å reflektere over at forskjellige mennesker ofte har ulik oppfatning og antakelser rundt ulike fenomen. Dette kan også ses i sammenheng med Manz og Sims (2001) sine uttalelser om at noen mennesker oppfatter ting mer positivt enn andre. På samme måte som at informantene har ulik oppfatning og antakelser rundt ulike fenomen så har vi også reflektert rundt våre egne oppfatninger og antagelser av informantenes svar. Hvor det kan være verdt å nevne at både informantene og våre egne oppfatninger ikke nødvendigvis stemmer overens med virkeligheten. Som Golman et al. (2017) beskriver, sorterer mennesker kunnskap og informasjon de får tak i, deretter velger de ubevisst den som passer best til seg selv. Man søker ofte informasjon som kan bekrefte det man allerede tror.

Enkelte av informantene uttrykker at de bevisst forsøker å snu negative tanker om til noe positivt, noe som i følge Manz og Sims (2001) kan bidra til at man blir bedre i stand til å håndtere utfordringer. Flere av informantene nevner at en måte de snur om negative tanker til positive er ved å sette seg bedre inn i en aktuell oppgaves formål og viktighet, noe som i seg selv ikke nødvendigvis er en kognitiv teknikk, men som kan få et positivt resultat i form av å klare å snu om negative tanker.

I den grad informantene selv uttrykker at de utfører positivt selvsnakk så får vi inntrykk av at en del utsagn handler om følelser man får etter en prestasjon, kanskje mer som en mental belønning, enn en kognitiv strategi for bevisst å påvirke tankesettet. Det kan dermed tenkes at positivt selvsnakk ikke forekommer i veldig høy grad hos flere av studiens informanter.

Vårt inntrykk er at flere av informantene kunne hatt utbytte av positivt selvsnakk, da det ikke fremkommer at dette gjøres i høy grad ut i fra studiens teorigrunnlag. I hvilken grad informantene ville hatt utbytte av denne strategien har vi ikke grunnlag for å komme med ytterligere påstander om, men som Wood et al. (2009) beskriver gjennom sin studie, så har både personer med høy og lav selvtillit utbytte av positivt selvsnakk. Selv om vi ikke anser det som gjeldende for denne studiens utvalg, bør det nevnes at positivt selvsnakk kan virke skadelig og ineffektivt for personer med lav selvtillit.

Fra dataanalysen ser man at informantene scorer noenlunde jevnt på visualisering. Hvorvidt det kan sies at de scorer høyere enn det som kan tenkes å være normalt, kan antagelivis diskuteres, ettersom visualisering er noe som foregår i hjernen vår mesteparten av tiden når man tenker på hva som har skjedd, eller hva som skal skje i fremtiden. Som Baumeister et al. (2015) sier, involverer over 75% av tankene våre om fremtiden en form for planlegging. Av det som kommer frem i dataanalysen er det særlig tanker om hva som skal skje i fremtiden som nevnes av informantene. Det foreligger et potensiale for informantene å utnytte visualisering også i etterkant av noe som har skjedd. Som Riise et al. (2020) beskriver, kan man gjøre en mental forbedring av det man allerede har gjort. Det bør nevnes at enkelte av informantene viser tegn til god visualisering gjennom sine uttalelser om å gå gjennom oppgaver steg for steg i forkant. Forsøke å se for seg og analysere både problemer og konsekvenser. IO2 nevner blant annet at han er ganske billedlig av seg og gir uttrykk for å visualisere aktivt. Dersom informantene skulle blitt enda flinkere på visualisering kunne man som Weinberg og Gould (2019) poengterer, forsøkt å involvere enda flere av sansene sine for at det skal bli så virkelighetsnært som mulig. Det

kan se ut til at de fleste av informantene i størst grad benytter visualisering om praktisk gjennomføring av aktuelle oppgaver, noe som kan tyde på at det kan være et utbytte av å ta i bruk visualisering på flere områder enn det som nevnes av informantene.

Når det gjelder avspenningsteknikker er det i grunn bare IO5 som til en viss grad kan sies å kunne relatere til å benytte avspenningsteknikker. Det kan dermed tenkes at samtlige informanter potensielt sett kunne hatt utbytte av å ta i bruk avspenningsteknikker. Gjerne ville det vært naturlig å starte med ledighetsteknikker, da det er disse som ut i fra tidligere forskning kan vise til de beste resultatene på avspenning. Selv om IO5 scorer best på dette feltet blant informantene i studien, så fremstår det fra intervjuet som at heller ikke han har benyttet avspenningsteknikker konsekvent og i den grad det er beskrevet som bevisste teknikker i teorien. Enkelte av informantene antyder at avspenningsteknikker ikke er noe de har behov for og som bare er tull. Slike teknikker har ikke nødvendigvis like god effekt på alle mennesker i alle situasjoner, men som Lazar et al. (2005) fant ut i sin studie, så kan det dersom man mediterer over flere år, resultere i strukturelle forandringer i hjernen som er viktige for sensorisk, kognitiv og emosjonell prosessering.

Slik vi tolker de dataene vi har til rådighet er det heller ikke noe som tyder på at det bevisst benyttes andre kognitive strategier blant informantene. Det kan i denne studien imidlertid være utfordrende å avdekke hvorvidt det benyttes andre kognitive strategier ubevisst. Som vi ser fra dataanalysen er det i hovedsak IO3 som utmerker seg ved at han tidligere har benyttet hypnose som en del av kognitiv terapi innenfor stressmestring. Noe som gjør at han utmerker seg litt på dette området. Det må likevel nevnes at dette ikke er noe vedkommende praktiserer jevnlig og bruker aktivt, men det nevnes at virkningen opplevdes som god, noe som taler for at praktisering av kognitive strategier vil kunne ha en viss effekt.

IO4 uttaler at han gjerne stykker opp og strukturerer en prosess hvor han ser på forskjellige elementer. Dette kan potensielt sett overføres til noe av det som kommer frem av figur 5 under delkapittel 2.2.3 Kognitive strategier, hvor Glasø og Thompson (2018) beskriver at man hele tiden må arbeide med sitt eget tanke- og holdningssett når man utøver selvledelse. Dersom man i tillegg til å se på hva ulike prosesser krever og hvilken kompetanse som kreves, også klarer å trekke inn og jobbe med hvilke tanker man får underveis. Da i form av funksjonelle og dysfunksjonelle tanker, så vil man være et steg videre på veien innenfor praktisering av kognitive strategier.

Ut i fra våre tolkninger av informantenes svar kan det tenkes at de fleste av informantene i større grad lander på det som heter mulighetstenkning, kontra hindringstenkning. Samtlige antyder at de i de fleste sammenhenger er åpen for læring og utvikling. Selv om enkelte antyder at de ikke alltid er like mottagelig for ny kunnskap er dette i tråd med beskrivelser i teorien om at «growth mindset» ikke er noe man har hele tiden, men noe som er flytende. Som Hochanadel og Finamore (2015) sier kan intelligens utvikles over tid på forskjellige måter, og at hvert enkelt individ sine intellektuelle evner kan vokse. Av studiens informanter er det ingen som antyder at de har et såkalt «fixed mindset» hvor man tenker at intelligens er medfødt og ikke kan utvikles. At flere av informantene kan tenkes å være i kategorien mulighetstenkning er positivt i form av at dette tankesettet kan være med å legge et grunnlag for videre utvikling av kognitive strategier, så vel som andre selvledelsesstrategier.

## 5.6 Motivasjon

Med utgangspunkt i *selvbestemmelsesteorien* til Deci og Ryan, og med inspirasjon fra motivasjonsteoriene til Maslow og Herzberg har vi i resultatene fra delkapittelet om motivasjon sett på informantenes forhold til indre og ytre motivasjon. Vi har fokusert på de tre hovedgruppene av psykologiske behov (selvbestemmelse, kompetanse og tilhørighet) som trekkes frem av Deci og Ryan (2004) som grunnlaget for å opprettholde høy grad av indre motivasjon. Videre er det i følge Deci et al. (2017) den indre (autonome) motivasjonen som gir de beste resultatene, i form av at autonom motivasjon i større grad enn kontrollert motivasjon har vist seg å gi best effekt i form av ønsket atferd, holdninger og følelser.

Slik det fremgår av dataanalysen kan det se ut som at indre (autonom) motivasjon ligger fra midt på treet og nedover hos samtlige informanter. Selv om ikke alle erkjenner ytre motivasjon som sin primære motivasjonsfaktor, tyder det på at den ytre motivasjonen er noe høyere hos de fleste av informantene. Dette gjenspeiles i uttalelser om at 2/4 turnus, med lengre friperioder og relativt god lønn er, om ikke den største, blant de største motivasjonsfaktorene. Av informantene er det kun IO4 som spesifikt uttrykker at han ikke motiveres av lønn. Enkelte av informantene mener selv at den indre motivasjonen står relativt sterkt hos de. Vi tolker det likevel som at det noen beskriver som indre motivasjon er det man ut i fra teorien ville omtalt som ytre (autonom) motivasjon. Som beskrevet i teorien av Gagné og Deci (2005) kan ytre motivasjon variere i den grad den er autonom versus kontrollert, dersom man kan forbinde gode verdier med en aktuell oppgave eller handling. Samtlige informanters uttalelser peker på enkelte områder mot en ytre autonom motivasjon, da det nevnes at de i sitt arbeid utfører en del repetitive, rutinepreget, «kjedelige» oppgaver som bare må gjøres, og som til tider kan være demotiverende. Men hvor de aktuelle oppgavene utføres med en viss frihet innenfor gitte rammer og hvor de aktuelle oppgavene både fører til å skape gode resultater og gi anerkjennelse.

Anerkjennelse nevnes også i Maslow's behovspyramide under behov for vekstmuligheter, noe Maslow peker på som mer indrestyrt enn ytrestyrt. Anerkjennelse nevnes også i Herzberg's to-faktorteori under det Herzberg har definert som motivasjonsfaktorer. Ut i fra dette kan det tenkes at de informantene som trekker frem anerkjennelse som motiverende, opplever en indre motivasjon i form av dette.

Den eneste av informantene som uttrykker at han ikke motiveres av lønn er IO4. Det kan muligens tenkes at vedkommende i større grad knytter lønn til det Herzberg i sin teori har omtalt som hygienefaktorer, og ikke som en ren motivasjonsfaktor.

Det fremgår av dataanalysen at samtlige informanter er relativt enig i at tilhørighet er på plass på sin arbeidsplass. De fleste kan vise til gode relasjoner og godt samhold på jobb. Dette er noe som støtter forekomst av indre motivasjon, hvor behovet for tilhørighet er omtalt som en grunnleggende faktor i følge Deci og Ryan (2004). På den andre siden kan det se ut som spesielt enkelte av informantene som er plattformssjefer ikke føler på den samme tilhørigheten i form av mellommenneskelige, sosiale og kulturelle relasjoner. Men derimot en større tilhørighet til riggen og arbeidsgiver. Det uttales blant annet at man som plattformssjef er litt mellom barken og veden, mellom mannskap og rederi, og at man ikke nødvendigvis blir altfor sosial med folk og «en del av gjengen». Man kan muligens trekke noen paralleller til LMX teorien her, ved at plattformssjefen plasserer seg selv litt i en utgruppe. Kanskje nettopp fordi vedkommende bevisst ikke vil danne noen inn-, eller utgrupper blant sine medarbeidere. På en annen side uttrykkes det fra IO4 at han ønsker å gi alle nye ansatte tillit og en mulighet til å havne i en eventuell inn-gruppe. Ut i fra egne

erfaringer og opplevelser kan det tenkes å være en trend blant skandinaviske ledere at disse gjerne ønsker å få sine medarbeidere med i sin inn-gruppe, dersom den eksisterer.

Behovet for kompetanse og det å være kompetent er også beskrevet av Deci og Ryan (2004) som en grunnleggende faktor for opplevelse av indre motivasjon. Da det kan tenkes at man ved å være inkompetent vil kunne mistriives og få svekket selvtillit. Ved å være kompetent vil man gjerne ha lettere for å interessere seg og involvere seg i de aktuelle oppgavene som skal løses. Ut i fra vår tolkning av informantenes svar kan det tyde på at enkelte i større grad mener de får utnyttet egen kompetanse enn andre. Det kan dermed tolkes som at ytre motivasjon i større grad er til stede når informantene føler de ikke får utnyttet egen kompetanse, antageligvis i varierende grad av autonom versus kontrollert. Det fremgår likevel som at samtlige føler seg kompetent og trygg i jobben sin, noe som kan være med på å styrke informantenes indre motivasjon.

## 6 Avslutning

### 6.1 Oppsummering og konklusjon

Vi har drøftet de funn som er gjort gjennom dataanalyse opp i mot studiens teorigrunnlag. Med hensyn til begrensninger i studiens omfang og utvalg har vi med tanke på studiens problemstilling kommet frem til en konklusjon.

Selv med våre begrensninger i utvalg er det tydelig at enkelte likhetstrekk går igjen blant studiens informanter. For eksempel er samtlige enig i at de ikke er særlig karismatisk i sin lederstil, og alle mener å ha et forhold til personlig målsetting, selv om det hos de fleste ikke ser ut til å omhandle det vi i denne studien tenker på som atferdsforbedrende mål. Informantene uttrykker også at de er relativt enig i at selvledelsesstrategier har noe for seg, og alle har tanker om hvordan man bør opptre som leder. Samtidig er det også noen ulikheter i informantenes svar. Blant annet i hva som vektlegges i god ledelse og hva som motiverer hver enkelt. Det er også ulikheter i hvorvidt informantene kan sies å praktisere selvledelsesstrategier for eksempel innenfor egenutvikling, atferdsforbedring eller hvorvidt de bedriver kognitive strategier.

Det fremkommer relativt tydelig at våre informanter i form av å være maritime toppledere på det operative plan, har en krevende arbeidshverdag med mange gjøremål, og kanskje enda flere rammer og regelverk å forholde seg til. Man kan si at en rigg, som er arbeidsplassen til studiens informanter, er som en «søfistikert teknologisk arbeidshest». En kompleks arbeidsplass i et krevende marked i kontinuerlig utvikling. Det er et flytende multikulturelt samfunn til havs, som både er hjem, hotell, treningssenter, flyplass og rekreasjonssted. Moderne maritim ledelse må ta høyde for alle disse feltene, i tillegg til å ha ansvar for sikkerhet, kontroll og risiko. Dette er noe som sier mye om dagens maritime toppledere sin utfordrende rolle. I en hektisk hverdag kan det bli utfordrende å i tillegg skulle ta fatt på tidkrevende selvledelsesstrategier, selv om det på sikt kan tenkes å øke både trivsel, prestasjoner og effektivitet.

Vi vil dele opp studiens problemstilling og først stille følgende spørsmål:

*«Utøver maritime toppledere selvledelse?»*

Selvledelse fremtrer ikke som et utbredt og kjent begrep blant maritime toppledere i denne studien. Hvor enkelte viser tegn til kjennskap og bevisst handling, er det ut i fra vår tolkning i større grad ubevisst i den grad selvledelse utøves. Det fremstår mer som et ubevisst resultat av individuelle personlige egenskaper. Vi mener at effektiv utøvelse av selvledelse som et verktøy krever bevissthet, fokus, forståelse og handling. Her kan det se ut som at det er rom for forbedring dersom studiens informanter skal utøve selvledelse effektivt. Vi ønsker med denne studien å bidra til ytterligere bevisstgjøring rundt selvledelse og konkluderer med utgangspunkt i studiens begrensninger at maritime toppledere utøver selvledelse i mindre bevisst grad. Potensialet for utnyttelse og utøvelse av selvledelsesstrategier er dermed i stor grad til stede.

Vi vil nå forsøke å svare på andre del av studiens problemstilling:

*«Hvordan kan maritime toppledere anvende teorien om selvledelse?»*

Tanken ved å anvende teorien om selvledelse er at man ved å ta i bruk enkelte selvledelsesstrategier potensielt sett kan øke effektivitet, prestasjoner, engasjement og trivsel. Maritime ledere som ønsker å implementere selvledelse må bevisstgjøre seg selv og forstå de ulike strategiene for å kunne oppnå effektiv utnyttelse. Ved å påvirke og motivere seg selv gjennom å ta i bruk belønningssystem, atferdsforbedrende- og kognitive strategier kan en maritim toppleder eventuelt benytte aktuelle selvledelsesstrategier for å bli en bedre transformasjonsleder. En stabilitetssjef med karrieremål kan potensielt sett benytte utvalgte selvledelsesstrategier for egenutvikling, eksempelvis for å nå et overordnet mål om å bli plattformssjef. Særlig om en klarer å utnytte og kombinere selvledelse med transformasjonsledelse, hvor man som leder fungerer som rollemodell og inspirerer, viser oppmerksomhet, omtanke og støtte, samt stiller krav til sine medarbeidere. I tillegg til å være situasjonsbevisst, i forhold til person og sin egen situasjon/rolle som leder, så kan det tenkes at man vil oppnå høy utnyttelse av selvledelse og ikke minst være på trygg grunn som leder.

Avslutningsvis under hvert enkelt av intervjuene i studien, stilte vi spørsmål knyttet til om informantene hadde andre tanker om selvledelse etter intervjuet. Vi spurte blant annet om de tror bevisstgjøring av selvledelse og selvledelsesstrategier vil ha en effekt og om de tror de kunne dratt nytte av det for egen utvikling. Et annet interessant spørsmål er om de faktisk kommer til å ta i bruk selvledelse. Samtlige av informantene gir uttrykk for at de ser på selvledelse som nyttig. De tror absolutt at praktisering av enkelte strategier vil ha noe for seg. Men kommer de til å ta det i bruk? Vårt inntrykk er at de mest sannsynlig ikke kommer til å praktisere selvledelse i den konkrete grad det er beskrevet i teorien, rett og slett fordi det blir for omfattende og tidkrevende. Selvobservasjon som eksempelvis er det første steget i selvledelse, er en såpass tidkrevende prosess der man blir så kjent med seg selv og hva man bruker tid på at det for enkelte kanskje nesten kan føles litt ubehagelig. Allerede her stopper det gjerne opp for mange. At enkelte kan komme til å plukke ut og bevisst ta i bruk enkelte selvledelsesstrategier ut i fra personlige målsetninger har vi derimot større tro på. At maritime toppledere velger å benytte enkelte selvledelsesstrategier er noe vi tror kan bli i nyttig i en fremtid med fokus på økt digitalisering, automatisering og eventuelt robotisering. Krav til kompetanse vil sannsynligvis endres i tiden fremover. Det vil sannsynligvis være nødvendig med stor grad av omstillingsevne og ikke minst utvikling av egen kompetanse. I den forbindelse anser vi selvledelsesstrategier som et nyttig verktøy for maritime toppledere.

## 6.2 Forslag til videre forskning

Gjennom prosessen med å utarbeide denne studien har vi bitt oss merke i at det kan se ut til å være rom for ytterligere forskning på selvledelse, sett i lys av ulike individs personlighetstyper. Kan man se noen sammenhenger mellom personlighetstyper og effektivitet i utøvelse av selvledelsesstrategier? Kan det eventuelt tenkes at enkelte personlighetstyper er mer mottagelig for læring og/eller utnyttelse av selvledelse? Hva kjennetegner lederstilen hos en maritim toppleder i operativt miljø, sett opp mot personlighet? Det er naturlig å tenke at man burde hatt et større utvalg for å kunne se på sammenhenger mellom personlighet og selvledelse.

Man kunne også gått nærmere inn på om kulturelle forskjeller og kjønn har innvirkning på utøvelse av selvledelse innenfor maritime operasjoner. Kan det tenkes at kvinner eller

ledere med ulik kulturell bakgrunn leder seg selv på en annen måte enn våre informanter som alle er menn? Finnes det eventuelt likheter? En annen potensiell vinkling kunne vært å sett på hvordan ledere innen maritime operasjoner balanserer risikohåndtering og evne til å lede seg selv.

### 6.2.1 Sekundæreffekter

Vi har gjennom studien sett at selvledelse i størst grad utføres ubevisst blant maritime toppledere. Ut i fra et teoretisk perspektiv tenker vi at ubevisst selvledelse ikke er å anse som selvledelse. Potensialet for bevisstgjøring er dermed stort, og et forslag til videre forskning kan være å se nærmere på hvordan aktuelle organisasjoner kan implementere selvledelse i jobbtreeningen til sine ledere. Hvordan kunne en organisasjon eventuelt tatt tak i dette og tilrettelagt for å gjøre sine medarbeidere mer bevisst på selvledelse?

Så langt har vi utelukkende omtalt bevisstgjøring av selvledelse som et behov og som en positiv faktor. Vi ser et potensiale for bevisstgjøring og tenker at det i mange situasjoner absolutt vil kunne være positivt å bli mer bevisst på seg selv og egen situasjon. Ut i fra et akademisk synspunkt tenker vi at det også kan være på sin plass å vurdere hvorvidt større bevissthet rundt seg selv og egen situasjon til enhver tid vil være utelukkende positivt. Kan bevisstgjøring av selvledelse ha noen sekundæreffekter?

Å bli mer bevisst kan potensielt sett også ha sine utfordringer. Blake og Mouton (1964) beskriver i sin «ledergitter modell» at den mest effektive lederstilen er det de omtaler som «9,9-ledelse». Hvor man ivaretar både medarbeidere og arbeidsoppgaver optimalt. Modellen neglisjerer imidlertid essensen av interne og ytre grenser som påvirker prosessen. Modellen tar heller ikke hensyn til andre saker og situasjoner som kan oppstå underveis (Bhasin, 2020). Dersom man i en ellers hektisk hverdag, er så bevisst på å kontinuerlig ivareta både medarbeidere og arbeidsoppgaver, er det mulig at man vil kunne oppleve stress og eventuelt stå i fare for å bli utbrent. Det kan være frustrerende og både skulle ta vare på folk og arbeidsoppgaver, samtidig som man skal ivareta og eventuelt utvikle seg selv. Det er ikke usansynlig at man vil kunne oppleve konflikter og stress dersom man i en hektisk hverdag skal bli mer bevisst på seg selv og egne mål, samtidig som man blant annet skal utøve intellektuell stimulering, ivareta medarbeidere og være et ideelt forbilde. Å være bevisst vil absolutt være positivt i mange tilfeller, men det er verdt å merke seg at det også kan være en belastende faktor for en leder.

I dagens samfunn blir «møtet med veggen» en realitet for stadig flere ledere. Det er høyt arbeidspress, ambisjoner og mange gjøremål som legger press på arbeidskapasiteten. Kan det tenkes at en del av de topp-lederne og mellomlederne som opplever utbrenthet i dag, opplever dette fordi de i tillegg til en hektisk hverdag er såpass reflektert og bevisst på hva de holder på med? Kan det være en sammenheng mellom ledere som utøver selvledelse og utbrenthet? En slik vinkling kunne også vært et forslag til videre forskning. I følge en undersøkelse som ble utført av Respons Analyse, fremkom det at over 60 prosent av norske ledere har vært utbrente eller i risikozonen for å bli det. Blant ledere under 35 år var det hele 70 prosent (Solberg, 2013). Altså er utbrenthet noe flere ledere står i fare for å stifte bekjentskap med.

Samtlige ledelsesteorier har den fellesnevneren at de omhandler hvordan en leder skal bli mer effektiv og forbedre trivsel. Man kan imidlertid stille spørsmål ved om det alltid er ønskelig at man som leder skal bli mer effektiv og mer bevisst? Selv om det kan være et ideal å være mer bevisst og øke effektivitet, så er det kanskje å krevne for mye av folk? Er det mulig at belastningen for enkelte ledere er såpass stor at det må være rom for kunne



trekke seg litt tilbake i blant? Kan vi være sikker på at bevisstgjøring og effektivisering vil være utelukkende positivt i enhver situasjon, eller må det eventuelt gjøres individuelle tilpassninger i forhold til den enkelte leders personlighet og situasjon?

## 7 Referanser

- Aronson, J., Fried, C. B. & Good, C. (2002). Reducing the effects of stereotype threat on African American college students by shaping theories of intelligence. *Journal of experimental social psychology*, 38(2), 113-125.
- Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action. *Englewood Cliffs, NJ*, 1986(23-28).
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 248-287.
- Bandura, A., Freeman, W. H. & Company. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. Worth Publishers.
- Bandura, A. & McClelland, D. C. (1977). *Social learning theory* (Bd. 1). Englewood cliffs Prentice Hall.
- Barrett-Lennard, G. T. (1997). The recovery of empathy - Toward others and self. I *Empathy reconsidered: New directions in psychotherapy*. (s. 103-121). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10226-004>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2005). *Transformational Leadership*. Taylor & Francis.
- Baumeister, R. F., Hofmann, W. & Vohs, K. D. (2015). *Everyday thoughts about the past, present, and future: An experience sampling study of mental time travel*. Manuscript submitted for publication.
- Bhasin, H. (2020, 5. mars). *Blake Mouton Managerial Grid - Advantages And Disadvantages*. Marketing91. <https://www.marketing91.com/blake-mouton-managerial-grid/>
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1964). The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence. *Houston, TX: Gulf Publishing Company*.
- Burns, D. D. (1999). *The feeling good handbook*. Plume Book.
- Carver, C. S. & Scheier, M. (1998). *On the self-regulation of behavior*. Cambridge University Press.
- Christoffersen, L., Johannessen, A. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag*. Abstrakt Forlag.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H. & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational*

- Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19-43.  
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2004). *Handbook of self-determination research*. University Rochester Press.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2014). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Boston, MA: Springer Science+Business Media.  
<https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Drucker, P. F. (1995). *People and performance: The best of Peter Drucker on management*. Routledge.
- Dweck, C. (2016). What having a "growth mindset" actually means. *Harvard Business Review*, 13, 213-226.
- Dweck, C. S. (2010). Mind-Sets and Equitable Education. *Principal Leadership*, 10(5), 26-29. <https://search.proquest.com/trade-journals/mind-sets-equitable-education/docview/216292274/se-2?accountid=12870>
- Endsley, M. R. (1995). Toward a theory of situation awareness in dynamic systems. *Human factors*, 37(1), 32-64.
- Farias, M., Maraldi, E., Wallenkampf, K. C. & Lucchetti, G. (2020). Adverse events in meditation practices and meditation-based therapies: a systematic review. *Acta Psychiatrica Scandinavica*, 142(5), 374-393.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/acps.13225>
- Fritz, C., Lam, C. F. & Spreitzer, G. (2011). It's the Little Things That Matter: An Examination of Knowledge Workers' Energy Management. *Academy of Management Perspectives*, The, 25, 28-39.  
<https://doi.org/10.5465/AMP.2011.63886528>
- Gagné, M. (2014). *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*. Oxford University Press.  
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199794911.001.0001>
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Gjestrud, G., Engetrøen, R., Stamsø, M. & Martinsen, Ø. (2009). *Perspektiver på ledelse* (3. utg.).
- Glasø, L. (2011). Organisasjonskonsulentene. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø* (2. utg., s. 420-445).
- Glasø, L. & Thompson, G. (2018). *Selvledelse: Teori, forskning og praksis* (2 utg.). Gyldendal.
- Golman, R., Hagmann, D. & Loewenstein, G. (2017). Information Avoidance. *Journal of Economic Literature*, 55(1), 96-135. <https://doi.org/10.1257/jel.20151245>

- Good, C., Aronson, J. & Inzlicht, M. (2003). Improving adolescents' standardized test performance: An intervention to reduce the effects of stereotype threat. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 24(6), 645-662.
- Graen, G. & Uhl-Bien, M. (1991). The Transformation of Professionals into Self-Managing and Partially Self-Designing Contributors: Toward a Theory of Leadership-Making.
- Grint, K. (2010). *Leadership: A very short introduction*. Oxford University Press.
- Gundersen, D. (2018, 8. mai). *Visualisere*. Store norske leksikon.  
<https://snl.no/visualisere>
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2. utg.). Wiley.
- Hetland, H., Hetland, J., Schou Andreassen, C., Pallesen, S. & Notelaers, G. (2011). Leadership and fulfillment of the three basic psychological needs at work. *Career Development International*, 16(5), 507-523.  
<https://doi.org/10.1108/13620431111168903>
- Hetland, H. & Sandal, G. M. (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(2), 147-170.
- Hetland, J., Hetland, H., Bakker, A. B., Demerouti, E., Andreassen, C. S. & Pallesen, S. (2015). Psychological need fulfillment as a mediator of the relationship between transformational leadership and positive job attitudes. *Career Development International*, 20(5), 464-481. <https://doi.org/10.1108/CDI-10-2014-0136>
- Hirshberg, M. J., Goldberg, S., Rosenkranz, M. A. & Davidson, R. J. (2020). Prevalence of harm in mindfulness-based stress reduction.
- Hochanadel, A. & Finamore, D. (2015). Fixed And Growth Mindset In Education And How Grit Helps Students Persist In The Face Of Adversity. *Journal of international education research*, 11(1), 47-50. <https://doi.org/10.19030/jier.v11i1.9099>
- Holen, A. (1989). Stillhetens psykologi. *En bok om Acem*.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (1997). *Hvordan organisasjoner fungerer: innføring i organisasjon og ledelse* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Macmillan US.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Fagbokforl.
- Kim, S., Park, Y. & Headrick, L. (2018). Daily micro-breaks and job performance: General work engagement as a cross-level moderator. *Journal of Applied Psychology*, 103(7), 772-786. <https://doi.org/10.1037/apl0000308>
- Kjoll, G. & Tranoy, K. (2020, 29. juni). *Kognitiv*. Store norske leksikon.  
<https://snl.no/kognitiv>

- Kovjanic, S., Schuh, S. C., Jonas, K., Van Quaquebeke, N. & Van Dick, R. (2012). How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees' needs as mediating links. *Journal of organizational behavior*, 33(8), 1031-1052.  
<http://www.jstor.org/stable/41683984>
- Kross, E., Bruehlman-Senecal, E., Park, J., Burson, A., Dougherty, A., Shablack, H., Bremner, R., Moser, J. & Ayduk, O. (2014). Self-Talk as a Regulatory Mechanism: How You Do It Matters. *J Pers Soc Psychol*, 106(2), 304-324.  
<https://doi.org/10.1037/a0035173>
- Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504-522.  
<https://doi.org/10.1080/09585190500521581>
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2009). Det kvalitative forskningsintervju (2. utg.). *Oslo: Gyldendal akademisk*.
- Lazar, S. W., Kerr, C. E., Wasserman, R. H., Gray, J. R., Greve, D. N., Treadway, M. T., McGarvey, M., Quinn, B. T., Dusek, J. A. & Benson, H. (2005). Meditation experience is associated with increased cortical thickness. *Neuroreport*, 16(17), 1893.
- Li, J. Z. (2013). Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. I G. Thompson & L. Glasø (Red.), *Transformasjonsledelse*. Gyldendal Akademisk.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1994). Goal setting theory. *Motivation: Theory and research*, 13, 29.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2006). New Directions in Goal-Setting Theory. *Curr Dir Psychol Sci*, 15(5), 265-268. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2006.00449.x>
- Malterud, K. (2011). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning: En innføring* (3. utg.). Universitetsforlaget.
- Manz, C. & Sims, H. (1980). Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective. *Academy of Management Review*, 5, 361-368.  
<https://doi.org/10.5465/AMR.1980.4288845>
- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11(3), 585-600.
- Manz, C. C. & Sims, H. P. (2001). *The new superleadership: leading others to lead themselves*. Berrett-Koehler.
- Markham, S. E. & Markham, I. S. (1995). Self-management and self-leadership reexamined: A levels-of-analysis perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(3), 343-359.

- Martin, K. A. & Hall, C. R. (1995). Using Mental Imagery to Enhance Intrinsic Motivation. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 17(1), 54.  
<https://doi.org/10.1123/jsep.17.1.54>
- Matthews, G. (2007). The impact of commitment, accountability, and written goals on goal achievement.
- Neck, C. P. & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of managerial psychology*.
- Neck, C. P. & Manz, C. C. (1992). Thought self-leadership: The influence of self-talk and mental imagery on performance. *Journal of organizational behavior*, 13(7).
- Neck, C. P. & Manz, C. C. (1996a). Thought self-leadership: The impact of mental strategies training on employee cognition, behavior, and affect. *Journal of organizational behavior*, 17(5), 445-467.
- Neck, C. P. & Manz, C. C. (1996b). Total leadership quality: integrating employee self-leadership and total quality management. *Advances in the management of organizational quality*, 1, 39-77.
- Neck, C. P. & Manz, C. C. (2010). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence* (5. utg.). Pearson/Prentice Hall.
- Neck, C. P., Manz, C. C. & Houghton, J. D. (2019). *Self-leadership: The definitive guide to personal excellence*. Sage Publications.
- Neisser, U. (1976). *Cognition and Reality: Principles and implications of cognitive psychology*. New York: WH Freeman.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: theory and practice*. Sage Publications.
- Pearce, C. L. & Manz, C. C. (2005). The new silver bullets of leadership: The importance of self-and shared leadership in knowledge work.
- Pearce, C. L. & Sims Jr, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group dynamics: Theory, research, and practice*, 6(2).
- Pensgaard, A. M. & Hollingen, E. (2001). *Idrettens mentale treningslære*. Gyldendal Norsk Forlag.
- Piccolo, R. F. & Colquitt, J. A. (2006). Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics. *The Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340. <http://www.jstor.org/stable/20159766>
- Plous, S. (1993). *The psychology of judgment and decision making*. McGraw-Hill Book Company.
- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode: En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kaseystudier* (2. utg.). Universitetsforlaget.

- Prussia, G. E., Anderson, J. S. & Manz, C. C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: the mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(5).
- Riise, A. J., Stensbol, B. & Pensgaard, A. M. (2020, 17.oktober). *Hva er egentlig mental trening*. Psykologisk. <https://psykologisk.no/2014/02/hva-er-egentlig-mental-trening/>
- Seligman, M. E. (2004). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. Simon and Schuster.
- Skagen, A. S. (2006). *Ledelsesideologi i en moderne kunnskapsorganisasjon: en kvalitativ studie av normative ledelseformer*.
- Solberg, E. E. (2009). Er meditasjon medisin. *Michael nr 4/2009*, (Medisinsk Avdeling). <https://www.michaeljournal.no/i/2009/12/Er-meditasjon-medisin->
- Solberg, T. (2013, 10. desember). *To av tre norske ledere i fare for å bli utbrent*. E24. <https://e24.no/karriere-og-ledelse/i/4qOXXa/to-av-tre-norske-ledere-i-fare-for-aa-bli-utbrent>
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Svartdal, F. (2022, 18. oktober). *Selvregulering*. Store norske leksikon. <https://snl.no/selvregulering>
- Szameitat, A., Shen, S. & Sterr, A. (2007). Motor imagery of complex everyday movements. An fMRI study. *NeuroImage*, 34, 702-713.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (3. utg.). Fagbokforlaget Bergen.
- Vadova, E. A., Hall, C. & Moritz, S. (1997). The relationship between competitive anxiety and imagery use. *Journal of Applied Sport Psychology*, 9, 241-253.
- Weinberg, R. S. & Gould, D. (2019). *Foundations of Sport and Exercise Psychology*, 7E. Human Kinetics.
- Wester, T. & Ditlefsen, I. T. (2017, juli). *Bli en bedre selvleder*. <https://moment.consulting/nyheter/bli-en-bedre-selvleder>
- Wood, J. V., Elaine Perunovic, W. Q. & Lee, J. W. (2009). Positive Self-Statements: Power for Some, Peril for Others. *Psychological Science*, 20(7), 860-866. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2009.02370.x>
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson.
- Zacher, H., Brailsford, H. A. & Parker, S. L. (2014). Micro-breaks matter: A diary study on the effects of energy management strategies on occupational well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 287-297. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.005>

Aarset, M. (2010). *Kriseledelse*. Fagbokforlaget.

Aarset, M. V. & Glomseth, R. (2019). Police Leadership During Challenging Times. I  
*Policing and Minority Communities*. Springer Nature.



# Vedlegg: Intervjuguide

Målet med denne samtalen er å få frem dine tanker og erfaringer rundt ledelse. Vi skal spesielt komme inn på det vi kaller for selvledelse og selvledelsesstrategier, som vi skal forklare litt mer om før vi beveger oss inn på det. Vi vil presisere at det ikke er noe «rett eller galt» svar på våre spørsmål. Vi ønsker kun å få frem dine tanker og opplevelser rundt temaene vi skal snakke om.

Svarene dine vil bli behandlet anonymt og vi vil ikke angi deg og dine svar med navn i oppgaven vår. Vi ønsker å ta opp samtalen på en lydfil som blir oppbevart konfidensielt og slettet etter transkripsjon. Samtykker du til at vi tar opp intervjuet på lydfil?

## Informasjon om informanten:

- Alder?
- Hvilken stilling har du?
- Hvor lenge har du jobbet i nåværende stilling?
- Hvilken stilling hadde du før nåværende stilling?
- Tidligere erfaring som kaptein/overstyrmann på båt?
  - Hvor mange års erfaring?
- Hvor mange års erfaring har du som leder?
- I forhold til ledelse i din organisasjon (plattform), hvor mange har du over deg?
- Hvor mange mennesker rapporterer direkte til deg?
- Hvor mange mennesker har du totalt under deg (i hele organisasjonen (plattformen))?
- Hvilken utdanning har du?
- Har du noe videreutdanning/kurs innen ledelse?
  - Tanker/synspunkt på videreutdanning innen ledelse?
  - Kunne du tenkt deg mer eller mindre fokus på utdanning innen ledelse i din jobb?

Kjønn	
-------	--

Alder	
-------	--

	Plattformsjef	Stabilitetssjef
Lederstatus		

	Over 10 år	Over 5 år	Under 5 år
Leder erfaring			

	Universitet/Høyskole	Fagskole	Videreutdanning/Kurs
Utdanningsnivå			

	Over 100 medarbeider	Over 50 medarbeidere	Under 50 medarbeidere
Ansvarsomfang			

	I stor grad	Delvis	I mindre grad
Bevisst på egen situasjon som leder			

### Bevissthet rundt egen lederatferd (transformasjonsledelse):

- Hvilke tanker har du om ledelse og hva kjennetegner en god leder?
- Prøver du som leder bevisst å gå foran som et godt eksempel for dine medarbeidere?
- Føler du at du klarer å være karismatisk (*har personlig utstråling og tiltrekningskraft*)?
- Hvordan tror du selv at dine medarbeidere ser på deg? Trives de med å omgå deg?
- Formidler du tydelig til dine medarbeidere organisasjonens visjon og mål?
- Legger du som leder vekt på å motivere dine medarbeidere?
  - I så fall på hvilken måte?
- Mener du selv at du opptrer som optimistisk og entusiastisk?
- Setter du som leder dine egeninteresser først, eller organisasjonens verdier og interesser?
- Mener du selv at du er oppmerksom ovenfor dine medarbeidere?
  - Ser du enkelt individ og gir støtte og motivasjon til de som trenger det?
- Gir du ansvar til dine medarbeidere, eventuelt på hvilken måte?
- Legger du opp til intellektuell utvikling for dine medarbeidere?
  - Hjelper du de på veien, dersom det trengs?
- Oppfordrer du medarbeiderne dine til å tenke kreativt og utenfor boksen?
  - Har du eksempel på dette?

	I stor grad	Delvis	I liten grad
Er intervjuobjektet bevisst på egen lederatferd?			
<b>Idealisert innflytelse:</b> Lederen er inspirerende og en god rollemodell. Formidler sin visjon.			
<b>Inspirerende motivasjon:</b> Vektlegger motivasjon og opptrer som optimistisk og entusiastisk.			
<b>Individuell omtanke:</b> Lederen ser enkelt individ og skaper trygge rammer.			
<b>Intellektuell stimulering:</b> Oppfordrer og tilrettelegger for intellektuell utvikling, kreativitet og innovasjon.			

## Selvledelse:

«Selvledelse handler om å lede seg selv. Det er en prosess hvor man ved hjelp av ulike atferds- og kognitive strategier bevisst kan påvirke egne tanker, følelser, atferd og motivasjon. Det handler om livsmestring, hvor man kan bli mer bevisst på seg selv, og blant annet skape en bedre balanse mellom jobb og privatliv. Selvledelsesstrategier har vist å kunne føre til bedre prestasjoner, økt effektivitet og trivsel».

- Er begrepet selvledelse kjent for deg?

Dersom selvledelse er kjent for informanten:

- I hvilken sammenheng hørte du om selvledelse?
- Har du bevisst benyttet selvledelsesstrategier?
  - Hvilke strategier, i hvilke situasjoner og på hvilken måte?
- Har det vært nyttig for deg å benytte de aktuelle strategiene?
  - Hvorfor/hvorfor ikke?
- Ser du noen ulemper ved å ta i bruk selvledelse?

«Dersom selvledelse ikke er kjent for informanten så går vi videre inn på selvledelsesstrategiene».

	I stor grad	Delvis	I liten grad
Er selvledelse et kjent begrep for intervjuobjektet?			
Benytter intervjuobjektet selvledelsesstrategier bevisst?			

Vi vil nå høre litt mer om dine tanker og opplevelser i forhold til ulike selvledelsesstrategier som man kan ta i bruk for å påvirke seg selv.

Vi vil starte med en av strategiene som kalles for selvobservasjon.

### Selvobservasjon:

«Å utføre en selvobservasjon innebærer å fokusere på egen atferd og kartlegge hva man bruker tiden sin på. På denne måten kan man identifisere uproduktive handlemåter og dårlig tidsbruk. Ved å få en grundig oversikt over hva man bruker tiden sin på og hvor mye tid man bruker på hver enkelt aktivitet, så vil man lettere se om enkelte aktiviteter bør elimineres, nedprioriteres eller effektiviseres sett i lys av hvilke målsettinger man har. Dette er en tidkrevende men viktig prosess i selvledelse».

- Er selvobservasjon et kjent begrep for deg?
- Har du gjort en konkret observasjon/vurdering av hva du bruker tiden din på, enten i jobbsammenheng eller privat?
- Kan du nevne noen oppgaver som du bruker mye tid på?
  - Hvorfor bruker du mye tid på disse oppgavene (fordi jobben krever det, eller av egen interesse)?
- Vurderer du på noe tidspunkt kvalitet i eget arbeid, eventuelt hvor dyktig du er i jobben din?
  - Hvordan gjør du det i så fall?
- Har du noen uproduktive vaner som du er bevisst på?
  - Har du noen tanker om hvordan disse vanene kan forbedres?
- Tror du at en selvobservasjon kan være nyttig for å disponere tiden bedre, samt øke egne prestasjoner og effektivitet?

	I stor grad	Delvis	I liten grad
Gjør intervjuobjektet systematiske observasjoner av hva han bruker tiden sin på?			
Vurderer intervjuobjektet kvalitet og dyktighet i eget arbeid?			

## Målsetting:

«Når vi snakker om målsetting i selvledelse handler det i stor grad om å sette seg så konkrete og spesifikke mål som mulig.

For å nå et overordnet mål setter man seg gjerne flere delmål som er konkrete ting man må oppnå for å nå hovedmålet sitt. Det kan i noen tilfeller være fornuftig å benytte tidsfrister for å legge press på seg selv. Målene må være godt definert og målbare slik at man vet om et mål er nådd eller ikke.

Et mål bør være utfordrende, ikke uoppnåelig men heller ikke for lett».

- Hvilket forhold har du til å sette deg personlige mål? (Kan være både jobberelatert og privat)
  - Mål for egen atferd, prestasjon og utvikling
  - Hvordan kunne eventuelt et atferds-forbedrende mål sett ut for deg?
- Er det som regel andre (organisasjonen, klienter, etc.) som setter mål for deg?
  - Hva kan et typisk mål være?
- Hvordan jobber du for å nå målene dine?
  - Dersom målene dine er langsiktig, setter du deg spesifikke kortsiktige mål (delmål) som du må oppnå for å nå det langsiktige?
  - Har du noen gang laget et målhierarki, med tilhørende delmål?
    - Har du et eksempel på hvordan du satte det opp?
  - Jobber du fokusert mot å nå målene du har satt deg?
    - Hva gjør du eventuelt for å opprettholde fokus?
- Hvordan måler du om du har oppnådd dine mål?
  - Kvantitativt (kroner og ører)?
- Setter du tidsfrister for å nå målene dine, og oppleves det som nyttig?
  - Dersom ikke, tror du eventuelt det kunne ha vært nyttig og på hvilken måte?
- Har du noen tanker om hva du kan gjøre for å bli enda flinkere til å sette deg personlige atferds-forbedrende mål?

	I stor grad	Delvis	I liten grad
Setter intervjuobjektet personlige mål for seg selv? (egen prestasjon)			
Jobber intervjuobjektet systematisk og målrettet for å nå målene sine?			

## Motivasjon:

«De fleste er kjent med begrepet motivasjon. I denne sammenhengen så vil vi presisere at vi skiller mellom det vi kaller indre- og ytre motivasjon».

«**Indre motivasjon** er noe som opptrer når en handling/aktivitet eller oppgave utføres med frihet og selvstendighet og man opplever en tilfredsstillelse av selve utførelsen av denne oppgaven. Altså at oppgaven i seg selv virker motiverende».

«**Ytre motivasjon** skiller seg fra indre motivasjon ved at vedkommende handler med et formål å oppnå en bestemt (ønsket) konsekvens. Dette kan være materialistiske ting som lønn eller bonus etter arbeid. Ytre motivasjon har gjerne et større potensial når det kommer til kjedelige, repetitive arbeidsoppgaver, hvor det er vanskelig å føle på indre motivasjon. Et eksempel kan være at man mest sannsynlig vil komme til å plukke mer jordbær for kilopris enn timespris».

- Hva skal til for å motivere deg?
  - Hva er det som gjør at du ønsker å stå opp om morgenen og som driver deg gjennom arbeidsdagen?
    - Ytre påvirkninger som f.eks. lønn, eller eventuelle konsekvenser?
    - Indre motivasjon i form av at du liker å utføre jobben din?
- Hva liker du best ved jobben din?
- Har du frihet til å bestemme selv over egne arbeidsoppgaver?
  - Dersom ja: Synes du det er kjekt, eventuelt hvorfor?
  - Dersom nei: Skulle du ønske at du hadde mer frihet til å bestemme selv, eventuelt hvorfor/hvorfor ikke?
- Hvordan vil du si at ditt forhold til tilhørighet er på din arbeidsplass?
  - Føler du at du bidrar til et større fellesskap?
- Føler du at du får utnyttet kompetansen din i forhold til de arbeidsoppgavene du har?
  - Opplever du enkelte oppgaver som for enkle eller for vanskelig?
    - I så fall, hvordan påvirker dette din motivasjon?

	I stor grad	Delvis	I liten grad
Selvbestemmelse (autonomi)			
Forhold til tilhørighet			
Utnyttelse av egen kompetanse			

## Belønning:

«Belønningsstrategien handler om at man etter å ha utført en gitt oppgave kan belønne seg selv. Dette kan gjøres på ulike måter og vi skiller henholdsvis mellom Ytre belønning, Naturlig (indre) belønning og Mental Belønning».

**Ytre belønning** kan eksempelvis være:

*En bedre middag, en flaske vin, gå en tur eller kjøpe seg noe fint.*

- Har du benyttet deg av ytre belønning, og hva kan en typisk ytre belønning være for deg?
- I hvilken sammenheng eller etter hvilke oppgaver har du gjort det?
- Føler du at ytre belønning virker motiverende?

**Mental belønning** kan eksempelvis være:

*Å gi seg selv ros, ved å si til seg selv: «Godt jobba», «det var smart av meg å håndtere situasjonen sånn». Eller så kan det være ved hjelp av visualisering at man tenker seg bort til en ønsket virkelighet hvor alt kjennes behagelig. Dette kan eventuelt gjøres innimellom arbeidsoppgaver.*

- Har du på noe tidspunkt benyttet deg av mental belønning, eventuelt hvordan?
  - Etter hvilke oppgaver eller situasjoner har du gjort det?
- Har det hatt noen positiv effekt på deg, eller tror du at det eventuelt kan ha det?

**Naturlig (indre) belønning** handler om:

*At å utføre en gitt oppgave oppleves som en belønning i seg selv, fordi man gledes av selve aktiviteten, eller eventuelt av utfallet fra de handlingene man gjør. Man kan også bygge mer interessante aspekter inn i en oppgave, eller å flytte en gitt oppgave til hyggelige omgivelser.*

- Har du noen eksempler på oppgaver hvor du har kjent på en naturlig belønning?
  - Hvilken effekt har det på deg? Bli du mer motivert?
- Har du forsøkt å vri oppmerksomheten din bort fra kjedelige aspekt ved en oppgave og heller forsøkt å tenke på de positive sidene med oppgaven?
- Dersom du skal utføre en «kjedelig» oppgave, har du noen tanker om hvordan du kan gjøre oppgaven mer interessant?
- Kanskje ikke relevant i forhold til din jobb, men har du noen gang valgt å utføre en oppgave i trivelig omgivelser (på fjellet, på hytta, ved sjøen eller ute i naturen)
  - Dersom ja: Hvordan var erfaringen din med dette?
  - Dersom nei: Tror du at oppgaven kunne ha blitt kjekkere å utføre?
- Har du noen eksempler på oppgaver du føler er mer meningsfulle enn andre i din jobb?
  - Hva gjør at akkurat disse oppgavene oppleves som meningsfull for deg?

	I stor grad	Delvis	I liten grad
Benytter intervjuobjektet indre (naturlig) belønning?			
Benytter intervjuobjektet ytre belønning?			
Benytter intervjuobjektet mental belønning?			

**Mestringstro:**

«Mestringstro handler om hva man tror om seg selv, og i hvilken grad man tror at man selv kan mestre krevende utfordringer. Det sies at høy selvopplevd mestringsevne/-tro øker sannsynligheten for å få til noe. Samtidig sies det at for høy mestringstro vil kunne virke mot sin hensikt og føre til sløvheter og dårlig effektivitet. Mestringstro kan påvirke både innsats, utholdenhet og tankemønster».

- Opplever du at du har høy tro på egen mestring i arbeidshverdagen?
- Har du alltid stor tro på egen mestring, eller har du eventuelt eksempel på oppgaver hvor du har lav tro på egen mestring?
- Tror du at du kan gjøre noe for å oppleve høyere grad av mestringstro også i de oppgavene du føler at du ikke mestrer?
- For høy mestringstro kan også sies å virke mot sin hensikt. Er det noe du kan relatere til. Har du eventuelt eksempel på dette?

	I stor grad	Delvis	I liten grad
Har intervjuobjektet tro på seg selv og egen mestring?			



## Trening og fokusering

«Når vi snakker om trening og fokusering i selvledelse, så kan dette være både fysisk og mentalt. Det handler om å ta i bruk ulike teknikker, verktøy og fremgangsmåter for å bli flinkere på et spesifikt område, eller at man ved hjelp av disse teknikkene klarer å opprettholde et bedre fokus i sitt arbeid. Det kan også innebære å være bevisst på hvilke personer man omgås. At man da velger å omgås folk som gir deg energi, mestring eller glede, i motsetning til de som eventuelt tapper deg for energi og glede.

Når vi snakker om fokusering kan dette også innebære å ta i bruk kortere pauser, uttøyning, eller en powernap, for å opprettholde et bedre fokus når man arbeider».

- Trener du på noe tidspunkt for å utvikle egne arbeidsmetoder?
  - På hvilken måte? Fysisk eller mentalt?
- Har du noen metoder som du benytter for å opprettholde fokus på oppgaver og gjøremål?
  - Lister, lapper eller lignende påminnelser for gjøremål. Eventuelt andre hjelpemidler?
- Klarer du å opprettholde et skille mellom produktivt arbeid og uproduktive aktiviteter?
- Har du noen gang øvd fremfor et speil, foran en kollega, eller tatt opp video, før du skal prestere, ha en muntlig fremvisning eller lignende?
  - Tenker du at en slik øving kan bidra til økt prestasjon under gjennomføring?
- Har du noen gang tenkt over hvordan du kan forbedre et budskap ved hjelp av stemmebruk og/eller kroppsspråk?
- Det sies at man bør omgås mennesker som støtter deg på veien mot målene dine. Og styre unna de som tapper deg for energi og glede.
  - Har du noen gang tenkt over dette?
  - Hvis ja, har du gjort noe med det, og hva gjorde du?

	I stor grad	Delvis	I liten grad
Tenker intervjuobjektet gjennom metoder for å opprettholde fokus?			
Er intervjuobjektet bevisst på metoder for å forbedre egen prestasjon			

## Kognitive strategier:

«Ordet kognitiv er det som har med erkjennelse, oppfatning og tenkning å gjøre. Forenklet kan vi si at kognitive strategier handler om å påvirke sine egne tanker, og på den måten motivere seg selv. Man gjør ulike teknikker som kan påvirke tankesettet og holdningen til en person. Strategier eller teknikker på dette kan være, men er ikke begrenset til; meditasjon, avspenning, pusteteknikk, positivt selvsnakk, visualisering eller en teknikk der du forsøker å snu negative tanker om til noe positivt».

**Positivt selvsnakk** handler om å overbevise seg selv om f.eks. hvor dyktig man er i ulike situasjoner. Gjennom å si positive ting til seg selv kan man tilrettelegge for gode tankemønstre, noe som kan føre til større pågangsmot og bedre prestasjoner.

- Har du noen gang benyttet positivt selvsnakk?
  - I hvilke sammenhenger/situasjoner?
  - Har det vært nyttig for deg (hvorfor/hvorfor ikke)?
- Har du noen gang jobbet med negative tanker og/eller innstillinger for å prøve å snu det til noe positivt? (F.eks. Dette klarer jeg ikke, dette blir en forferdelig dag, jeg er ikke flink nok).
  - Hva gjorde du i så fall?

**Avspenningsteknikker** kan være at du bevisst stopper opp et par minutter og fokuserer på å slappe av i ansikts og/eller kroppsmuskulatur. Det kan også være pusteteknikker, meditasjon, etc.

- Er dette noe du har benyttet deg av?
- Har det vært nyttig for deg (hvorfor/hvorfor ikke)?

**Visualisering** handler om å danne seg mentale indre bilder eller filmer av noe som har skjedd eller som skal skje. Det kan være i form av hvordan en oppgave bør løses, eller at man visualiserer seg bort til en annen virkelighet.

- Er du kjent med begrepet visualisering?
- Dersom du skal utføre en oppgave. Har du noen gang forsøkt å forestille deg hvordan oppgaven skal gjøres i forkant?
  - Forklar hvordan du gikk frem under visualiseringen. Gikk du igjennom prosessen steg for steg? (hva du skulle gjøre, hva du skulle si, hvordan du skulle fremtre for å få dette til å lykkes best mulig?)
- Har du i forkant av en oppgave sett for deg at du lykkes med gjennomføringen av oppgaven?
  - Har du eventuelt sett for deg at du ikke lykkes? (hvordan gikk det?).

## Andre strategier

- Har du benyttet deg av andre kognitive strategier?
- Hvilke tanker har du om å benytte kognitive strategier?

	I stor grad	Delvis	I liten grad
Benytter intervjuobjektet kognitive strategier bevisst, eller ubevisst?			
Hvilke strategier benyttes?			

## **Avslutning:**

Etter at vi nå har hatt en samtale om temaet selvledelse:

- Hva tenker du om temaet/begrepet selvledelse nå?
  - Har du noen andre tanker rundt begrepet nå, enn du hadde før samtalen?
- Tror du at bevisstgjøring rundt selvledelse og selvledelsesstrategier vil kunne ha noen effekt?
  - I så fall på hvilken måte?
- Kunne du tatt i bruk selvledelsesstrategier og hatt nytte av det for egen utvikling som leder?
- Kommer du til å ta i bruk selvledelse i fremtiden?
- Vil du som leder være villig til å tilrettelegge for selvledelse i din organisasjon?
- Synes du det burde vært større fokus på ledelse og eller selvledelse gjennom utdanningen du har?

Vår problemstilling for oppgaven lyder som følger:

*«Utøver maritime toppledere selvledelse, og på hvilken måte kan de anvende teorien?»*

- Har du noen kommentarer/tanker rundt dette?

## **Til slutt**

- Er det noe du føler vi ikke har tatt opp som kunne vært relevant?
- Har du noe du vil tilføye eller utdype?
- Utenom deg og de andre vi har planlagt å snakke med, er det eventuelt noen andre du mener vi burde ha snakket med?

Takk for tiden din!

