

NTNU

MASTEROPPGAVE

MASTER I ORGANISASJON OG LEDELSE, SPESIALISERING I
RELASJONSLEDELSE

RAD 6901

VEIEN TIL EKTE LEDELSE

Tanja Brøndbo

MARS 2013

INNHALDSFORTEGNELSE

INNLEDNING	7
<i>RELASJONSLEDELSE</i>	8
<i>OPPGAVENS STRUKTUR OG INNHOLD</i>	8
METODE	9
<i>PROBLEMSTILLING</i>	9
<i>KVALITATIVT FORSKNINGSDESIGN</i>	10
<i>BEGRUNNELSE FOR VALG AV METODE</i>	10
<i>GROUNDLED THEORY</i>	11
<i>HVORFOR KVALITATIV METODE</i>	11
<i>FORSKNINGSPROESSEN</i>	12
<i>ÅPNE DYBDEINTERVJU</i>	12
<i>FENOMENOLOGI</i>	13
<i>KVALITATIVE METODERS SÆRTREKK</i>	13
<i>KONSTANT KOMPARATIV ANALYSE</i>	15
<i>VALIDITET</i>	16
<i>RELIABILITET</i>	17
ANALYSE	18
<i>INFORMANTENE</i>	19
RESULTAT	20
<i>ERFARINGER</i>	22
<i>BEVISSTHET</i>	23
<i>MESTRING</i>	25
<i>SOSIALE INDIVIDER</i>	27
<i>POSITIV TENKNING</i>	28
<i>ANERKJENNELSE</i>	29
<i>OPPSUMMERING</i>	31
TEORI OG LITTERATUR	32
<i>POSITIV TENKNING</i>	32
<i>EKTE LYKKE</i>	33
<i>ANERKJENNELSE</i>	35
<i>AUTENTISK LEDELSE</i>	36
<i>MINDFULNESS</i>	40
<i>MESTRING</i>	42
<i>BEGRUNNELSE FOR VALG AV TEORI OG LITTERATUR</i>	43
DISKUSJON	44
<i>AUTENTISK LEDERSKAP, Å HANDLE ETTER ERFARINGER, Å VÆRE BEVISSTE OG Å MESTRE</i>	44
<i>MINDFULNESS</i>	49
<i>ANERKJENNELSE</i>	50
<i>POSITIV TENKNING</i>	52
<i>OPPSUMMERING AV DISKUSJON OG KONKLUSJON</i>	53

REFLEKSJON OVER EGEN FORSKNING
VIDERE FORSKNING

55
56

Figur 1. Modell av induksjon og deduksjon

Figur 2. Presentasjon over undersøkelsens informanter

Figur 3. Empirisk Modell sett i sammenheng med problemstilling

Figur 4. Modell som viser oversikt over kategorier og kjerne-kategorier

Appendix 1. Forespørsel om deltagelse

Appendix 2. Forslag til intervjuguide

Appendix 3 . Bekreftelse på status

ABSTRAKT

Ved å se på vårt samfunns høye forventninger og fokuset omkring ledelse, spesielt den personlige driven av ledelse, og alle kurs og foredrag som man forventer at alle ledere skal ta plass i. Vil jeg med denne undersøkelsen bekrefte eller avkrefte, myter om at god ledelse oppnås ved et singelt kurs med opphold på et hotellrom i de fjerne fjell i alpene, kan lære deg i å oppdage din form for ekte lederskap. Noe som kan gjøres ved å ta en affære med deg selv, inne på kontoret, på stua hjemme eller hvor som helst, bare du kjenner din egen historie.

Jeg skal snakke om våre styrker, de som kommer innenfra. Med å intervju fire informanter har jeg erfart ved med mine intervjuer og observasjoner, at ledere kan opptre ekte i forhold til sine historier og det de har erfart i sitt liv.

Med dette vil jeg ta et dypere dykk, til å oppdage en ekte leders personlige sterke sider, som vil føre frem til suksess i et ledelses perspektiv .

Teori og litteratur fokuserer på områder som : Positiv Psykologi (positiv tenkning) , Autentisk lederskap og Mind fullness-Based Stress reduction (MBSR). Dette med og andre suppleringer som jeg finner nødvendig å ta med i betraktning i denne undersøkelsens for å se sammenheng mellom mine antagelser.

Med dette er nøkkelord for min undersøkelse: positiv tenkning, autentisk lederskap, mestring, bevissthet, anerkjennelse og MBSR.

FORORD

Denne masteroppgaven er en obligatorisk del som gjør mastegrad i Management med spesialisering i relasjonsledelse komplett. Masteroppgaven er et endelig resultat av høyere grad ved NTNU videre, oppgaven utgjør 30 studiepoeng. Arbeidet med oppgaven har vært krevende og interessant, den har gitt meg inspirasjon som førte til kunnskap omkring temaet positiv ledelse, noe jeg har interessert meg for gjennom hele masterstudiet. Jeg håper og ønsker at oppgaven kan være til nytte for andre.

Prosesen med å få tak i informanter har gått av seg selv på grunn av stort sosialt nettverk. Jeg forespurte personer jeg hadde relasjoner til og som jeg visste hadde topplederstillinger og personalansvar.

Jeg vil benytte anledningen til å takke venner og bekjente som har gitt sin oppmerksomhet til oppgavens tema, og gitt meg inspirasjon og ideer . Videre vil jeg takke mine nærmeste som har gitt meg motivasjon og støtte gjennom prosessen. Veilederen min har gitt meg konstruktiv råd med sin veiledning. Til sist må jeg takke mine informanter, for sin raushet i form av å gi meg sine personlige historier. Deres historier er grunnlaget for min forskning.

KORT SAMMENDRAG

Hensikten med denne kvalitative masteroppgaven er å se nærmere på hvordan ledere oppnår lykke og suksess med sine lederegenskaper. Kunnskap blandet med erfaringer som den viktigste ressursen for at ledere skal lykkes. Veien til ekte ledelse, går gjennom å undersøke hvilke egenskaper som er med på å danne forståelse og sammenheng for å oppnå lykke og suksess. Temaet strekker seg vidt for få frem meningen omkring temaet ekte ledelse og det som skal til for å lykkes som ledere.

Oppgaven omfatter litt historiske perspektiver teoretisk sett, for å vise utviklingen av teorier i sammenheng med samfunnets utvikling.

INNLEDNING

I denne kvalitative undersøkelsen vil jeg undersøke hva det er som ligger i et positivt lederskap. Med lederskap i denne sammenheng ser jeg bort fra de administrative oppgavene som ligger i lederskapsrollen, fokuset vil omhandle drivkraften i det å lede seg selv og andre, samt påvirkninger som vil være essensielle i forhold til vår indre kraft. Ledelse forholder seg på det mellommenneskelige planet i denne sammenheng.

Hva er det som gjør at ledere får sine ansatte til å forløse motivasjon, kreativitet og ressurser som ligger latente (Johannesen og Olsen, 2010)? Dette er faktorer som påvirker hvordan et positivt lederskap utvikles av en leder som vil lykkes.

Med Positiv ledelse vil jeg ta en dypere dykk i teorier som: Autentiske ledere, Positiv tenkning og Mindfulness-Based Stress Reduction. Med disse teorier ønsker jeg å finne svar på min problemstilling som det blir redegjort for senere i oppgaven.

Hensikten med Positivt lederskap i denne sammenheng, vil være å se på fenomenet med å stille spørsmål om hva det er som fører ledere til å lykkes og å oppnå suksess. Hvilke egenskaper trenger ledere for å nå mål? Er det flere egenskaper som resulterer til at vi lykkes? Og hva består disse egenskapene i? Hva er som driver ledere i form av indre egenskaper og av deres kraft og styrke til å nå mål? Hva kan hindre ledere i å nå sine mål, hindre de til ikke å lykkes?

Dette er noen av spørsmålene jeg vil stille underveis i oppgaven, for å prøve å bli ført frem til det jeg ønsker å finne ut av. Som illustrasjon kan vi se på toppidrettsutøvere, som trener hardt for å nå sine mål, og ofte lykkes med sine mål. Norske skiløpere som Marit Bjørgen og Northug Jr. er gode eksempler på måloppnåelse. Mengder av personlige ressurser er brukt for å lykkes og for å nå de målene de har satt seg. Det sier seg selv at man må tenke positivt for å holde motivasjonen oppe og å ha troen på at målene holdes fruktbare. For en toppidrettsutøver er det flere faser man må igjennom for å nå punktet hvor man lykkes. Og det er dette som fascinerer meg ved lederskap, for å se på personlige egenskaper og hvordan egenskapene bidrar til suksess.

Hensikten med positiv ledelse må være å kunne mobilisere, kunnskap, kompetanse, kreativitet og egenskaper som de ansatte sitter med. Med å kunne utføre dette vil de ha fordeler på det konkurransemessige planet med sin virksomhet.

RELASJONSLEDELSE

Jeg velger å nevne litt om relasjonsledelse på grunn av at det er min spesialisering og er drivkraften bak denne oppgavens tema. Spurkeland (2006) bruker begrepet relasjonskompetanse i sitt arbeid med relasjonsledelse. Spurkeland mener at i trening av ledere er relasjonskompetanse viktig i forhold til at det skaper mulighet for lederes påvirkning. Relasjonskompetanse kan også brukes for alle mennesker som jobber sammen med andre mennesker. Spurkeland mener at relasjonskompetanse er avgjørende i forhold til jobbsuksess. Spurkeland (2006, 17: 309) definerer relasjonskompetanse med disse begreper: "ferdigheter, evner, kunnskap og holdninger som etablerer, utvikler, vedlikeholder og reparerer relasjoner mellom mennesker".

OPPGAVENS STRUKTUR OG INNHOLD

Kapittel 1 inneholder innledningen. Kapittel 2 forklarer mitt metodevalg og gir en oversikt over metoden som blir benyttet. Kapittel 3 og 4 viser analyse og resultat . Kapittel 5 omhandler teori og litteratur på bakgrunn av blant annet funnene i kapittel 3 og 4. . kapittel 6 viser diskusjonen av mine funn, i lys av både positiv og kritisk vurdering. Avslutningsvis gir jeg mine refleksjoner rundt skriveprosessen og av hva som kan gjøres med videre forskning rundt temaet.

METODE

PROBLEMSTILLING

Ved de fleste forskningsprosjekter har man kanskje begrenset med tid og ressurser, og det vil derfor være formålstjenelig at problemstillingen er forskbar. Problemstillingens utforming bør være avgrenset og beskrevet mye om lite, om jeg kan si det på denne måten. Dette fører til at forskeren begrenser området som skal undersøkes, slik at det blir enklere å forholde seg og å holde fokuset på området det skal forskes på. Valg av metode henger sammen med problemstillingen, dette på grunn av viktigheten av å få frem informantenes egne opplevelser, følelser og refleksjoner av det spørsmålene går ut på. Problemstillingen er formulert i en setning, for å prøve å begrense det området jeg ønsker å undersøke nærmere:

Hvilke indre krefter og egenskaper opplever ledere bidrar til å lykkes som leder?

Problemstillingen var som en retningsviser, slik at fokuset ble konsentrert omkring det jeg ville finne ut av. Dette viste seg å være nyttig for min del i forhold til utforming av problemstillingen.

Ved å henvise til Ryen (2002:27). "et vellykket prosjekt starter med en god problemstilling". Ryen sier med dette at forskningsmetoden må ta et utgangspunkt i problemstillingen, og ikke hvilken metode man har lyst til å teste. Temaet er området man skal betrakte nærmere og problemstillingen hjelper oss med å holde fokuset slik at vi holder oss på rett kurs, mens metoden er den endelige lyskaster for å vise den helhetlige vei. Dermed er vi inne på hvilken metode som er best egnet for vår oppgave og ikke omvendt.

KVALITATIVT FORSKNINGSDESIGN

Thagaard (1998) skriver at forskjellen mellom kvalitative og kvantitative metoder, er at i kvalitative metoder søker man og gå i dybden og vektlegger betydning, mens i de kvantitative metoder vektlegger man utbredelse og antall. Videre påpeker Thagaard at Lincoln (1994) fremhever at begrepet kvalitativ innebærer en vektlegging av prosesser og mening, som ikke kan måles i kvantitet eller frekvenser.

Postholm (2010) forklarer: " å forske kvalitativt innebærer å forstå deltakernes perspektiv. En kvalitativ forsker retter blikket mot menneskers hverdagshandlinger i sin naturlige kontekst". Med dette skriver Postholm (2010) at det er en viss fare for at forskeren vil bli farget av den teorien man har valgt, samtidig som forskerens egne opplevelse kan påvirke forskningsfokuset.

Dette til sammen mener jeg er med på å forsterke mitt valg innen metode i og med at intervjuguiden er delt inn i meget personlige frekvenser, hvor jeg ser at det ikke har vært mulig å nå frem til de følelsene mine informanter ga under intervjuet, dersom jeg skulle benyttet et kvantitativt spørreskjema. Videre vil det fremgå hva jeg mener er bekreftende og støtter opp mot mitt metodevalg, dess lengre ut i prosessen jeg kommer.

BEGRUNNELSE FOR VALG AV METODE

Med utgangspunkt i at problemstillingen er spesifikk og deskriptiv og har en induktiv utforming, ble kvalitativ metode valgt som forskningsdesign. I kvalitativ metode ligger styrken i at den er fleksibel og søker det som er spesielt, samtidig som den også er åpen for at ny informasjon kan fremtre og gi ny viten om det vi søker. Få enheter holder fokuset og gir detaljerte og bred beskrivelse om temaet jeg vil gå i dybden på, slik at jeg får en mer helhetlig kunnskap og forståelse om fenomenet positiv ledelse. Den kvalitative metoden er induktiv, noe som kan forklares ved at den generer kategorier på grunnlag av empiri, og vil derfor være godt egnet til å utvikle ny teori.

GROUNDLED THEORY

Jeg vil gjøre oppmerksom på at valg av analyse faller på Grounded theory, som er en analysestrategi innenfor **Den konstant komparative analysemetoden**. Det presiseres at Grounded Theory ikke benyttes i den rene form, det vil si at i min undersøkelse, ble intervjuguiden satt sammen av teori på forhånd. Noe som kanskje kan oppfattes som motstridende i hva som forventes ved å benytte Grounded Theory. Det refereres til Postholm (2010:87): "Grounded Theory representerer en metodisk tilnærming, samtidig som det innenfor denne tilnærmingen er utviklet en analysemetode " The constant comparative method of analyses" (Glaser & Strauss 1967). Postholm (s.87) refererer til Strauss og Corbin (1999, 1998) som hevder at Grounded Theory brukes til å forske på ulike temaer i ulike fag. Postholm hevder videre (242:87) **"at analysemetoden innenfor denne tilnærmingen også kan brukes innenfor alle kvalitative studier hvor koding og kategorisering av datamaterialet blir vesentlig i analysearbeidet"**. Dette kan oppleves som en støttende faktor i forhold til mitt valg av analyse.

Postholm (2010) mener at den konstante komparative analysemetoden kan være til nytte i analyse av fenomenologisk materiale eller intervjudata. På grunn av det Postholm skriver, velger jeg å benytte den konstante komparative analysemetoden i lys av fenomenologi.

HVORFOR KVALITATIV METODE

Som nevnt er tilnærmingen, problemstillingen og undersøkelsens formål et viktig valg for hvilken metode som er mest hensiktsmessig. Den deduktive tilnærmingen blir kritisert for å være avgrenset og for å fremme ønskede profetier, hvor forskeren fant det denne lette etter. Motsetningen til den deduktive er den induktive tilnærmingen, hvor forskeren har et åpent forhold til det en skal forske på, og hvor man forsøker å finne de spesielle situasjoner uten å være forutinntatt med hypoteser og med teories påvirkninger.

Dermed er det faktisk klart at valget av kvalitativ metode er sammenhengende med at metoden er åpen for ny informasjon som kan knytte den til en mer induktiv tilnærming også. Kvalitativ metode kan være godt egnet når det kanskje ikke finnes så mye forhåndkunnskap om emnet, i dette tilfellet er kunnskapen om emnet noe uklar, noe som også begrunner

metodevalget i og med at det er en fleksibel metode som kan hjelpe forskeren til å oppdage uklarhetene. Når det gjelder generalisering i forhold til populasjonen vil det ikke være aktuelt for min studie, da jeg heller ser det ønskelig å få en helhetlig forståelse av hva det er som ligger i bunnen for positiv ledelse som fenomen. Videre vil vi kunne se sammenhengen med den konstant komparativ analyse og fenomenologi som vil bli benyttet i analysen av metoden.

FORSKNINGSPROSESSEN

I min undersøkelse ble det utført en pilottest av intervjuguiden. Denne ble brukt som kvalitetssikring i forhold til, og som en øvelse for å kunne intervju informanter på en så naturlig måte som mulig. Deretter ble det utført dybdeintervju av fire informanter fra ulike arbeidssteder, geografisk spredd rundt om i landet. Til felles hadde samtlige informanter lederstillinger med personalansvar. Bakgrunnsinformasjon ble hentet fra empirisk teori. Med empiri menes påstander fra virkeligheten som har grunnlaget fra erfaring og ikke syensing. Erfaringene vil kunne bringe oss videre gjennom intervjuene som blir utført.

ÅPNE DYBDEINTERVJU

Patton (2002) hevder at det finnes tre ulike typer kvalitative metoder: åpne dybdeintervju, deltakende observasjon og dokumentanalyse. På bakgrunn av problemstillingen ble et åpent dybdeintervju benyttet, spørsmålene ble stilt på en måte: som hvorfor, hvordan, kan du forklare...? Dette for å få frem informantenes erfaringer, forventninger, kunnskap, opplevelser, meninger og følelser (Patton, 2002).

Fordelen vil være den nonverbale informasjonen som blir gitt, noe som vil kunne gi et tegn på om informanten kjeder seg, lyver, føler seg utilpass, ikke forstår eller lyver.

FENOMENOLOGI

Thagaard (1998) skriver: " Symbolsk interaksjonisme og andre empirinære retninger som etnometodologi, baserer seg på et fenomenologisk vitenskapssyn. Fenomenologien tar utgangspunkt i den subjektive opplevelsen og søker å oppnå en forståelse av den dypere meningen i enkeltpersoners erfaringer. Forskerens refleksjoner kan over egne erfaringer kan derfor danne utgangspunkt for forskningen".

Thagaard skriver videre at den " fenomenologiske reduksjonen innebærer at interessen sentreres rundt fenomenverdenen slik informanten opplever den, mens den ytre verden kommer i bakgrunnen".

Dette forklarer hvorfor jeg som forsker stilte de spørsmålene jeg satte sammen, for slik å kunne ta et dykk langt nede i informantenes opplevelse og følelser. Jeg måtte selv sette meg inn i spørsmålene for å kunne komme frem til den subjektive opplevelsen som Thagaard beskriver. Under intervjuet er man tilstede der og da og har en form for bevisstgjøring omkring akkurat hva som skjer der , og ikke i den ytre fenomenverden. Man forholder seg til spørsmålene og holder fokuset på denne måten.

KVALITATIVE METODERS SÆRTREKK

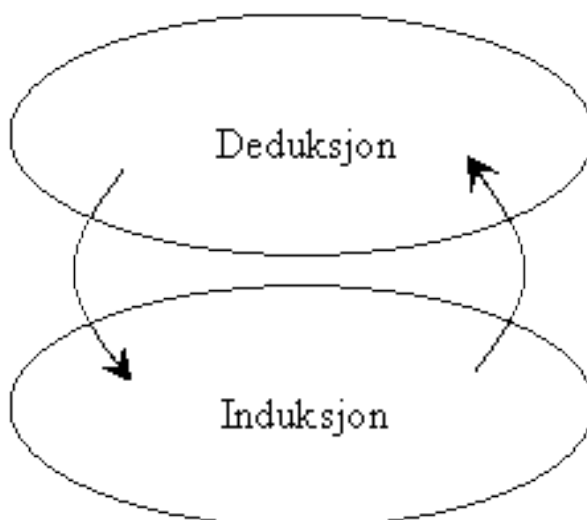
Postholm (2010) skriver at forskere kommer nærmere sin forskning med utgangspunkt i et paradigme eller et verdenssyn. Noe som Postholm mener betyr at de har med seg et sett av antagelser eller syn på verden som styrer eller rettleder deres forskning. Tre ulike begreper representerer et innhold som sier noe om kvalitativ forskning og om forskerens rolle i denne sammenheng. Begrepene er *ontologi*, *epistemologi* og *aksiologi*.

Ontologi innebærer hva som er og hva som kan bli kjent for mennesker. Med andre ord brukes ontologi om spørsmål som fokuserer på virkeligheten og hvordan den er.

Clifford Geertz (1973) mente at vi kan sammenligne mennesket med en edderkopp. Vi har selv vevet det nettet vi henger i, et nett av betydninger. Dette har kontekst med at vi skaper oss det livet vi selv velger å leve; vår virkelighet.

Begrepet epistemologi mener Postholm (2010) i forbindelse med kvalitativ forskning som forholdet mellom forskerne og informanter/deltakere. Videre dannes det et nært samarbeidsforhold mellom forsker og personenes hendelser som står i fokus for forskningen. Postholm mener at skillet mellom ontologi og epistemologi kan bli uklart, men at det finnes en kjerne, en virkelighet som kan fanges og beskrives av forskeren. Noe som jeg synes kom tydelig frem i forholdet mellom meg som forsker og mine informanter. Det beviser at interaksjonen for meg som forsker kan forstås som hva informanten mener med sin erfaring og opplevelse av det gitte spørsmålet.

Postholm forklarer at i det kvalitative intervjuet møter forskeren forskningsfeltet med sine teorier og antagelser, som er med på å danne bakgrunn for opplevelsen av forskningsfeltet. På denne måten mener Postholm at observasjonene kan påvirkes av forforståelsen forskeren møter feltet med. Teorien hjelper forskeren med å holde fokus på sine observasjoner og forstå forskningsfeltet. Forforståelsen, teorier og utledete undersøkelses spørsmål legger grunnlaget for det deduktive praksisfeltet. Forskeren er allikevel åpen for at andre forhold enn det forskeren på forhånd har tenkt kan inntre og tre inn i forskningsarbeidet. Slik jeg forstår Postholm med dette, er forskeren deduktiv med at man har et åpent sinn ved intervjuet, og lar nye uforutsette hendelser bli med inn i forskningsarbeidet. Dette er også noe som kan sies å være en medbringer for å komme frem til noe nytt i forskningsarbeidet, slik jeg ser det.



figur 1. Interaksjon mellom induksjon og deduksjon (Postholm, 2010:57) .

Ved en induktiv forskning kan forskeren ved observasjon også hente empiri som ikke uten videre kan forstås ved hjelp av teorigrunnlaget som forskeren allerede har gjort til sitt eget. Postholm forklarer at dette betyr ” at forskeren må sette seg inn i ny teori eller gå grundigere inn i kjent teori for å forstå de observasjoner som han eller hun gjør”. Postholm mener at det på denne måten foregår kontinuerlig interaksjon mellom deduksjon og induksjon, helt til forskeren skjønner den spesifikke situasjonen som er gitt av observasjonene.

For meg som forsker er dette overnevnte en fin måte å benytte, om mine funn tilsier at jeg kommer frem til noe nytt som jeg ikke var klar over på forhånd under forskningsprosessen. Det er jo det som i hovedsak er essensielt å kunne oppdage underveis. Styrken i metoden kan dermed sies å være at den er fleksibel på den måten at jeg kan søke det som er unikt for min problemstilling, og være åpen for at ny informasjon kan fremtre under forskningsprosessen.

KONSTANT KOMPARATIV ANALYSE

Grounded theory går ut på en metodisk tilnærming og videre innenfor denne tilnærmingen er utredet en analysemåte som heter ” the constant comparative method of analyses” (Glaser & Strauss, 1967, Postholm 2010). Strauss og Corbin hevder at grounded theory brukes til å forskes på forskjellige temaer i ulike fag. Postholm mener (s. 87) at analysemåten innenfor denne tilnærmingen også brukes innenfor **alle kvalitative** studier hvor koding og kategorisering av datamaterialet blir vesentlig i analysearbeidet. . Strauss & Corbin (1999); Grounded theory deler analysearbeidet inn i tre kategorier; *åpen koding*, *aksial koding* og *selektiv koding*.

Åpen koding er det første steget i analysen, hvor forskeren kan navngi og kategorisere fenomener ved å vurdere datamaterialet. Ved å stille spørsmål og sammenligne ulike deler av datamaterialet, kan forskeren få hjelp til å komme frem til presise begreper som kan forbindes til de ulike elementene i materialet (Postholm, 2010). Å navngi eller å kode data blir dermed det første steget i analysen. Hendelser, ideer og handlinger gir navn på et

fenomen på denne måten. Dermed dannes grunnlag for å stille spørsmål som; Hva er det som representerer dette? Hva er dette? Postholm sier at på denne måten vil hver enkelt bit i materialet sammenlignet, slik at et fenomen kan få samme navn. Derfor velger jeg en konstant komparativ analysemåte med grounded theory som metodisk tilnærming.

I aksial koding som blir det neste steget i analyseprosessen, blir kategorier relatert til sine subkategorier i følge Postholm. Her kreves det at forskeren har kategorier hvor man kan se tendenser til hvordan kategorier forholder seg til hverandre. Postholm forklarer videre at i den aksiale kodingsprosessen har man som mål å komme frem til et fenomen skapt av ulike forhold som skaper dem. Postholm skriver at: "dette gjelder konteksten rundt den spesifikke kategorien, handlings- og interaksjonstrategiene som blir brukt og konsekvensene av bruken av disse strategiene. Disse spesifikke trekkene er med på å utforme og presisere en kategori, og de kalles derfor subkategorier". Videre sier Postholm (2010) at forskeren kan stille spørsmål som er til nytte for å danne relasjoner mellom kategorier og subkategorier. (Strauss & Corbin 1990, 1998).

Den selektive kodingen forsøker forskeren å komme frem til kjerne-kategorier ved å relatere de systematisk til de andre kategoriene. Forskningens kjerne-kategori er forskningens hovedtema. Den selektive kodingen kan sies å bestå av alle analyseproduktene som forklarer forskningens hovedtema med noen få ord. Slik dannes en helhet i forskningen, og med den selektive kodingen får man en helhet som binder det hele sammen. Forskeren kan dermed skrive en helhetlig tekst som representerer forskningsfeltet med utgangspunkt i det Postholm forklarer med kjerne-kategorien, hovedkategori og subkategori.

VALIDITET

En undersøkelses validitet er en indikasjon som skal vise til om man har fått svar på det en faktisk har spurt om. *Intersubjektivitet* er begrepet som danner testing av validitet heller enn sannhet. Dette betyr at ved å komme så nær sannheten som mulig, er flere personer enige om noe. Om flere gir uttrykk for at en beskrivelse er riktig, kan dette i praksis bety at det faktisk stemmer. Jo flere som er enige, dess større er sannsynligheten for at beskrivelsen er riktig .

I min studie mener jeg at jeg har analysert meg frem til et svar på problemstillingen og en konklusjon, som jeg også mener og tror at andre forskere vil ha kommet frem til, om de hadde samme problemstilling og spørsmål. Informantene kommer fra forskjellige steder og byer i Norge.

Validitet for kvalitative studier er bortimot et unyttig begrep mener Nyeng (2004). Den oppdagende metoden har ikke til hensikt å komme frem til entydige svar slik validiteten krever, men heller deknningen av mangfold og spredning som ligger i variablene. I denne undersøkelsen vil det nok være en mulighet for at tolkningen av svarene som er gitt av informantene er feil. Men jeg presiserer at om jeg som forsker ikke forsto svaret informantene ga, spurte jeg en gang til og gjentok min oppfatning i ord, for deretter å få avkreftet en misforståelse eller å få akseptert oppfatningen. Slik mener jeg at jeg kvalitetssikret intervjuene før tolkningen, noe som kan bidra til reliabilitet.

RELIABILITET

Postholm (2010) sier at det normale kravet på reliabilitet er at: "resultatene kan reproduseres og gjentas", noe som ikke kan sies å være i logisk sammenheng med kvalitativ intervju. Det kan allikevel ligge et reliabilitetsproblem knyttet til kvalitative intervjuer. Selv om man antar å ha kjennskap til variablene som undersøkes, kan det oppstå problemer rundt fortolkningen. Postholm (169:242) skriver: "i stedet for å snakke om reliabilitet, har den fenomenologiske forskeren en tendens til å erstatte begrepet med "pålitelighet", som en mer hensiktsmessig term. Det underliggende er spørsmålet er hvorvidt undersøkelsen er konsekvent gjennomført og relativ stabil over tid, og på tvers av forskere og metoder".

Reliabiliteten knytter seg til undersøkelsens data, og vil derfor kanskje være lite hensiktsmessig på grunn av at strukturerte datainnsamlingsteknikker er fraværende og at det i hovedsak er samtalen som styrer datainnsamlingen. En annen ting er at observasjoner kan være verdiladende og kontekstavhengige. Med dette kan det gjøres oppmerksom på at det for en annen forsker vil være umulig å forsøke å duplisere en annen kvalitativ forskers forskning. Dette står i sammenheng med at man som forsker bruker seg selv som instrument, og at samtalen neppe lar seg reprodusere. I denne undersøkelsen kan jeg bare

bekreftede den med en beskrivelse av hvordan undersøkelsen og analysen er foretatt; med egne ord, ved en åpen og detaljert fremgangsmåte som danner beskrivelsen av konteksten av undersøkelsen. Det kan derfor sies at det er utarbeidet en revisjonsprosedyre hvor jeg som forsker mener det er mulig å spore dokumentasjon av data, metoder og avgjørelser, samt det endelige resultatet (Ryen, 2002).

ANALYSE

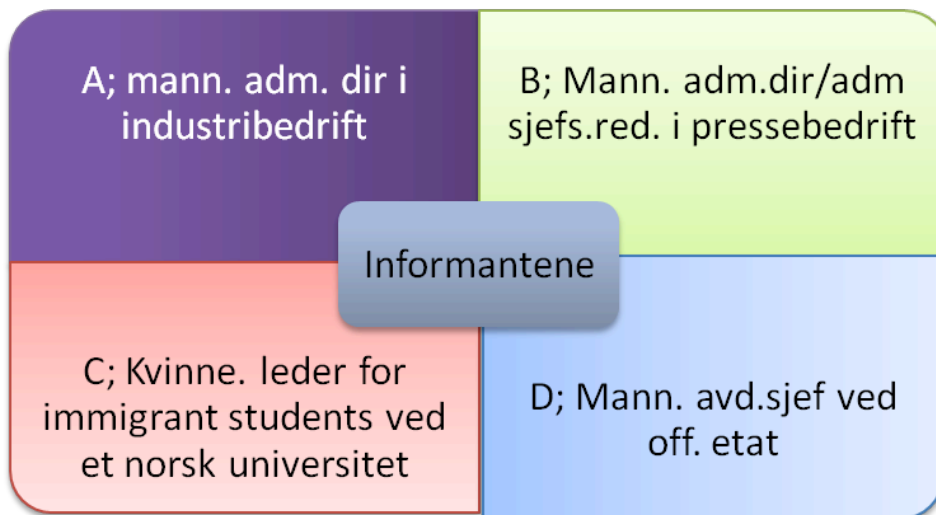
I praktisk utførelse av analysen ble intervjuene tatt opp ved lydopptaker, og deretter skrevet ordrett ned for hånd. Deretter fortsatte jeg med å lage et skjema, hvor samtlige svar fra informantene ble kodet. Dette ble gjort ved at det fremkom begreper som gikk igjen ved flere av svarene som informantene ga. Begrepene førte meg videre til å danne kategorier og å se på det som dannet fenomenet. Jeg kan meddele at jeg ved å intervjuer de første informantene la merke til at det her fantes et fellestrekk, noe som stemte overens med svarene som informant tre og fire også ga. Dette fenomenet ga undersøkelsen en kjernekategori som jeg mener ble dannet fra flere av de forskjellige spørsmålene. Jeg satt igjen med ganske mange begreper i alt, og disse ble gruppert etter det jeg fant som klassifiserbart. Klassifiseringen ble utført ved at jeg spurte meg selv: Hva er dette? Hva representerer det? Under hvilke forhold dukker dette opp?

Jeg jobbet meg frem ved å dele svarene i små brikker, som i et puslespill, deretter kom jeg frem til begreper som gikk igjen i flere av svarene, uavhengig av nummerering på spørsmålene og hvilke tema. Dette skapte felles kategorier som ga meg fenomener og kjernekategori. Under arbeidet med dette stilte jeg meg spørsmål som: når, hvorfor, og under hvilke omstendigheter?

Dette ga meg svar på det som for meg var en omfattende prosess. Selv om GT ikke er benyttet i ren form, kan jeg se at den skapte et resultat av å analysere på denne måten. Strauss og Corbin (1990, 1998) mener at spørsmål danner relasjoner mellom kategorier og subkategorier. Noe som jeg mener fremgår i min analyse av datamaterialet. Figur 3 nedenfor viser den opprinnelige tanken bak oppgavens problemstilling, og de spørsmål som er

formulert i forhold til hva jeg som forsker tenker vil være med på å danne et bilde av fenomenet som et resultatet av empiri. Videre vil jeg vise til figur 5 for illustrasjon av hvordan jeg kom frem til resultatet, kjernekategoriene.

INFORMANTENE



Figur 3. Presentasjon over undersøkelsens informanter.



Figur 4. Empirisk modell sett i sammenheng med problemstilling.

Ved å ha foretatt en grundig analyse og ved å skrive ned et system over svarene som deretter ble til utallige begreper, ble disse igjen selektert nøye i forhold til begreper som gikk igjen gang på gang. Grunnlaget ble dannet med disse forberedelsene som må sies å ha vært svært tidkrevende, men samtidig føler jeg at jeg fikk en god og kvalitetsmessig oversikt over dannelsen av de elementer som skapte resultatet. Jeg forstod på en måte sammenhengen med mine funn ved å gå så grundig til verks, etter min oppfatning.

RESULTAT

Kjernekategori: ”å bidra til å gjøre noe positivt for andre – gir følelse av gladhet og lykke”.

Informantene ga beskrivelser som førte til at jeg underveis i intervjuene kunne ane et felles fenomen som lå i det indre hos informantene. Fenomenet følte tydelig, etter hvert som jeg intervjuet informantene. Dette skapte en spennende undersøkelse for meg som intervjuer. Det var ingen av spørsmålene som var ledende, og svarene som ble gitt kommer fra informantenes egne erfaringer av hva som skaper drivkraft og motivasjon. Videre kan jeg se sammenhengen i de andre svarene, som gir en pekepinn på viktige årsaks - elementer som danner begreper og kategorier som førte frem til resultatet. Det som kan skape hindringer for å oppnå kjernekategori, ga informantene informasjon om at irritasjoner vekkes ved at andre ikke gjør arbeidsoppgavene sine, eller unnlater seg arbeidsoppgaver. Ved analysen ble de viktige kategoriene:

- Å handle etter erfaringer
- Å være bevisste
- Å mestre
- Å være sosiale individer
- Å skape positivisme



Figur 5. Modell som viser oversikt over kategorier og kjernekategori.

Modellen illustrerer hovedkategorier som danner kjernekategori. Hovedkategoriene er sammensatt av begreper som danner en felles kategori. Kategoriene danner til slutt et resultat, en sammenheng som fører til kjernekategori. Kjernekategori er avhengig av kategoriens differensierte eksistens, noe som bekrefter at det er betydelige forskjellige elementer med forskjellige egenskaper som fører frem til et fenomen. Fenomenet er ikke skapt av en egen egenskap, men oppstår med de egenskaper som må til for å føre frem til kreftene som fører til å lykkes som ledere.

ERFARINGER

Erfaringene knyttes sammen av det informantene opplevde i sin tidlige barndom, hvor informantene reflekterte over viktige personer som var betydningsfulle og var med på å danne grunnlaget for verdier og holdninger. Informantene delte historier som var spesielle med tanke på det de hadde lært av disse viktige personene.

Informant A fortalte en historie fra barndommen: ***" Far og onkel er de personene jeg husker best fra barndommen. Jeg var med i leken cowboy og indianer, hvor jeg ble fristet til å kjøpe en lekepistol. Pistolen kjøpte jeg brukt. Noe som visste seg å være et dårlig kjøp på grunn av at jeg ga mer penger for den brukte pistolen, enn de kostet som ny. Denne erfaringen ga meg min første leksjon innen økonomi"***.

Informant B fortalte: ***"folk fra speidermiljøet som var eldre enn meg selv, påvirket meg da jeg var ung. Jeg har vært selvstendig med at jeg hadde jobb og inntekt som ungdom. Det var folk som var eldre enn meg selv som imponerte meg i de miljøer jeg var en del av. Slik som speidermiljøet og i de sportsgrenene jeg var medlem av"***.

Informant C, fortalte: ***"Mamma og pappa og mine besteforeldre. Mamma ga meg omsorg, pappa tok meg med på utenlandsreiser, som ga meg erfaringer av å oppleve noe annet, enn det jeg var vant hjemme i fra, jeg fikk oppleve andre språk og være sosial. Mine besteforeldre, så "meg", noe jeg også følte at noen av mine lærere gjorde"***.

Informant C: ***"Mor og Far var de som var viktigst i mine barndomsår. Mor var omsorgsfull og far tok meg med ut på tur i skog og i mark, og isfiske. Han lærte meg mye praktisk underveis. Da jeg var liten husker jeg godt en hendelse hvor jeg lå på sykehuset, jeg var alene og var ensom. Dette er ingen positiv opplevelse for meg. Jeg husker også godt da jeg lærte meg å sykle, på mors sykkel"***.

Senere ut i intervjuet kan man tydelig legge merke til betydningen av det som ble sådd i barndomsår. Med det mener jeg at grunnlaget dannes av hvordan man opptrer i forhold til sine holdninger og verdier. Det kan sies at det er en klar sammenheng mellom det som vi

lærer i barne – og i ungdomsår, og det som gjør oss til de personene vi er. Verdiene og holdningene gjør oss til de vi er, og om ikke holdningene står i kontekst til verdiene, vil dette skape det motsatte av ektehet. Opptrer man i samsvar med sine verdier og holdninger, vil dette skape autentisk adferd. Dette kan bekreftes ved å betrakte våre handlinger, som viser at det er samsvar med hvem vi er og hvordan vi opptrer. Senere i intervjuene legges merke til akkurat dette fenomenet. Noe som jeg kommer tilbake til videre i diskusjonen.

BEVISSTHET

Bevisstheten rundt sin egen person og tanker om hvem man er, er tydelig et resultat av erfaringer. Samt at jeg ikke vil glemme personligheten, uten at jeg går nærmere inn på det området på grunn av oppgavens begrensning. Informantenes bevissthet om seg selv som de personer de er og de situasjoner de må svare på i intervjuet, er for meg fremtredende som en faktor for å kunne være seg selv i forskjellige situasjoner som oppstår. Informantenes bevissthet danner et bilde av ektehet og selvsikkerhet omkring sin egen person. En av informantene har vært utsatt for det han selv kaller ”ekstreme situasjoner”, som krig. Informanten sier at han var bevisst på sine reaksjoner, uansett det han hadde vært utsatt for av opplevelser og hendelser. Informanten sier at han dermed vet hvordan han vil opptre, han er rolig og blir ikke vippet av pinnen. Selv om man er bevisst på sitt eget jeg og dermed forberedt på hvordan man vil reagere i enhver situasjon, betyr ikke dette at vi kan overføre dette til noe allmenngyldig. Men for denne informanten vil dette være en ekte bevissthet overfor seg selv og hvordan reaksjoner vil fremtre. Informantenes bevissthet, slik jeg tolker det, bidrar til at de er forberedt mentalt ved at de kjenner seg selv godt. Vi kan si at denne egenskapen er en sterk pådriver for at man skal kunne lykkes. En mindre bevisst person, ville kanskje vært mindre mentalt forberedt, og deretter heller ikke like flink til å handle etter sine verdier og holdninger. Antagelsen kan virke noe snever, men allikevel mener jeg at man kan dra denne antagelsen på det grunnlag av funn som er gjort ved intervjuene:

Informant A: ***”jeg betrakter meg selv som jordnær, har bona plantet på jorda og tar meg ikke selv så høytidlig. Ved kundetreff liker jeg meg bedre med ”gutta på gulvet”, fordi vi snakker samme språk. Jeg er meg selv og ingen andre, jeg er ærlig. Verdiene vokser med***

erfaringene, men kan påvirkes av ting som skjer i samfunnet, for eksempel blir jeg imponert av folk, politikere som kan snakke, kan argumentere, disse kan påvirke meg om jeg blir imponert. Handlingene mine påvirkes av det som jeg står for og det jeg mener. Dette vises ved at jeg får ut mine meninger om hvordan ting skal gjøres ut til de ansatte”.

Informant B:” jeg har et stort konkurranseinstinkt på grunn av idretten, som fungerer mentalt og fysisk på meg for at jeg skal lykkes. Føler at jeg behersker situasjoner hvor det er stort press og høyt stressnivå. Dette vet jeg at jeg tåler på grunn av at jeg har vært utsatt for ekstreme og alvorlige situasjoner, som i krigen i Irak for eksempel. De ekstreme hendelsen påvirker meg på en måte som skaper tilfredsstillelse hos meg selv. Jeg vet at jeg ikke blir vippt av pinnen ved stort press og under ekstreme hendelser. Jeg er en rettferdig person, dette er noe som ligger i meg fra ungdommen. Jeg er ikke noen fordomsfull person, da jeg var ung hadde jeg venner som var ulik meg selv, jeg liker folk som er annerledes enn mainstream. Jeg blir glad på andres vegne når de lykkes. Min grunnholdning er den samme, men jeg har blitt mer pragmatisk med årene. Vi må være gode på det vi gjør, vi må løfte hverandre for å lykkes!”.

Informant C sier: ”Føler meg mest komfortabel i situasjoner jeg kan og vet noe om. Er jeg et sted hvor det diskuteres ting jeg ikke har kunnskap om, blir jeg mer en observatør og litt reservert. Når jeg er på steder hvor det prates om ting jeg har kjenneskap til og har kunnskap om, blir jeg lyttet til, noe som gir meg bekreftelse. Jeg liker å gjøre noe for andre, å hjelpe andre gjør meg veldig glad. Jeg ser på meg selv som en lojal person, jeg liker ikke at andre snakker stygt om andre, og unngår at jeg selv gjør dette. Jeg har et positivt syn på livet, noe som kommer innenifra og gir meg kraft. Motstand gir meg styrke til å virkelig ville oppnå målet, jeg tar det som en utfordring og blir motivert, noe som gir en positiv følelse ved å ha mestret situasjonen”.

Informant D: ***”jeg har fornuft og er rettferdig, kan å skille på hva som er bra og ikke bra. Jeg sier ifra om ting som er urett. Jeg ønsker å være et forbilde for andre, men kan ikke lykkes med alt. Jeg lever og eksisterer gjennom opplevelser, det å gi av seg selv er ekte, jeg jobber for at andre skal ha det bra, det er ekte. Jeg er til å stole på når folk trenger meg. Å være redelig har jeg etter min far. Jeg synes det er viktig og ikke være forutinntatt, selv om det kan være vanskelig i forhold til jobb, hvor man kan bli farget av ting man opplever. Jeg er rettskaffen og stjeler for eksempel ikke. Jeg er flink til å ta kontakt med folk, når jeg for eksempel vet at de er syke”.***

En annen viktig faktor som kom frem under intervjuene er viktigheten av å få tilbakemelding på handlinger, enten negativt eller positivt. Informantenes ønske om å bli rettleidet kan være en indikasjon på deres bevissthet omkring det å handle etter sine verdier, som nevnt ved erfaringer. Ønske om å få tilbakemelding styrker bevisstheten og vil være med på å gjøre seg mer oppmerksom på egne handlinger og hvordan man blir betraktet/oppleves av andre. Selvinnsikten blir forbedret dersom man får konstruktive tilbakemeldinger. Ved konstruktive tilbakemeldinger menes både negative og positive henvendelser. Om informantene er ekte, vil de ikke være opptatte av om det er negative eller positive tilbakemeldinger i denne sammenheng. Betydningen av å forbedre seg å stå i samsvar med hvem man er og hvordan man opptrer, er det sentrale i denne sammenhengen.

MESTRING

Mestring viser seg å være en viktig faktor for å skape motivasjon, og følelsen av oppnå sine mål. Ved intervjuene kom det frem følgende:

Informant A: ***” Personer som har oppnådd noe i livet og er flinke til å formulere seg. Det å oppnå ting , påvirker meg, Det å gjøre noe man føler vil gå bra, blir jeg motivert av . Positiv feedback gir meg en god følelse. Der et klart samsvar, får vi fin oppbacking, merkes dette også på innsiden også”.***

Informant B: *"omdømme er viktig for meg, folk må få en bra oppfatning. Det å skape endringer hos folk er viktig i jobben. Penger er motiverende, men mest folks meninger om oss. Å endre folks syn er, er den største motivasjonen. Indre motivasjon skapes for meg gjennom konkurranse, og å føle at man blir verdsatt. Pressede og risikofylte situasjoner er drivkraft for meg, noe nytt som skal beherskes er drivkraft. Det er viktig for meg å få utløp fysisk, dette for indre og ytre motivasjon".*

Informant C: *"personer som byr på seg selv, blir jeg imponert av . blir imponert av at andre brenner for noe. Følelser motiverer meg når jeg er glad, får indre livsglede når jeg når delmål. Jeg blir glad og lykkelig når jeg gjør noe for andre. Jeg trenger ingen balanse mellom ytre og indre motivasjon, jeg ønsker bare å gjøre andre glade".*

Informant D: *"Å få høre at jeg har gjort en god jobb pluss å gjøre andre glade motiverer meg. Det dreier seg ikke om belønning, men å få ros og anerkjennelse. Å få dreid på andres meninger, motiverer meg, også det å bli lyttet til. Det å gå utenfor min egen komfortsone og lykkes, det motiverer også. Det å ha trua på seg selv, å være spontan, det å mestre motiverer. Når jeg har fått en oppgave, vil jeg lykkes. Det er viktig for meg å få gjennomført den. Og balansere indre og ytre motivasjon har med oppgaven å gjøre, men jeg blir demotivert av å gjøre andres arbeid".*

Mestringsfølelsen skapes i denne undersøkelsen av at informantene klarer å gjennomføre noe som de forklarer er utfordrende. Dette kan være i forhold til tid, men også vanskelighetsgrad i selve oppdraget. Når informantene opplever at de har klart å gjennomføre oppdraget som de så på som utfordrende, skaper dette det jeg opplever som mestring. Mestringen skaper deretter motivasjon som vil føre til at man får lyst til å gjennomføre nye oppdrag. Informantene påpeker viktigheten av å få utfordringer, for å kunne holde seg ved like og ikke miste interessen for gjennomføringer. Mestringen skaper et personlig velbehag som kan sies å være en medvirkende faktor for at informantene lykkes med det de holder på med. Det fremkommer at informantene gir slipp på kontroll, og

delegerer oppgaver videre. Informantene er bevisste og klarer derfor å selektere og prioritere hva som er viktig og ikke. Ved å ha denne kapasiteten skapes og en mestringsfølelse, på grunnlag av å ha oversikt og god kjennskap til sine ansatte og organisasjonen. Samtlige informanter i denne undersøkelsen ga uttrykk for at de trenger utfordringer som skaper motivasjon ved å mestre og løse oppgavene. Spesielt ved oppgaver som kan betraktes å være vanskelig og tunge. Ved gjennomførelse av disse oppgavene, blir mestringsfølelsen enda bedre og velbehaget i kroppen skaper en glad og lykkelig følelse. Polarisering kan forekomme ved at andre ikke gjør jobben sin, eller fraviker seg arbeidsoppgaver og er misfornøyde. Jeg vil kommentere hindringer ved slutten i analysen.

SOSIALE INDIVIDER

Å være sosiale individer vil man kanskje regne med at alle mennesker er, og liten hensikt å ta i betraktning i denne undersøkelsen. Betydningen av å være sosial, ha andre aktiviteter enn jobb, samt treffe andre mennesker som du er på lik linje med på grunn av felles interesse, virker å ha stor betydning sett i sammenheng til denne undersøkelsen. Samtlige informanter er aktive innen sport, friluftsliv, musikk og andre aktiviteter. Disse aktivitetene gir påfyll i hverdagen, og er med på å skape økt motivasjon, indre ro eller en form for avkobling.

Informant A: ***” Å gå turer i skog og i mark, gir meg ideer, som får meg til å tenke positivt”.***

Informant B: ***” Sport gir meg mental avkobling. Det å være på en annen arena enn jobb, å møte folk på samme nivå som meg selv, gir meg noe, avkobling fra jobb”.***

Informant C: ***” tar vare på meg selv på alle mulige måter, har en sunn livsstil, sykler, trener og er sosial. Tar turer i marka og er sammen med positive folk. Jeg har lyst til å hjelpe andre og å gjøre de glade. Dette gir meg styrke til å få kraftpsykisk og fysisk. Jeg må være aktiv for å fungere”.***

Informant D: ***"trening og musikk gir meg pusterom og glede. Det å finne på noe annet utenfor jobb, gir meg glede"***.

I enkelte situasjoner kan man se at det er en sammenheng med trening, konkurranseinstinkt og mestringsfølelse. Det kan tyde på at man skaper utfordringer ved trening som kan overføres i jobbsammenheng. Om man føler seg i god form helsemessig, vil en også kunne ha den gode følelsen i jobbsammenheng. Selvfølelsen øker om man føler seg vel. Dette skaper igjen et bra selvbylde og at man er fornøyd med seg selv, noe som kan tolkes så langt til å være en medbringer til at man føler lykke. En av informantene hadde holdt opp med aktiv trening en stund, men går turer for å få frisk luft. Denne informanten ga bekreftelse på at trening gir en bedre selvfølelse enn om man ikke trener. I sammenheng med å være sosial innen aktiviteter, kommer og viktigheten av å hjelpe andre frem. Man bidrar til å hjelpe andre slik at de blir glade og fornøyde. Å være et sosialt vesen gir et bilde på hvem vi er og hvordan vi opptrer på de forskjellige arenaer utenfor jobb. Allikevel kommer det frem at informantene ser at deres interesser bygger opp jeg-eg og at det er viktig å ha annen input enn jobb for å kunne utforme seg som personer. At informantene i denne undersøkelsen er aktive på den sosiale arena, er tilfeldig når det gjelder utvalget.

POSITIV TENKNING

Å kunne tenke positivt er en stor utfordring, kanskje spesielt ved motgang – og det er kanskje i vanskelige situasjoner man kan se forskjeller på hvordan mennesker tenker. hvordan påvirker informantene sitt arbeidsmiljø, hva bidrar de med?

Informant A: ***"Arbeidsmiljøet er bra. Jeg tar lunch og kaffepauser med de ansatte hver dag. Jeg arrangerer og så turer og reiser for jobben. Selv føler jeg meg ikke kreativ, men har kollega som er det"***.

Informant B: ***"Vi har et veldig bra arbeidsmiljø. Vi feirer alle våre seiere med å være stolte. Jeg føler meg kreativ, jeg jobber med å være kreativ hele tiden, dette for at jeg skal utvikle meg"***.

Informant C: ***Jeg jobber i et entusiastisk, positivt, humoristisk miljø. Jeg er alltid med på lunch. Jeg arrangerer reiser og turer og sosiale happenings. Jeg har humor og er kreativ når ting flyter, jeg får masse ideer og blir nødt til å selektere***”.

Informant D: ***” godt arbeidsmiljø, jeg sprer godt humør og forteller gode historier. Jeg har lett for å gå i gamle spor på grunn av instruksjoner. Men jeg liker å lære av andre og å tenke annerledes. Jeg føler meg kreativ til en viss grad***

Det fremgår av undersøkelsen at det finnes en sammenheng med å tenke positivt og det å lykkes. Om jeg nevner alle kategorier til sammen, kan vi se den røde tråden som binder egenskapene sammen, den som danner helheten. Ved å være positive ga informantene også begreper som humor, fellesskap, entusiastisk, betydningsfull, utvikle oss selv og det å være stolte som viktige momenter som bidrar til å øke den positive følelsen. Informantene selv kan sies å være aktive bidragsyttere til å fremme et dynamisk arbeidsmiljø på grunn av disse egenskapene. Noen bidrar med å spise lunch med sine ansatte hver dag, mens noen bidrar med å fortelle humoristiske historier, og arrangere sosiale happenings. Det er den aktive tilstedeværelsen som viser seg å være av betydning ved å påvirke til et positivt fellesskap. Det virker som om når man gir av seg selv ved positiv utstråling kan man vente dette tilbake, i form av å bli godt likt og å gjøre noe for fellesskapet.

ANERKJENNELSE

Anerkjennelse kan betraktes til å være den viktigste kategorien som fører til kjernekategori, slik det er tolket. Kjernekategori går ut på å gjøre noe for andre, men som gir noe tilbake. Følelsen av å kunne gjøre noe positivt for andre slik at de blir glade kan sies å være raus av natur. Men ved et dypere dykk, ved å stille spørsmål om hva dette er, hva betyr dette, kommer det frem at det er anerkjennelsen som er av størst betydning. Det at man får gitt av seg selv gir en bekreftelse på at man er flink og har kunnskapen i orden. Selvfølelsen øker med å bidra til å hjelpe andre i å lykkes. Med dette lykkes man også selv.

Slik jeg tolket informantene, var de selv ikke klare over anerkjennelsebegrepet som jeg selv kom frem til under tolkningen. Informantene beskrev følelsen av å selv bli glade ved å hjelpe andre, men også å unne andre i å lykkes. Det kan være en kombinasjon mellom å være raus og å oppnå anerkjennelse som gir dette fenomenet en mening. Å gjøre andre glade, er gjentakende gjennom hele undersøkelsen, men er også fremtredende i forhold til spørsmålet "I hvilke situasjoner føler du lykke, og hvor kommer de fra"?

Informant A: ***Mestring gir lykke og tilfredsstillelse. Følelsen reflekterer dagligdagse ting som å ha hjulpet en person. Da føler jeg meg glad! Å kunne gjøre noe for andre, føle at jeg har bidratt, gjør meg glad***".

Informant B: ***"Opplevelse av at noe fungerer, for eksempel på sykkeltur, når ting går av seg selv. Å se resultat av god planlegging, er viktigere enn å nå målet. Dette gir meg en stor lykkefølelse"***.

Informant C: ***"Jeg føler lykke sammen med folk som er glade og takler utfordringer bra. Ved å oppnå mål, gjennom utdanning og drømmer, gir meg stor lykkefølelse. Dette kommer fra hjertet og sprer seg ut i hele kroppen"***.

Informant D: ***"Lukt av våt jord gjør meg glad. Men og samspill med andre, det å kunne gjøre noe for andre, gir meg lykkefølelse"***.

Selv om ikke alle informanter har svart likt i denne sammenheng, så kan man allikevel oppdage i analysen at viktigheten av å gjøre noe for andre skaper glede hos informantene.

Det som kunne skape irritasjoner hos informantene:

Informant A: ***"Om noen fraskriver seg arbeidet, blir jeg trist og lei. Kvier meg for å spørre de negative"***.

Informant B: ***” vil være sikker på at ting oppfattes på samme måte som meg selv, når jeg delegerer arbeidsoppgaver. Jeg kan miste kontrollen på denne måte, ved at ikke jobben blir gjort det akkurat slik jeg ville ha utført de”.***

Informant C: ***” Folk som unngår arbeidsoppgaver, blir jeg sliten av rett og slett. Prøver å overse det og konsentrere meg om noe annet”.***

Informant D: ***”Jeg blir irritert når folk ikke gjør jobben sin, eller at de unngår arbeidsoppgaver og motarbeider deg, for å oppnå noe selv. Dette kan gjøre meg sint rett og slett”.***

Irritasjonene kan diskuteres som eventuelle hindringer for å oppnå lykke, men allikevel finner jeg god argumentasjon for at irritasjonene kan hindre informantene på sikt. Jeg mener analysen avdekker ektehet, noe som gjør at informantene er bevisste personer og som også oppleves som sterke av den grunn. Jeg mener det er mye som skal til for å hindre informantene så alvorlig at de ikke når sine mål, eller slutter med å gjøre andre glade. Informantene vil trolig etter mine antagelser ha såpass mye tillit i sitt miljø og hos sine kollegaer, at det skulle kanskje mer drastiske hendelser til om hindringene ble langvarige. Selv om jeg ved undersøkelsen ikke rår over alt, og at man på den måten kan stille seg kritisk til tolkningen, vil jeg allikevel understreke at informantene trolig ikke hadde sittet i de stillingene de gjør om det ikke hadde vært for deres personlighet og deres egenskaper .

OPPSUMMERING

Tilnærmingen for å lykkes som leder er å vektlegge kategoriene og kjernekategoriene: å handle etter erfaringer, å være bevisste, å mestre, å være sosiale individer og positiv tenkning. Kategoriene fører undersøkelsen frem til kjernekategoriene: å gjøre noe positivt for andre - gir følelse av gladhet og lykke. Det presiseres at vi må se alt dette i sammenheng for å få en komplett forståelse av hva det er som driver informantene til å nå mål og å oppleve

suksess. Videre vil jeg diskutere mine funn opp i mot og i forhold til teori og forskning som er gjort omkring temaene.

TEORI OG LITTERATUR

POSITIV TENKNING

I denne delen av kapitlet tar jeg for meg ulike aspekter som skaper positiv ledelse. Dataanalysen skaper sammensetningen av hva som er drivkraften bak lederne vei til lykke i denne undersøkelsen. Det fremgår at det er sammensatt av ulike egenskaper, systemtenkning blir begrepet som gir et bilde av at delene må ses i sammenheng med helheten. Samt at lederne må betraktes ut i fra sine egne omgivelser. Johannesen og Olsen (2010) beskriver systemtenkning på en akseptabel måte: " hjertet er forbundet med andre organer, og hvis det endrer rytme, virker det inn på flere organer. På samme tid har hele systemet forbindelser til de omgivelsene det lever i. Hvert organ kan ha en effekt på andre organer og på helheten. I et system har hver del en innvirkning på helhetens funksjon.....
...man må hele tiden se delen og helheten i sammenheng, fordi delene virker inn på hvordan helheten fungerer. Slik kan vi betrakte denne undersøkelsen også. Den består ikke av en del, men er sammensatt av flere egenskaper som danner helheten til slutt.

Den positive tenkningen har røtter tilbake til Platons tid(427-347 f.kr.). Den fikk oppmerksomhet av depresjonen på 1930-tallet gjennom Dale Cargies bok *How to find friends and influence people* som kom ut i 1936. Vi kan finne spor av positiv tenkning gjennom store deler av vår historie; filosofen Epictetus (år 55-135 f.kr.), hevdet at "det som bekymrer folk, er ikke så mye det som skjer, men hva de tenker om det som skjer". Leo Tolstoys (1828-1919) kommentar: "Lykke avhenger ikke av ytre ting , men hvordan vi ser dem". Positiv psykologi kan sies å være en ny retning innenfor psykologiens fagfelt. Tidligere dreide fokuset seg på en sykdomsmodell og sykdomsideologi, mens i positiv psykologi fokuserer man på positiv tenkning. Martin E. P. Seligman ble valgt som president i American Psychological Association i 1988. Seligman påpekte at psykologien hadde forsømt to av psykologiens hovedmål i etterkrigstiden, å lege psykisk sykdom, å hjelpe folk med å leve mer

produktive liv og drive frem og identifisere talent. Positiv psykologi defineres som "studier av de forhold og prosesser som gjør at individer, grupper eller institusjoner trives eller fungerer bedre". Gable og Haidt (2005). " positiv psykologi er vitenskapelig funderte perspektiver knyttet til hva som gjør livet verdt å leve" i følge *The Journal of Positive Psychology* (2005). Fokuset ligger hovedsakelig i aspekter hva det er som gjør den menneskelige tilstand som føres frem til lukke, realisering og blomstring.

Maslow hevdet at "Psykologivitenskapen har lyktes langt bedre på den negative enn på den positive siden. Den har avdekket mye om menneskers svakheter, sykdommer og synder, men lite om menneskers potensial, fortrinn, oppnåelig aspirasjon eller psykologisk fullkommenhet (Linley, 2006). Forskningen innen positiv psykologi har tre hovedtemaer : positiv subjektiv opplevelse (håp, mestringsevne og lykke). Positive individuelle karaktertrekk (kreativitet og empati). Positive institusjoner (toleranse og arbeidsmoral), (Johannesen og Olsen , 2010). Lederens rolle innenfor positivt lederskap vil være og få frem de ansattes mestringsfølelse, kontroll over seg selv, være åpne for kreativitet og empati. Det å kunne skape et dynamisk arbeidsmiljø, toleranse og god arbeidsmoral.

EKTE LYKKE

Martin E P Seligmans'Authentic Happiness (2002) , er kjent for den nye retningen innen positiv psykologi. Han fokuserte på den mentale helsen istedenfor den mentale sykdom. Positiv psykologi fokuserer på styrke istedenfor svakhet , dette hevdes med at lykke ikke er et resultat av gode gener eller flaks. Seligman (2002) lærer sine lesere at lykke kan dyrkes av identifisering og bruk av de mange styrker og egenskaper slik de allerede besitter, inklusiv snillhet, originalitet, humor, optimisme og generøsitet. Ved å ofte bruke sine signaturstyrker i avgjørende situasjoner i livet. Seligman (2002) lærer at man kan snu sine negative erfaringer av følelser, til heller å løfte opp synet på et mere positivt plan. Seligman (2002) viser hvordan Positiv Psykologi skifter profesjonens paradigme vekk fra det trangsynte fokuset omkring patologi, offerrolle og mentale sykdom til positiv følelser, dyd og styrke, samt positive institusjoner. Seligman (2002) mener at våre signaturstyrker, kan være oppforstret gjennom våre liv, med fordeler for vår helse, forhold og karriere. Gjennom

Seligmans (2002) sin undersøkelse gir signaturstyrkene , hjelp til å fastslå hva som er de høyeste styrker . Intervjuguiden er blant annet satt i sammen av noen av Seligmans spørsmål i testene. Seligman (2002) mener : The life-changing lesson of authentic happiness is that by identifying the very best in our selves , we can improve the world around us and achive new and sustainable levels of authentic contentment, gratification , and meaning”(Seligman, 2002). Seligmans teori angående positiv psykologi og hva det omfatter styrker denne undersøkelsens funn, ved at vi må se sammenhengen og helheten gjennom våre egenskaper som bidrar til lykke.

Seligman (2002) forklarer budskapet autentisk lykke, stammer fra å identifisere og dyrke dine mest fundamentale styrker som brukes hver dag i sammenheng med jobb, ekteskap/forhold, lek, foreldreskap. Positiv psykologi har som nevnt tidligere, tre søyler: den først er studien om de positive følelser, den andre om positive egenskaper, først og fremst blant dem styrke og dyder, men også evner slik som intelligens og det å være atletisk. Den tredje er studien av de positive institusjoner, slik som demokrati, sterke familier, og fri forskning, som støtter dydene, som igjen støtter de positive følelser. Positive følelser av tillit, håp og det å være til å stole på, tjener oss faktisk best når livet ikke er enkelt, men når livet er vanskelig ifølge Seligman (2007). I vanskelige tider, forstår vi de positive institusjoner, demokrati og familie, som er av umiddelbar betydning. I vanskelige tider skal vi forstå og bygge styrke. Seligman (2002) nevner 9/11 - terroren som et paradoks til den positive tenkningen. Han sier videre at mennesker som er utarmet, deprimerte, eller suicidal, bryr seg mye mer om befrielse av deres egen lidelse. Erfaringer inducerer positive følelser fordi negative følelser spredes raskt. Styrker og dyd som vil fungere som en buffer i mot ulykke og imot psykologiske lidelser, de kan også være nøkkelen til resiliens. De beste terapeuter helbreder ikke bare skade, de hjelper mennesker med å identifisere og å bygge opp deres styrker og dyd. Det er med dette Seligman (2002) nevner positiv psykologi som teori og forskning bak emnet. Seligman (2002) sier videre at positiv psykologi seriøst vil kunne gi oss håp selv om vi ikke har opplevd masse gleder i våre liv, med noe få og bare flyktige gleder, og med minimal tilfredsstillelse, og uten mening, vil det faktisk finnes en vei ut. Denne veien bringer deg til det som Seligman beskriver som "landsbygda" av gleder og av tilfredsstillelse. Deretter opp til høyden av styrke og dyd, og endelig til toppene av endelige oppfyllelse: mening og formål.

Seligman hevder at positive følelse oppstår fra utøvelse fra styrke og dyd , noe som skaper oss autentiske, heller enn fra å ta snarveier, som ikke skaper oss autentiske. Noe som er en forsterkende faktor i denne undersøkelsen og de svar som informantene ga. Seligman (2006) mener at optimisme er noe som kan læres, og noe som kan utvikles, han mener videre at optimisme ikke er medfødt, med det meder han at vi ikke er skapt optimist eller pessimistiske fra fødselen av, og vi kan velge våre holdninger. Det handler om hvordan vi tenker , hva vi sier og hvordan vi opptrer i forhold til vår omverden. Innstillingen om at optimisme er noe som kan læres, bidrar til optimisme og forsterker intuisjonen, som brukes i ulike kontekster og situasjoner. Cooper (2006) hevder at intuisjon vil vise seg å være en ferdighet og ikke en gave, når forskning ser nærmere på intuisjon. Og ferdigheter kan du lære. I denne sammenhengen vil det være naturlig å se intuisjon på en positiv måte, ettersom den utvikler og utvikles av selvbildet.

Johannesen og Olsen (2010) illustrerer selvledelse består av fire hovedelementer : mestring, positiv forestillingsevne, optimisme og positiv intuisjon. Mestring forutsetter positiv forestillingsevne som fremmer optimisme . optimismen fremmer så vår positive intuisjon, som forsterker mestring.

ANERKJENNELSE

Begrepet anerkjennelse som i denne sammenheng må ses som et resultat av kjernekategori av dataanalysen, nevnes for å være et sentralt begrep innen dialektisk relasjonsteori (Jensen og Ullberg, 2011). Anerkjennelse kan sies å betegne en likeverdig relasjon hvor man prøver å forstå den andres perspektiv. Man bekrefter den andres oppfattelse av virkeligheten og gyldiggjør den. Man har og en form for åpenhet for at den forståelse er av ulik oppfatning enn din egen. Anerkjennelse blir slik til en holdning og et ideal man streber etter å oppnå for å gi kraft og frihet til andre. Anerkjennelse kan i det daglige oversettes til det å gi ros, eller å rose noen. Uten å kommentere det videre nevnes at innen dialektisk relasjonsteori har begrepet et mye mer innholdsrikt betydning hvor begrepet anerkjennelse står sentralt. Den norske psykologen Anne Lise Løvlie Schibbye utviklet teorien om dialektiske relasjonsforståelse (Jensen og Ullberg, 2011) hvor hun mener

at gjennom menneskets evne til selvavgrensning og selvrefleksjon, kan vi bli tydelige overfor oss selv og andre. Hun vektlegger anerkjente relasjoner mellom mennesket som en kilde for vekst og utvikling.

Dialektisk relasjonsteori bygger og på Meads speilingsteori (Jensen og Ullberg, 2011). Speilingsteorien innebærer at mennesket forholder seg til seg selv og de forholdene det har til omgivelsene. Prosessen går om hverandre og forstås som gjensidig avhengige av hverandre. Det jeg gjør mot meg selv, reflekteres i relasjon til andre, og det jeg gjør mot andre reflekteres tilbake til meg selv. Dette skaper forutsetninger for hvem vi blir. I relasjoner til andre kan vi virkeliggjøre anerkjennelsen hvor den preges av likeverdi (Jensen og Ullberg, 2011). Selve betydningen av begrepet anerkjennelse kan sies å gå i retning av det å akseptere, respektere eller å godta.

AUTENTISK LEDELSE

Bill Georges bok *Authentic leadership* (Harvard Business Review, 2007) utfordret en hel ny generasjon til å lede autentisk. Autentiske ledere demonstrerer en lidenskap for deres formål, de praktiserer deres verdier konsistent, og leder med sitt hjerte som med sitt hode. De etablerer langsiktige, meningsfulle relasjoner og har selvdisiplin nok til å oppnå resultater. De vet hvem de er, noe som kan forklares at de kjenner seg selv og er bevisste på hvem de er. Mange av bokens lesere, inkludert mange CEO's/toppledere som indikerte at informantene hadde et enormt ønske om å bli autentiske ledere, og de ville vite hvordan. Som et resultat satte forskningsteamet ut et svar til dette spørsmålet: hvordan kan mennesker bli og forbli autentiske ledere?

Det ble foretatt en undersøkelse på 125 ledere som lærte hvordan de skulle utvikle sitt lederskap og muligheter. Disse intervjuene er de største som noen gang er foretatt i lederutvikling. Intervjuene ble åpent diskutert og ærlig fortalt hvordan de oppdaget sitt potensialet og oppriktig delte sine livshistorier, personlige kamper, feiler og seier. Undersøkelsen foretok intervju med mennesker mellom 23 og 93 år. De var valgt på grunnlag av deres rykte for autentisk og effektivitet som ledere. Etter å ha intervjuet disse individuelt, forsto vi hvorfor mer enn 1,000 studier ikke har produsert en profil for en ideal

leder. Analysen av 3,000 sider av transkribering, startet teamet vårt å se at disse menneskene ikke identifiserte seg av noen universal karakteristik, egenskaper, ferdigheter eller stil som førte til deres suksess. Heller var deres lederskap oppstått fra deres livshistorie. Bevisst og ubevisst, testet de seg konstant gjennom den virkelige verden erfaringer og så på deres livshistorier for å forstå hvor de var i deres kjerne. Når de gjorde dette, oppdaget de formålet med sitt lederskap og lærte at ved å være autentiske gjorde de mer effektive. Disse funnene er ekstremt oppmuntrende; det vil si at du ikke trenger å være født med spesielle karakteristikk eller egenskaper som leder. Du trenger ikke vente på et klapp på skulderen, du trenger ikke være i toppen av din organisasjon. I stedet, kan du oppdage ditt potensialet akkurat nå. Som en av studiets informant sa "alle av oss har en gnist av lederskap i oss, om det er innen forretninger, i regjering, eller som en non profit frivillig. Utfordringen er å forstå oss selv godt nok til å oppdage hvor vi kan bruke våre lederegenskaper for å tjene andre".

Autentiske ledere er forsiktige med å balansere deres motivasjon slik at de drives av disse indre verdier like mye som ønsket om ytre belønning eller anerkjennelse. Autentiske ledere har også et sterkt support team rundt seg, forsikring om at de lever integrerte liv. Autentiske ledere legger frem sine livshistorier på en slik måte at de tillates å se seg selv som ikke passive observatører av deres liv, men heller som enkeltpersoner som kan utvikle sin selvbevissthet fra sine erfaringer. Reisen til autentisk lederskap begynner med at du forstår historien om ditt eget liv. Din livshistorie gir kontekst til dine erfaringer, og gjennom dette kan du finne inspirasjon som gir innvirkning i verden. Det er din personlige fortelling som teller, ikke fakta fra livet. Det er de viktige interaksjoner i ditt liv som forsøker å finne mening til å finne din plass i verden. Noe som kan tolkes som det å være integrert i sine liv. Mange av lederne fortalte at deres motivasjon kom fra vanskelige situasjoner i deres liv. Noen fortalte at de hadde mistet jobben, noen hadde blitt syke, noen hadde mistet nære venner og familiemedlemmer. I stedet for å snakke om seg selv som et offer i denne sammenheng, brukte de autentiske lederne disse erfaringene til å gi mening til sine liv. De fremmet disse hendelsene for å oppdage utfordringene deres lidenskap til å lede. Bill George m.fl (2007) trekker frem chairman og CEO/toppleder Daniel Vasella, som et ekstremt eksempel i sin undersøkelse. Når jeg skriver ekstrem, er det på grunn av at Vasella hadde mange traumatiske opplevelser i løpet sitt liv:

Vasella var født i 1953, hans tidlige barneår var fylt med medisinske problemer som førte til at han ikke fikk lyst til å fullføre sin lidenskap og bli lege. Som femåring lå han på sykehuset med matforgiftning. Så fikk han astma, og ble sent alene til fjellene i sveits for behandling, for to somre, helt alene, fraskilt sine foreldre som femåring. Hans barnepike hadde et alkoholproblem og sto derfor ikke i forhold til hans behov. I en alder av åtte, fikk Vasella tuberkulose og ble sendt til et sanatorium for et år. Ensom og med hjemlengsel, led han mye dette året. Foreldrene besøkte han nesten aldri. En dag kom det en ny lege til stedet, han forsto budskapet til Vasella og behandlingen var ikke vond lengre. Denne legen hadde faktisk hørt på Vasilla slik at behandlingen ble gjort humant fra nå av. Vasilla. Denne legen gjorde inntrykk med sin tilgivelse, omsorg og medfølelse og var en slik person som Vasilla ville bli. Frem til Vasilla var tyve, var livet hans preget av elendighet. Han fullførte medisin studiet og gikk i terapi slik at han ikke skulle føle seg som et offer. I 1996 ble Vasella nevnt til CEO/toppleder i Novartis.

George m. fl. (2007), skriver videre at autentiske ledere innser at de må lytte til feedback, spesielt til den feedbacken de ikke vil høre. Fornektelse kan være det største hinder for ledere å møte for å bli selvbevisste. Alle har et ego som må dempes, usikkerhet som må gattes, frykt som trenger å døyves. George m.fl (2007) forteller blant annet om en leder i undersøkelsen, som forteller om sitt andre ekteskap: *"etter at mitt andre ekteskap gikk i stykker, trodde jeg at jeg hadde et problem med å finne rett kone"*. Deretter jobbet han sammen med en rådgiver som ga han de harde fakta: *"De gode nyheter er at du ikke har noen problemer med valg av kone! Problemet er : de dårlige nyhetene er, at du har et ektemake-adferdsproblem"*. Pottruck, bestemte seg da for å ta en avgjørende innsats til forandring. Pottruck ble lykkelig regiftet med konen og klarer nå å høre på konstruktiv feedback. Pottruck sier han noen ganger faller tilbake til sine gamle uvaner, og at dette ofte er i stressende situasjoner. Han sier så at han har oppdaget å mestre stress. Han sier så: *"jeg har hatt nok av suksess i mitt liv slik at jeg har selvspekt nok til at jeg kan ta imot kritikk uten å fornekte den. Jeg har endelig lært å tolerere mine feil og skuffelser og ikke å slå meg selv i hjel"*. Med dette kan man se at autentiske ledere er bevisste sine uvaner og klarer å møte de og ta imot feedback.

Verdier som skaper basisen for et autentisk lederskap er avledet fra din tro og overbevisninger, men du vil ikke være klar over hva som er dine ekte verdier før de er testet

under press. Lederskapsprinsipper er verdier oversatt inn i handling. Om man har en solid base av verdier og testet de under press, kan du utvikle de prinsipper du vil se brukes i ledelse. For eksempel sier Bill George m.fl.(2007) at verdier som: *"Omsorg for andre"* kan kanskje oversettes til et lederskapsprinsipp som: *"å skape et arbeidsmiljø hvor mennesker er respektert for deres bidrag, gi jobbsikkerhet, og lov til å oppfylle sitt potensiale"*.

Balanse mellom ytre og indre verdier er ekstremt viktig for autentiske ledere, fordi de trenger å ha et høyt motivasjonsnivå og å holde livene sine i balanse. Det snakkes her om to måter motivasjon; indre og ytre og hvordan disse balanseres. Mange ledere er villige til å oppnå suksess av motivasjon slik som, samfunnets parametre . de nyter anerkjennelse og status som kommer med kampanjer og høy belønning. De indre motivasjonsfaktorer, er avledet fra deres forstand fra meningen om deres egne liv. De er nært knyttet til livshistoriene og den måte man legger historien frem på. for eksempel; personlig utvikling, å hjelpe andre til å utvikle seg selv, tar vare på sosiale årsaker og gjøre en forskjell i verden. Nøkkelen er å finne balansegangen mellom ekstern gyldighet og den indre motivasjonen som oppfyllelse i ditt arbeid. Videre hevdet en av lederne som ble intervjuet i denne sammenhengen at : *".....hvis du ikke forfølger mønsteret, vil folk spekulere i hva som er galt med deg. Den eneste måten å unngå å gå i fellen for materialisme, er at du forstår hvor du finner lykke og oppfyllelse"*.

Ledere kan ikke oppnå suksess alene. De autentiske lederne bygger ekstraordinære supportteam som vil hjelpe dem å holde rett og stø kurs, disse teamene gir råd i tider som er usikre, hjelper til i vanskelige tider, og feirer i tider med suksess. Etter harde dager finner ledere det komfortabelt med mennesker de kan stole på slik at de kan være åpne og sårbare. Autentiske ledere bygger sine supportteam uti fra et mangfoldig team som inkluderer deres familie, venner, mentorer, nære venner og kollegaer.

Å integrere sine liv er noe av det vanskeligste utfordringer for ledere. Å leve et balansert liv, trenger du å samle alle elementer som består av , familie, arbeid, samfunn, og venner. George m. fl. (2007) sier at om man forestiller seg et hus fult av rom som tilhører din personlighet, kunne du banket ned veggene mellom rommene, og været den samme personen i disse forskjellige rommene? George m.fl. (2007) svarer med at autentiske ledere har en jevn og trygg tilstedeværelse. De dukker ikke opp som en person en dag, og en annen

person en annen dag. Integrasjon krever disiplin sier George m.fl. (2007), spesielt under stressende tider når det er enkelt å bli reaktiv og gå tilbake i gamle vaner. Eksempelen er Mr. Donahoe som strekt føler at det å være integrert har ført ham til å bli en mer effektiv leder. *"Det finnes ingen nirvana",* sier han, *"strevet er konstant, slik som dine handlinger ikke blir enklere dess eldre du blir".* Videre sier Mr. Donahoe at han er sikker på at hans barn har gjort han til en mye mer effektiv leder i jobb sammenheng, og at det å ha et sterkt personlig liv har gjort forskjellen.

Avslutningsvis sier George m.fl. (2007) at autentiske ledere, har ingen individuelle prestasjoner som kan være lik den gleden av å lede en gruppe mennesker til å oppnå et verdig mål. Når du har oppnådd det endelige målet sammen, vil all smerte og lidelse som du kanskje har opplevd raskt forvinne. Den blir erstattet med en dyp indre velbehag som du har bemyndiget andre med, og dette gjorde verden til et bedre sted. Dette sier George m. fl. (2007) er utfordringen og oppfyllelsen til autentisk lederskap.

MINDFULNESS

Jon Kabat-Zinn Ph.D., professor emeritus i medisin ved University of Massachusetts Medical School, er grunnlegger av Centre for mindfulness in Medicine, Health Care, and Society og den verdenskjente Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR) Clinic. Kabat-Zinn har forsket på samspill mellom kropp og sinn i helbredelsesprosesser. Ved klinisk anvendelse av mindfulness-trening for personer med kroniske smerter og stressrelaterte sykdommer, hevder kabat-Zinn at virkninger på hjernen ved bruk av MBSR og hvordan den behandler følelser, spesielt under stress og virkningen på immunsystemet. Dette er noe av hovedpunktene mindfulness går ut på, selv om den dannes av mange begreper og egenskaper.

MBSR skal sies å være et vitenskapelig grunnlag, det har vært foretatt undersøkelser i over tretti år innen helseforebygging og sykdomsbehandling (Kabat-Zinn, 2012). MBSR har blant annet vist seg å ha en positiv innvirkning på hjernen som behandler vanskelige følelser under stress ved at aktivering av noen områder i hjernen er blitt forskjøvet fra høyre til venstre side. Noe som har gitt større emosjonell balanse og ført til videre til positive endringer i

immunforsvaret, som samsvarer med endringene i hjernen. Selv mindfulness ofte blir beskrevet som kjernen i buddhistisk meditasjon, trenger den ikke være buddhistisk i praksis, sier Kabbat-Zinn. Han sier videre at mindfulness er universell som fenomen fordi det dreier seg om bevissthet og oppmerksomhet. Noe som er egenskaper hos oss alle. Bevissthet er ikke bare et substantiv sier Kabat-Zinn, bevissthet beskrives som en gjenstand eller det han kaller en attråverdig gjenstand vi ønsker å oppnå. Det å skape bevissthet er svært avgjørende når vi skal ta et dykk inn i vårt indre og å finne ut hvem vi er. Når vi tar i bruk denne evnen sier Kabbat-Zinn, (75:196), at” vi er bevisst tilstede og lever mer virkningsfullt i en svært stressende og urolig verden som tidvis er rammet av kaos og tragedier – og som på samme tid har uendelig fasetter av skjønnhet i seg”. Ved bevissthetens helhet mener Kabbat-Zinn at bevisstheten rommer erfaringer fra verden , og våre følelser ang egen eksistens, inkludert kroppen og våre sanseintrykk, og våre sanser og følelser. Bevisstheten skapes av det ytre og det indre. Kabbat-Zinn mener det er et skille mellom som er dominerende ved våre erfaringer. Og det kan skjule bevissthetens underliggende helhet som sansene, som ser, hører, smaker, lukter , berører kjenner og vet. Med dette sier Kibbat-Zinn at det ikke finnes noe egentlig skille subjektet, det som ser, og objektet det som blir sett på. slik om vi kanskje føler det slik .

Å glede seg på andres vegne og å gi medfølelse og kjærlighet overfor andre kan utvikles og foredles. Det er ofte i oss selv det er vanskeligst å akseptere at det er noe å føle medfølelse over sier Kabbat-Zinn. Disse kvaliteter hører hjemme i vårt indre. Vi legger ikke ofte merke til dem og heller ikke utforsker vi dem. Bevisstheten kan hjelpe oss til å oppdage mangfoldet i våre emosjoner, sli at vi kan forholde oss på nye måter uten å måtte endre oss som personer. Dette er noe av hva MBSR kan bidra med i denne undersøkelsen. Det handler om å være bevisste mennesker i egen kropp, å vite hvem vi er, kjenne vår egen identitet.

MESTRING

Mestring er troen på at man kan oppnå noe, som virker positivt på måloppnåelse i følge Johannesen og Olsen (2010). Bandura (1982, 1997) sier at mestring også kan omtales som opplevde mestringsevne. Noe Bandura forklarer med at en persons egen vurdering av sin egen evne til oppnå et visst ytelsesnivå innenfor en spesifikk situasjon self-efficacy er teorien om opplevd mestringsevne og består av fem faktorer:

- Ytelseserfaring, tidligere suksess i tilsvarende situasjoner. Når en ser at man mestrer vanskelige situasjoner, vil mestringsfølelsen øke.
- Andres suksess, knyttes til rollemodeller, hvor man kan se at andre lykkes
- Forestilt mestring, mentale forestillinger om hvordan man håndterer situasjoner på en god måte.
- positiv tilbakemelding, spesielt med feedback fra personer med makt, personer som nyter stor tillit, eksperter og attraktive mennesker vil styrke den opplevde mestringsevnen. Hjelp andre til å se sin egen irrasjonalitet i situasjoner de ikke tror de vil mestre.
- Fysiologisk og mental tilstand, mestringsevnen vil være sterkere når man er rolig og avslappet, enn når man er engstelig og bekymret. Man bør søke strategier for å kontrollere eller redusere for eksempel angst , uten at jeg skal gå nærmere inn på dette.

Kollektiv mestringsevne (Maddux, 2005) som omfatter i hvor stor grad vi tror vi kan samarbeide effektivt for å nå felles mål. Kontroll stammer fra følelsen av å mestre, noe som gjør at hjernen produserer neurotransmittere, disse styrer automatiserte aktiviteter relaterte til stress. Derfor kan det sies at mestring senker hjerterefrekvensen og reduserer blodtrykket, som har en positiv påvirkning på personlig mestring. Dette kan sees i forbindelse med mindfulness. Maddux (2005:278) definerer personlig mestring som "hva kan jeg gjøre med mine ferdigheter under visse forhold". Personlig mestring er altså ikke knyttet til hva det er jeg vil gjøre, men til hva det er jeg kan gjøre. Den personlige mestringen

er viktig i forhold til våre liv fordi den kan gi oss innsikt i hvordan vår adferd foregår, utvikling av mål og fremme mestring.

Baumeister (1991) konkluderer med at et meningsfylt liv kan forstås ut i fra fire ulike behov som skaper mening for våre liv. Disse behovene er:

- Behov for hensikt, det som skjer i dag, fører til det som skjer i fremtiden
- Behov for verdier, verdier som gir følelse av godhet eller positiv syn til livet. Verdiene gjør oss i stand til å bestemme hva som er galt og hva det er som er riktig, noe som fører til styrt adferd. Verdiene skaper trygghet for den enkelte og koplet til hvilken adferd som bør velges i ulike situasjoner.
- Behov for følelse av mestring, et liv med hensikt og verdier er verdiløse ute mestring.
- Behov for basis selvverdi, vår søken etter å føle oss gode, noe som kan få oss til å opptre overlegen og arrogante i forhold til andre, eller knytte relasjoner til gruppe som man føler likeverd med.

BEGRUNNELSE FOR VALG AV TEORI OG LITTERATUR

Ved å henvise til innledningen i dette kapittelet, hvor Johannesen og Olsen (2010) beskriver systemtenkning som en illustrasjon på sammensetningen av ulike egenskaper som gir et bilde av at delene må ses i sammenheng med helheten. Dette kan også sies ved mine valg av teorier, det brukes ulike teorier for å kunne forklare og forstå de fenomen og funn som kom frem under undersøkelsen. Teoriene og litteratur, ble en naturlig prosess som fulgt av funn og hva det var som gjorde at jeg kom frem til resultatet i undersøkelsen.

Teoretiske valg er foretatt på grunnlag av relevans og for å gi forståelse for oppgavens mål i forhold til empiriske funn. Med andre ord er teori og litteratur som er valgt i denne undersøkelsen med på å føre meg frem til resultat og forståelse på problemstillingen.

Selv om intervjuguiden er satt sammen av spørsmål fra undersøkelser som tidligere er utført. Ved Autentisk lykke er spørsmålene plukket ut i fra spørsmål som Seligman selv har satt sammen, i forbindelse med boken Authentic Happiness (2002). På en måte kan dette virke

som om det er mot sin hensikt, da en undersøkelse kanskje forventes å skape noe nytt, og fra noe nytt som man har produsert selv. Jeg forsvarer allikevel mine valg av teori og litteratur, fordi jeg følte at disse teorier ga en naturlig oppbygging av min undersøkelse. Spørsmål til intervjuguide, er også hentet fra Spørsmål som George .fl. (2007) brukte i sin undersøkelse angående autentiske ledere. Noe jeg synes forsterker mitt valg av teori, fordi spørsmålene er brukt tidligere og gir meg en kvalitetssikring hva angår mine funn. Funnene ses ved sammenligninger av informanternes historiske beretninger . Ved å bruke ulike former for teori, har dette gitt kvalitet og et bredt spekter av informasjon og forståelse, jeg synes var nødvendig , for å kunne forstå alle begrepene, kategoriene og kjernekategoriene. Med et bredt spekter mener jeg, mangfoldet av egenskaper som gir svar på det problemstillingen krever.

DISKUSJON

AUTENTISK LEDERSKAP, Å HANDLE ETTER ERFARINGER, Å VÆRE BEVISSTE OG Å MESTRE

Når jeg henviser til funn som er gjort i denne undersøkelsen, starter jeg med de opplevelsene informantene ga i forhold til sine barndomssår. Undersøkelsen som er foretatt i Bill Georges bok "Authentic Leadership", viser til at lederskapsevnene til deltagerne i undersøkelsen, har oppstått fra deltagerens (informanten) livshistorier. Informantene oppdaget at kjernen i lederskapet lå i historier som hadde skapt erfaringer. Sammenligner vi dette med funn som er gjort i min undersøkelse, kan jeg se fellestrekk med det som ble gjort i undersøkelsen utført av George m.fl. (2007). Indikasjonen på at det finnes sammenheng med påvirkninger fra barndommen og historier, legger en plattform for vårt videre liv. Med dette menes egenskapene og personligheten som danner historiene til informantene. Det tas i betraktning at autentisk ledelse kan læres, det vil si, at vi ikke er født som autentiske ledere. Allikevel mener jeg at personer som er bevisst sine verdier og holdninger, Personer som ser sammenhengen av sin historie og erfaringer, er autentiske. Slike personer mener jeg har en større sjanse for å oppdage sitt ekte lederskap enn personer som ikke er like bevisste. Jeg snakker ikke om de som får opplæring til å oppdage sitt ekte lederskap, men de som er i

stand til å oppdage det uten noen form for opplæring av noe slag. Informantene i min undersøkelse, mener jeg står i klart samsvar med det som Bill Georg m. fl. Ser på som autentiske ledere, informantene ga historier som har skapt lærdom. Informant A, sier at historien sin ikke er positiv. Dette styrker teorien når det fokuseres på hendelser som i stressende situasjoner, hvor vi under press og under utfordring lærer å kjenne vår styrke. Henvisning til informant B forsterker også dette , med sine erfaringer og opplevelse fra et krigsherjet område. informant B beretter sin historie og sier at han vet hvordan han vil reagere etter å ha opplevd ekstreme situasjoner. Han har blitt kjent med sin styrke gjennom opplevelsen av det som er utafør komfortsonen, og opplevelsen over å ha mestret den. Dette er på lik linje med hva Bill George m.fl. (2007) , forklarer historien til Daniel Vasella, selv om historien til Vasella var svært tragisk og baserte seg ut over flere år. Det er klart at undersøkelsen utført av George m.fl. (2007) , er mye større med tanke på antall informanter enn i min undersøkelse. Allikevel kan vi se klare trekk på likheter ved at informantene beretter sine historier og svar som dukker opp videre i intervjuet. George m. fl. (2007) sier at : *” omsorg for andre” kanskje kan oversettes til et ledelsesprinsipp som : å skape et arbeidsmiljø hvor mennesker er respektert for deres bidrag, gi sikkerhet og lov til å oppfylle sitt potensial”*. Dette er en illustrasjon på hvordan autentiske ledere ønsker å bidra for at andre skal ha det godt, å gjøre andre glade. Autentiske ledere ønsker ikke å stenge dørene for ny kunnskap, verken for seg selv eller andre. Dette kommer frem under intervjuene. De indre motivasjonsfaktorene stemmer over ens med informantenes livshistorier og måten den blir lagt frem på. Autentiske ledere ønsker å utgjøre en forskjell i verden . George m. fl. (2007) sier med dette at nøkkelen ligger i å balansere ekstern gyldighet og indre motivasjon som oppfyllelse i ditt arbeide. Flere av informantene i min undersøkelse ga tilbakemelding om at de ønsker å forbedre og å utvikle sitt lederskap eller ønske om at teamet skulle utvikles. De ønsker å øke sin kunnskap og være med på utvikling for å bli mer kreative og slik at de lykkes med sine mål.

George m. fl. (2007) Mener videre, at man ikke blir er ekte av å kopiere andre, eller å prøve og være noen andre. Selv om disse kan være personer som man blir påvirket av på grunn av deres imponerende lederegenskaper, bør vi selv finne ut hvem vi er og hva vår ektehet er. Slik kan vi vinne tillit og selv bli rollemodeller for andre.

Vi ser at det er viktig å ha balanse på de indre og ytre verdier hos autentiske ledere. Det kommer tydelig frem at informantene er bevisst sin indre og ytre motivasjon, og hvordan de blir påvirket av disse to elementene i dagliglivet. George m. fl. sier at autentiske ledere er forsiktige med å balansere deres motivasjon, slik at de drives av indre verdier like mye som ytre belønning eller anerkjennelse. Jeg mener mine informanter synes at den sterkeste form for motivasjon, er den indre motivasjon. Den skaper kraften i oss for å nå mål, man kan også legge merke til at den indre og den ytre motivasjon påvirker hverandre.

Om man får positiv feedback, skaper dette en god følelse, det er klart samsvar, får vi fin oppbacking, merkes dette på innsiden også ifølge informant A. Penger er viktig, men viktigere er folks meninger om oss. Å endre folks syn er den største form for motivasjon ifølge Informant B. Indre motivasjon skapes ved konkurranse, noe som skaper drivkraft i meg. Informant C sier at hun ikke trenger balanse, men vil bare gjøre andre glade, for å få indre og ytre motivasjon. Informant D, sier at det å få høre at han har gjort en god jobb og å ha gjort andre glade, motiverer han. Det dreier seg ikke om belønning, men om ros og anerkjennelse sier han. Hva kan dette tolkes til? Jo, som George m. fl. sier, drives informantene like mye av indre verdier, som ønsket om anerkjennelse og ytre belønning i form av feedback. Det er indre verdier som er ut til å bety mest. Dette påvirker resultatet som blir synlig gjennom, anerkjennelse, endre folks meninger, få feedback og å gjøre andre glade, som nevnt.

Informantene i min undersøkelse, snakket ikke om sine negative opplevelser og erfaringer, som om de skulle ha vært i noen form for offerrolle. Heller tvert om, de ser utfordringene som en motivasjon, og det blir skapt en mestringfølelse av å mestre disse utfordringene. Det å gå utom sin komfortsone, skaper mestringfølelse. Dette er en bekreftende faktor som er i henhold til det George m.fl. mener, ved at vi finner vår styrke i pressende og stressende situasjoner og i utfordringer.

Bandura (1982, 1997) mener at mestring kan oppleves som det han kaller mestrings evne. Bandura forklarer dette med at en persons tar egne vurderinger av sine evner, til å oppnå et visst ytelsesnivå innenfor et spesifikt område. Selv om jeg ikke kan henviser til noen spesifikke ytelses områder hos informantene, velger jeg å betrakte områder innen ledelse, som informantene henvente seg til. De fem faktorene til Bandura innen det han kaller " self-

efficacy”, ser ut til å stemme overens med det som George m.fl. (2007) henviser til i sammenheng med mestring. Når en ser at tidligere suksess fører til ytelseserfaring, vil dette også skje i tilsvarende situasjoner. Og mestringsfølelsen øker. Bandura mener videre at man blir påvirket av andres suksess og knytter dette opp til rollemodeller som har lyktes, noe som for eksempel informant B bekrefter med sitt utsagn. Forestilt mestring skjer ved forestillinger hvor man håndterer situasjoner på en god måte, noe som gjenspeiler informantenes erfaringer ved å utføre utfordrende oppgaver, og å kunne lykkes med de. Bandura mener også at positiv tilbakemelding, spesielt fra personer med makt, eller personer med stor tillit og er attraktive personer, vil styrke den opplevde mestringsevnen. Informant A gir en direkte indikasjon på at han blir imponert og motivert over folk som er flinke til å snakke for seg, som for eksempel politikere. Dette kan bekrefte at det ligger sannhet i det som Bandura sier og det som fremkommer av adferd i en slik situasjon. Det kan også sees i sammenheng til det som George m.fl. (2007) sier om support, vi danner et team bestående av mennesker som kan hjelpe oss i ulike situasjoner, hvor informant D ga tilbakemelding om at han hadde mentor som han rådførte seg med. En mentor kan sees som på en person man ser opp til og er attraktiv i forhold til våre handlinger, slik jeg ser det. Bandura sier at mestringsevnen vil være sterkere når man er rolig og avslappet, enn når man er engstelig og bekymret. Dette kan stå i kontrast til det som George mener, med at mestring skjer under vanskelige situasjoner. Bandura sier at denne formen skjer under fysiologisk og mental tilstand, at man bør søke strategier for redusere for eksempel angst. Jeg er usikker på hvordan jeg skal tyde dette i sammenheng med mine informanter, det kan tyde til kontrast med de svar og funn som er kommet fram i undersøkelsen. George m. fl. (2007) mener at det er under vanskelige og stressende situasjoner det er at våre styrker blir utfordret og er med på å skape en mestringsfølelse. En forklaring kan være, at personer som ikke har oppdaget sitt autentiske lederskap blir ukomfortable i stressende situasjoner, hvor de ikke har opplevd sitt autentiske lederskap og dannet seg erfaringer de vet de kan stå i mot. Det kan for eksempel tenkes at Bandura (1982, 1997) og George snakker om to forskjellige ting hva angår mestring selvsagt. I Banduras perspektiv, må vi forstå denne faktoren i forhold til det som fremskynder angst for eksempel, noe som George ikke nevner i denne sammenheng. Bandura mener at man kan søke strategier for å redusere angst, noe som ikke er tema i denne undersøkelsen.

Maddux (2005) kaller mestringsevne for noe vi effektivt kan oppnå ved å samarbeide ved å nå felles mål (kollektiv mestringsevne). Maddux (2005) tenkning kan sees i relasjon til autentisk lederskap med den hensikt at man ønsker å oppnå å lykkes ved samarbeid med andre. I forbindelse med autentiske ledere, er de villige til å lykkes med samarbeid, og med positiv innvirkning som skaper positiv mestring. Som og kan relateres i diskusjonen rundt mindfulness senere i diskusjonen. Maddux (2005) definering på personlig mestring går ut på hva det er man gjør, og den gir innsikt i hvordan adferden foregår i forhold til å utvikle mål og fremme mestring. Dette kan sees i sammenheng med det som George og Bandura mener.

Baumeister (1991) mener at et meningsfylt liv kan forstås ut fra fire ulike behov, hensikten er det som skjer i dag og fører oss til fremtiden. Med dette tolker jeg Baumeister's mening i forhold til autentisk lederskap og bevisste handlinger. Våre behov for verdier gir et godt syn til livet og våre verdier gjør oss i stand til å bestemme hva som er galt og hva som er riktig, noe som bekreftes ved informant D sin historie.

Hadde vi ikke møtt utfordringer, ville det trolig blitt vanskelig å oppdage hvordan vi reagerer ved motgang, vi ville kanskje ikke blitt like bevisste på oss selv, noe som kan føre til et dårlig selvbilde også. Med det mener jeg at, om man ikke får mestringsfølelse, vil det si at man mangler utfordringer eller er for redde for å hankses med de. Får man ikke utfordringer, skapes lite eller ingen mestring og man vil få mangel på god selvfølelse av den grunn.

Autentiske ledere setter pris på feedback og tilbakemeldinger, dette ser vi kommer frem i undersøkelsen. George m. fl. (2007) fortalte om Pottruck, som trodde han hadde et problem med å velge rett kone. Noe som viste seg hadde sammenheng med at han ikke lyttet til feedback. Men da han lærte seg å lytte til feedback, ble han i stand til å innse sine svakheter og begynte å lytte. Dette førte til at han ble gjenforent med kona og de ble gift igjen. Han mente også at han hadde opplevd for mye godt i livet, til at han ikke kunne ta til seg feedback. Informanten mine er ganske klare på at de ønsker feedback for å vite om de gjør noe riktig eller gjør noe galt. Det tyder på at de er villige til å høre både svake og sterke sider om seg selv. Får de høre svake sider, antar jeg de vil rette opp dette. Informantene virket ekte og oppriktig når de svarte på dette. De vil oppfattes som stødige personer og gode rollemodeller. De vil ikke oppfattes som falske i forhold til det de står overfor og for hvem de

er. Derfor er det viktig med feedback, noe som gjør informantene sterkere. George m.fl. (2007) sier at fornektelse er det største hinder for ledere for å bli selvbevisste. Jeg kan ikke si at mine informanter opplevdes å fornekte feedback, derfor støtter de fenomenet om at autentiske ledere innser at de må lytte til feedback, og spesielt den feedback de ikke vil høre. George m.fl. sier at alle har et ego som må dempes, usikkerhet som må glattes og frykt som trenger å glattes. Dette er i tråd med det mine informanter opplever å kunne håndtere ifølge det de ga tilbakemelding om i intervjuene. Jeg er enig med George m.fl. (2007) og kan si man ser at autentiske ledere er bevisste sine uvaner, og de klarer å motta feedback omkring sine uvaner.

Samtlige informanter hadde en eller form for support, noen hadde i større grad varierte og ulike typer av support. Men det kom frem under intervjuene at man bygger opp et supportteam etter hvorvidt man skal bruke det til. Enkelte har ledergruppe de kan støtte seg til, hvor de kan ta opp hendelser de vet andre i lederteamet og styret har erfaring med, og kan derfor rådføre seg med disse. Mens informant C og D, bygget sitt supportteam av hvor de trenger støtte til. Med det medes at man har support i forhold til hvilket tema som skal tas opp. Dette teamet kan bestå av familie, kjærest, nære venner, kollegaer og mennesker som deltar i de fristidsmiljøer en er medlem av. Noen har og en spesiell mentor en vil søke råd hos. Dette er en indikator og stemmer overens med Hva George m.fl. (2007) mener med at ledere ikke kan oppnå suksess alene. Lederne bygger ekstraordinære supportteam som vil hjelpe dem å holde rett og stø kurs, disse teamene gir råd i tider som er uskire, hjelper til i vanskelige tider og feirer i tider med suksess, noe som informant B bekreftet under intervjuet, hvor han medelte ” at de feirer alle sine seiere med å være stolte!”.

MINDFULNESS

Når jeg diskuterer mindfulness i forhold til denne undersøkelsen er betydningen av hvem vi er , og hva er det som gjør oss til de vi er som er et hovedtema. Det å være bevisste individer blir en hovedfaktor i denne sammenheng, men også viktigheten av å være sosiale, aktive mennesker er av stor betydning for at vi skal trives , være glade og lykkelige i våre liv.

Kabbat-Zinn(2012) gir en innføring i MBSR (mindfulness-based stress reduction) med sin bok "Mindfulness for nybegynnere" (2012).

Mindfulness er av stor betydning sett i sammenheng med de historier informantene gir . Selv om MBSR er en form for meditasjon, vil den kunne brukes i min undersøkelse på grunn av at noe av hovedelementene for mindfulness handler om å bli bevisst seg selv. Informant D beskriver at ekte lykke kommer fra å kjenne lukten av våt jord, noe som gjør informanten glad og lykkelig. Det er etter min oppfatning, en tydelig indikator på at informanten er bevisst på sin eksistens. Man kan nyte følelsen av lukt, det er noe indre som vekkes og skaper livsglede som fører frem til følelsen av lykke . jeg kan dra konklusjonen til at denne informanten er bevisst på grunn av sin oppmerksomhet Kabbat-Zinn (2012). Det kan sies at informantene i min undersøkelse bekrefter sin bevissthet, med sine historier mener jeg det indikerer at informantene har oppdaget hvem de er, slik som Kabbat-Zinn mener, med at vi må ta et dykk i vårt indre for å finne ut hvem vi er. Dette mener jeg står i en klar sammenheng til autentisk lederskap, eller det å være autentisk og ekte. Informantene kan dermed sies å være bevisste og ekte personer.

Videre går mindfulness ut på det å glede seg på andres vegne, som forklarer fenomenet med å gi medfølelse og kjærlighet, er noe som kan læres ifølge Kabbat-Zinn. Mener det er i vårt indre det er vanskelig å akseptere medfølelse. Dette ligger i vårt indre og er en egenskap av kvalitet. Etter hva jeg forstår, mener Kabbat-Zinn at vi faktisk ikke trenger å være bevisste våre handlinger fordi vi ofte ikke legger merke til dem. Informantene ønsker alle å bidra til at andre blir glade og å gjøre noe positivt for andre, om de er bevisste i sitt indre, er noe usikkert, men det kan tenkes at de ønsker å bidra til at andre lykkes fordi de får anerkjennelse i form av feedback, noe som skaper en god følelse og gir mersmak. Jeg mener ikke at informantene er ubevisste, men det kan tenkes at de ikke klar over sine indre mangfoldige emosjoner, selv om de liker å gjøre ting for at andre skal ha det bra. Dette kan ha sammenheng med det jeg skal diskutere kjernekategori med, som går ut på anerkjennelse, som diskuteres nedenfor.

ANERKJENNELSE

Anerkjennelse ble som sagt oppdaget og dannet fenomenet informantene ga, egenskaper som å føle seg glade på andres vegne, og å føle lykke ved at de kunne bidra til å gjøre noe for andre. Jensen og Ullberg (2011) hevder at anerkjennelse blir en holdning og et ideal man streber etter å oppnå, for så å kunne gi dette til andre. Informantene ga uttrykk for dette med sine svar, og det er kongruens med mine funn og det som Jensen og Ullberg (2011) mener. Informantene liker å bidra til at andre mennesker skal føle velbehag, noe som gir informantene velbehag tilbake, fordi de har vært bidragsytere til noe som er positivt. Erfarer man oppgaver som får et positivt utfall, vil dette skape en god selvfølelse, noe som kanskje vi alle vil oppleve som noe godt, noe som gir følelse av lykke. Slik kan vi bli påvirket til å opptre på en positiv måte av andre, noe som vil gjøre oss godt likt og attraktive som personer. Med andre ord, det vi gir, vil vi også få tilbake.

Schibbye (1988,2009) fører begrepet anerkjennelse videre bygget på Meads dialektiske relasjonsforståelse. Hovedsakelig mener schibbye at anerkjennelse går gjennom menneskets evne til selvavgrensning og selvrefleksjon, hvor hun mener at vi blir tydelige overfor oss selv og overfor andre mennesker. Schibbye har ført begrepet videre, men jeg kan se likheter med det Jensen og Ullberg . Begge ser ut til å fokusere på hvordan vi opplever andre og hvordan de opplever oss. Vi har en forståelse for at andre kan ha ulik oppfatning enn vår egen, i følge Jensen og Ullberg, mens Schibbye forklarer dette med menneskets evne til selvavgrensning og selvrefleksjon, og at vi kan bli tydelige overfor oss selv og andre. Hun vektlegger relasjonen mellom mennesket som kilde for vekst og utvikling. Forståelsen av hva Schibbye kanskje mener, har etter min oppfatning samme betydning som Jensen og Ullberg mener . det du gir andre, vil komme tilbake til deg. Schibbye kan tolkes dit hen at hun mener at det du gir, kommer tilbake til deg. Dette i forhold til det hun mener angående relasjoner mellom mennesket som kilde for vekst og utvikling. Når vi oppfatter at vi har gjort noe godt for andre, og dette gir oss en god følelse tilbake til oss, skaper vi en kilde for vekst og utvikling. Det er en positiv hendelse som har oppstår under slike situasjoner, noe som skaper en følelse og trang for gjentagelse og for å få personlig stimuli og bekræftelse på at vi har gjort noe bra. Det er vel ikke slik, at vi mister lysten på noe, når vi har erfart noe positivt? Informantene mine er etter min mening innlysende indikatorer på at det å hjelpe

andre er noe av det viktigste en kan gjøre, for å få følelsen av velbehag, som fører til gladhet og lykke.

Mead (2004), illustrerer dette på en fin måte, hvor han mener at det man gjør mot seg selv, reflekteres i relasjon til andre, det jeg gjør mot andre reflekteres tilbake til meg selv. Slik mener jeg det knyttes store likheter til hva Jenssen og Ullberg, Schibbye, min egen oppfattelse og hva Mead konkluderer med.

POSITIV TENKNING

Den positive tenkningen må sies å være hovedteorien i min undersøkelse. Det går en rød tråd gjennom oppgaven sett i sammenheng med den positive tenkningen. Informantenes svar kan sies å ikke under et eneste svar, ga meg følelsen av pessimisme. Det kom tydelig frem at informantene tenker positivt, noe er kanskje ubevisst fordi det ligger i deres natur som autentiske ledere, og noe er av bevisst karakter, på grunn av at de vil oppleves optimistiske av andre personer. Seligman (2002) lærer sine lesere at lykke ikke er et resultat av gode gener eller flaks. Men at lykke kan dyrkes av våre styrker og egenskaper. Seligman nevner snillhet, originalitet, humor, optimismisme og generøsitet, som betraktes like som ved mine funn. Informantene opplevdes som snille og gode mennesker på det grunnlag, av at de vil bidra til at andre blir glade og lykkelig. Dette henger og i tråd med å være sjenerøs i form av å gi av seg selv. Trekker man tråden videre viste de seg å være humoristiske ved å fortelle andre gode historier. Informantene hadde og sin form for originalitet som kom frem gjennom de egenskaper og historier informantene fortalte om seg selv og sitt liv. Sammenhengen er innlysende, etter min mening, ved det Seligman mener om at autentisk lykke stammer fra å identifisere og dyrke våre grunnleggende styrker, og som vi bruker hver dag i sammenheng med jobb, familie, venner, lek, foreldreskap. Dette står i klar relasjon til mine informanters svar. De oppleves autentiske av den grunn av at de vet hva som er deres indre verdier og de vet hva som er deres indre styrke, dette er kommentert i analysen. Seligman mener at de positive følelser tjener oss best når livet ikke er enkelt, og hvor vi må finne styrken i oss selv for å oppnå mestring. Informantene mine ga klart uttrykk for at de måtte utsettes for utfordringer for å bli motiverte og oppnå mestringsfølelse. Dette

samsvarer både med autentisk lederskapsteori (George) og hva Seligman mener. Seligman sier at om man føler seg fastlåst og med bare noen lysglimt av gleder i sitt liv, vil det med positiv psykologi finnes en vei ut. Seligman beskriver veien, som til kan kaller "landsbygda av gleder og tilfredsstillelse". Jeg tolker Seligman her, som om at han mener at det hjelper lite å være pessimistisk og å ikke ha tro på seg selv. Noe som kan sammenlignes med offerrolle. Ser vi på oss selv som ofre, vil det neppe være en godt håp for å oppnå lykke og tilfredshet. Om vi dyrker offeret i oss, vil det tenkes at vi ikke er av positiv karakter, men heller pessimistisk karakter, når vi ser bort i fra det å være deprimerte eller å lide av psykiske lidelser. Noen personer bare er pessimister, de ser ikke lyset i tunellen fordi alt er så dystert og komplisert. Av egen erfaring, er det best å unngå slike personer. De gir ikke mye av selv, men krever mye av deg. De omtrent drar energi utav deg og higer etter oppmerksomhet og medlidenhet. Slike personer, oppfattes ikke som autentiske etter min mening, og står i full kontrast til mine informanter. Det kan være kritikkverdig å betrakte positiv psykologi på denne måten, selv om den har et flott budskap og fokuserer på det positive. Det hevdes at det går an å lære seg å tenke positivt, ja, greit, men hva med de som ikke finner ut av dette selv? Er positiv psykologi bare ment for de personer som allerede er autentiske og klarer selv å finne ut hvordan de skal lære å tenke positivt? Eller er det slik at det ikke går an å kategorisere personer på denne måten? Uansett er positiv psykologi en fin måte å forholde seg til ved å fokusere på det positive, istedenfor det negative. Den positive tenkningen står sterkt i forhold til mine informanters historie og de funn som er gjort i undersøkelsen. Det er en tydelig sammenheng med det å være autentisk, det som viser at vi er selvbevisste og klar over våre sterke og svake sider, og hva det er som skaper våre sterke sider. Det er en klar indikasjon på sammenhengen mellom autentisk lederskap, autentisk lykke og det å være bevisst på hvem vi er.

OPPSUMMERING AV DISKUSJON OG KONKLUSJON

Ved å dele opp datamaterialet, for så å dele datamaterialet inn i kategorier, åpnet det muligheten for å få oversikt over hva det er som bringer frem resultatet og binder det til teori og empiri. Ved utførelse av intervjuene, dannet jeg meg et bilde på hvordan informantene var i forhold til deres historier og deres refleksjoner over seg selv. Jeg må

innrømme at det var overveldende å lytte til informantenes reflekterte og personlige livshistorier. Dette ble interessant i forhold til at jeg kunne dra indikasjoner, som føltes ekte i forhold til å legge merke til at alle mine informanter er autentiske. Videre under intervjuprosessen resulterte det i at jeg ble oppmerksom på kjernekategoriene, ved at samtlige informanter viste seg å føle en indre glede av å bidra til å få andre personer til å lykkes, noe som dannet kjernekategoriene anerkjennelse. Videre så jeg sammenhengen med teori og funn i min undersøkelse som ga meg svar på problemstillingen. Svaret må kombineres med mange personlige egenskaper og stå i kontekst til hvem man er som personer. De viktigste elementene for å lykkes trer frem ved å stå i samsvar med sitt indre, og handlinger som vises ut i det praktiske liv. Står ikke indre verdier og holdninger i kontekst til våre handlinger, kan man ikke si at man er ekte. Informantene jeg intervjuet ga et klart samsvar med det som mine teorier bekrefter og hvordan informantenes opplevdes med svar og historier som de ga.

Undersøkelsens konklusjon må betraktes gjennom de funn som er oppdaget etter å ha fullført intervjuene og foretatt analyse og diskutert funnene opp i mot de teorier og litteratur som er valgt.

Det må sies at funnene i min undersøkelse består av ekte ledere som er bevisst sin egen personlighet. De har egenskaper som står i samsvar med deres verdier og holdninger. De søker anerkjennelse for å få bekreftet sin dugelighet og gir dette tilbake til personer i form av sine ekte lederegenskaper. Det kan bekreftes (av mine funn) at ekte ledere må ha egenskaper som består av å være bevisst sine personlige erfaringer og å være bevisste på egen person, både med sine svake og sine sterke sider. Lederne er åpne for å få tilbakemeldinger om sin adferd, både i negativ og i positiv form. Lederne vil opptre på en best mulig måte som står i sammenheng med deres indre verdier og holdninger. Mestring er av betydelig karakter for ledernes motivasjon og vilje til å utvikle sitt lederskap videre. Ledernes sosiale ånd, skaper trivsel rundt det miljøet de er en del av. Det er viktig for lederne å ha en arena utenfor jobb, for å koble av, noe som er av betydning for at de tar vare på seg selv, og av den grunn, viser at de er mangfoldige og integrerte personer. Ledernes positive holdninger, skapes av alt det nevnte til sammen og omvendt. Jeg bemerker viktigheten av å forstå sammenhengen av de egenskapene som skal til for å føle at man har lyktes. Lykken varer ikke evig, men med denne undersøkelsen kan jeg dra konklusjoner som

preges av at lederne ikke står stille i sin posisjon. Lederne er interesserte i å utvikle sin horisont, slik at de kan lykkes med å nå nye mål i fremtiden. Mine informanter betraktes på den måten som er nevnt overfor, som ekte ledere. Med sine erfaringer, sin bevissthet, sin mestring, sitt sosiale vesen og sin positiv tenkning har de klart å oppnå anerkjennelse som skaper lykkefølelse.

REFLEKSJON OVER EGEN FORSKNING

Min egen erfaring i forskerrollen, har vært en lang modningsprosess . Det skapes forhåpninger og forventninger til en forsker. Jeg kan med min egen erfaring og min egen historie, si at jeg har lært meg teknikker jeg ikke var klar over før jeg utførte denne masteroppgaven. Det kreves nysgjerrighet for å pirre det man ønsker å utforske, noe jeg selvsagt har for denne undersøkelsen. Jeg må innrømme at jeg ikke var bevisst hvor omstendig forskerrollen var, før jeg var midt opp i den. Selvsagt trodde jeg at det var mye arbeid, men jeg må tilstå og si at det har vært en krevende prosess for min del. Det å skulle tolke andres historier, er kanskje en smal sak i det dagligdagse liv, hvor man ofte kanskje konkluderer med sin egen oppfatning og antagelser omkring hva man hører av historier fra andre. Dette går ikke overens med forskerrollen, hvor man skal lytte uten å være forutinntatt, og å være forsiktig med å bruke sine egne opplevelser til å sammenligne informantenes historier med. Samtidig skal man kunne være av subjektiv oppfatning også, noe som fremkommer av mine konklusjoner og erfaringer. På grunn av det nevnte overfor, må det tas hensyn til at mine observasjoner, mine konklusjoner som forsker kanskje ikke er riktige i forhold til hva informantene mente. Og av denne grunn, kan forskningen få et feilaktig resultat.

Til mitt forsvar , må det tas hensyn til de fag jeg har tatt innen ledelse og organisasjon, med spesialisering i relasjonsledelse. Noe som jeg mener er med å styrke min viten omkring menneskers adferd, og ikke minst min egen adferd, og kunnskap til ledelsesfaget. Dermed kan jeg kun bekrefte mine funn og resultat i form av det jeg mener er : hensiktsmessig bruk av metode, det arbeidet som ligger bak å konstruere intervjuguiden, det å tolke informantene og det utfallet som dette resulterte i. Med dette menes min egen tro på at jeg

har lært kunnskap omkring faget. Jeg har en livserfaring som jeg mener skaper trygghet i min tolkning av informantene, og jeg må si at jeg lært mye selv under forskningsprosessen.

VIDERE FORSKNING

Med de resultat som foreligger i min undersøkelse, er det som tidligere nevnt faktorer som gjør ledere ekte og gir en følelse av lykke. Hva kan gjøres videre?

Jo, tatt meg selv i betraktning som forsker, og de funn som er skapt av informantene. Mener jeg, at det burde forskes videre på, hva det er som hindrer ledere i å nå sine mål. Det kommer klart frem i analysen at ledere har dårlig tid, til å drive et komplett ledelsesfag. Informantene må ta seg av arbeidsoppgaver de ikke føler henger sammen med ledelsesrollen, noe som går over i administrasjonsfeltet. Dette kan jeg ikke ta hensyn til i min undersøkelse, på grunn av begrensninger. Men ved et videre studie av hva som kan gjøres ved å opprettholde autentiske lederes pågangsmot, kan dette gi oss viten med å foreta videre undersøkelser. Hva er det som kan gjøres innen dette feltet? Det vil si, at det må foretas undersøkelser på administrativt nivå, for å se om det finnes sammenhenger mellom den administrative enheten, og det de har satt som måloppnåelse hos bedriftene. De må sette spørsmål i forhold til om målsettingen er i kongruens med sin beredskap, og den kapasitet de har innen ekte ledelse. Kanskje kan denne undersøkelsen bringe budskapet om ekte lederskap videre opp i organisasjonen, opp i næringslivet, slik at alle parter får en felles forståelse omkring det som skal til for å lykkes.

- Bandura, A (1982). "Self-efficacy mechanism in human agency". *American Psychologist*, 37 (2): 122 – 147.
- Bandura, A (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H Freeman and Company.
- Baumeister, R. F (1991). *Meanings of life*. New York: The Guildford Press.
- George B. , Sims P., McLean A. N. Og Mayer D (2007). *Discovering Your Autentic Leadership*. Harvard Business Review.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation og cultures*. New York: Basic Books
- Jensen P. Og Ulleberg I. (2011). *Mellom ordene*. Gyldendal.
- Johannesen , J. A. og Olsen B. (2008). *Positivt Lederskap: Jakten på de positive Kreftene*. Bergen: Bokfagforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Kabbat – Zinn, J. (2012). *Mindfulness for nybegynner. Ta livet og øyeblikket tilbake*. Arneberg forlag 2012.
- Maddux, J. (2005). " Self-efficasy: The Power of believeing you can". In: C.R Snyder and S. J Lopez (eds.), *Handbook of positive psychology*. Oxford/ New York: Oxford University Press, pp. 277-287.
- Nyeng, F. (2004). *Vitenskapsteori for økonomer*. Abstract Forlag.
- Patton M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaliation Methods*. Thousand Oaks: Sage Publicatons.
- Postholm M. B. (2010). *Kvalitativ Metode: En innføring med fokus på fenomenologi, Etnografi og kasusstudier*. Oslo: Univeritetsforlaget.
- Ryen A. (2002). *Det kvalitative intervjuet fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget
- Seligman M. E (2002). *Autentic Happiness*. New York: THE FREE PRESS.
- Spurkeland J. (2006). *Relasjonskompetanse*. Universitetsforlaget.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Reserarch: Grounded Theory Procedures And Techniques*. Newbury Park, CA: Sage Publications, inc.

Strauss , A. & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Reserach: Thechniques and Procedures For Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications , Inc.

Thagaard T. (1998). *Systematikk og Innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. Fagbokforlaget.

APPENDIX 1

Trondheim November 2012.

Forespørsel om deltagelse i intervju i forbindelse med en masteroppgave:

Jeg er masterstudent ved NTNU Videre, Master Of Management med spesialisering i relasjonsledelse. Temaet for den avsluttende delen i mastergraden, er masteroppgaven. Temaet i masteroppgaven omfatter positiv ledelse og hvordan oppnå suksess med positiv ledelse.

Datamaterialet til oppgaven ønsker jeg å innhente gjennom å foreta intervju med 4 ledere med personalansvar, ved å intervju de. Det er ønskelig å kunne henvise til ledertittel og kjønn, foruten det vil opplysningene anonymiseres og behandlet konfidensielt.

Under intervjuene vil det bli brukt båndopptaker og tatt notater underveis. Alle opplysninger vil bli slettet når transkriberingen er komplett og resultatet er ferdig utarbeidet. Dette vil skje i løpet av Februar 2013.

Om det skulle dukke opp hendelser som gjør at du vil trekke deg under intervjuet, har du full mulighet til dette, uten å måtte begrunne dette.

Min veileder er Ragnvald Kvalsund Dr. Polit Professor i Pedagogisk Rådgivning ved NTNU. Ved henvendelser kan veileder kontaktes pr mail :

Ragnvald.kvalsund@svt.ntnu.no

Eller dere kan kontakte meg direkte på mobil nr : 936 12 972 eller:

Tanja.brondbo@gmail.com

Opplysninger er sendt til Personvernombudet for forskning, Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste A/S.

Mvh

Jeg aksepterer det overstående og er villig til å delta

Tanja Brøndbo

Deltakers underskrift

APPENDIX 2

INTERVJUGUIDE/ TEMA

AUTENTISK LEDELSE

1. Hvilke mennesker fra barndommen har påvirket deg mest?
 - Hvilke opplevelser fra barndommen har påvirket deg mest?

2. Kan du beskrive hva som for deg gjør at du opplever deg som ekte?
 - Hvilke øyeblikk kan du si at «dette er den ekte meg»?

3. Hva er dine mest grunnleggende verdier?
 - Fra hvor i livet ditt kommer de fra?
 - Har dine holdninger endret seg vesentlig siden barndommen?
 - Kan du beskrive hvordan dine verdier påvirker dine handlinger?

4. Hvilke ytre faktorer motiverer deg?
 - Hvilke indre faktorer motiverer deg?
 - Hvordan balanserer du disse?

5. Hvilke form for support støtte har du?
 - Hvordan kan teamet gjøre deg til en mere ekte leder?
 - Hvordan skal du utvikle ditt team for å utvide ditt perspektiv?

6. Hvordan er livet ditt integrert?
 - Er du i stand til å være den samme personen i alle situasjoner i ditt liv?
 - Hvis ikke, hva holder deg tilbake?

7. Hva betyr det å være ekte, i ditt liv?

- Hvordan føler du deg effektiv som leder?
- Føler du at du har lyktes som leder? Hvordan?

8. Hvilke steg tror du at du kan ta i fremtiden for å oppdage ditt ekte lederskap?

MINDFULNESS

1. Hvordan er arbeidsmengden på din arbeidsplass?
 - Føler du : stress, press, tispres?
 - Kan du fortelle hvordan du jobber under disse eller andre omstendigheter?
 - Hva gjør det med deg?
 - Hva føler du under disse omstendighetene?
2. Hvordan tar du vare på deg selv?
 - Kan du beskrive hvordan?, Hva gjør du for å ta vare på deg selv? (Sette grenser, si nei, være observant for egne begrensninger)
 - Hvilke fritidsaktiviteter har du?
 - Hva gir denne/disse deg?
3. Hvordan er arbeidsmiljøet på arbeidsplassen din?
 - Hvordan påvirker du miljøet?
 - Føler du deg kreativ, hvordan?

Positiv Psykologi, Authentic Happiness

1. (Positive følelser)I hvilke situasjone føler du lykke?
 - Kan du beskrive hvor følelsen kommer fra?
2. (Strength and virtue) Hvordan delegrer du arbeidsoppgaver til dine ansatte?
 - Hvordan tar dine ansatte i mot arbeidsoppgavene?

3. (In the mansion of life) Hva er det som kan skape irritasjoner hos deg?

- Hvordan opplever du de?
- Hva gjør du med de?

Fra: Hildur Thorarensen <hildur.thorarensen@nsd.uib.no>
Dato: 1. februar 2013 13.42.38 GMT+02.00
Til: tanja.brondbo@gmail.com
Kopi: ragnvald.kvalsund@svt.ntnu.no
Emne: Prosjektnr: 32180. Ekte Lederskap - Positive Handlinger

BEKREFTELSE PÅ STATUS

Viser til epost registrert hos personvernombudet 30.01.2013.

Personvernombudet har nå registrert 01.03.2013 som ny dato for prosjektslutt.

Ved ny prosjektslutt vil personvernombudet rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

--

Vennlig hilsen/best regards

Hildur Thorarensen
Rådgiver/Adviser

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
(Norwegian Social Science Data Services)
Personvernombud for forskning
(Data Protection Official for Research)
Harald Hårfagres gate 29, 5007 BERGEN

Tlf. direkte: (+47) 55 58 26 54
Tlf. sentral: (+47) 55 58 81 80
Faks: (+47) 55 58 96 50
Email: hildur.thorarensen@nsd.uib.no
Internettadresse: www.nsd.uib.no/personvern

APPENDIX 4