

Sunn selvledelse – fra selvevaluering til resultater

Rune Bjerke

Høyskolen Kristiania

Abstract: The purpose of this chapter is to present health-promoting self-leadership as a health-preserving tool for self-development. This study is based on an explorative approach and qualitative data, although its preliminary theoretical framework is based on existing theory. Health-promoting self-leadership is proposed to consist of value and behavior oriented, self-efficacy oriented, and energy oriented self-leadership in order to strengthen mental fitness, self-efficacy beliefs and performance. As a semester project (home exam), 54 executive MBA students (managers) were instructed to test and comment on their self-leadership practices in a final report. The qualitative data was based on content analysis of the students' reports, tables, notes, diaries, training programs, and journals describing individual practices and their self-development processes. The steps in the process consist of self-evaluation, prioritized development areas, goals, types of exercises/training, results, and reflections, as determined by the students themselves. The findings, based on aggregated data at group level, support the theoretical framework and showed that the self-development processes and practices of self-leadership were very valuable for almost all of the management students.

Keywords: health-promoting self-leadership, self-development process, value and behavior-oriented self-leadership, self-efficacy-oriented self-leadership, energy-oriented self-leadership, mental fitness, performance

Innledning

Ford et al. (2011) slår fast at dårlig helse kan forårsake en betydelig reduksjon i arbeidsytelse, noe som indikerer at helsefremmende tiltak kan ha en positiv innvirkning på mestring og prestasjon, som er to av flere essensielle begreper innen selvløse (Amundsen & Martinsen, 2015; Neck & Houghton 2006; Stewart et al., 2011). En konsekvens av covid-19-pandemien var implementeringen av nasjonale tiltak for å bekjempe viruset ved blant annet å instruere arbeidsgivere om å praktisere en omfattende bruk av hjemmekontor (Fadinger & Schymik, 2020; Von Gaudecker et al., 2020), uten at forskningen på bruk av hjemmekontor har adressert mulige negative helseeffekter tilstrekkelig (Fadinger & Schymik, 2020). Uavhengig av pandemien fastslår Folkehelseinstituttet (FHI) at Norge står overfor flere helseutfordringer (Folkehelseinstituttet, 2022) med blant annet høyt sykefravær på 6,5 prosent i 2. kvartal 2022 (Statistisk sentralbyrå, 2022a). Helseutgiftene var på over 417 milliarder i 2021 og tilsvarer kr 77 244 per innbygger (Statistisk sentralbyrå, 2022b). En liten andel blir brukt til forebyggende helsearbeid til tross for at forebygging er definert som det mest effektive middelet for å hindre utvikling av livstilssykdommer (ikke-smittsomme sykdommer) (Sturm & An, 2014).

Studien kapitlet er basert på, har som formål å kartlegge hvilke evalueringsområder, prioriterte utviklingsområder, mål, strategier og metoder ledere fra offentlig og privat sektor valgte i praksisen av selvløse hvor selvutviklingsprosessen var det sentrale temaet. Som et semesterprosjekt (hjemmeeksamen) under pandemien, og som en naturlig del av et emne i selvløse, fikk ledere som deltok i et erfaringsbasert MBA-program («master of business administration»), i oppgave å gjennomføre en selvutviklingsprosess. Prosessfasene var gitte: prioriterte utviklingsområder, resultater, mål for selvutvikling, selvvalgte øvelser/metoder for å nå målene og refleksjoner. Den overordnede problemstillingen for denne studien var: Hva kjennetegner en sunn selvløsespraksis for et utvalg av ledere fra privat og offentlig sektor? Forskningsspørsmålene er som følger:

Forskningsspørsmål 1(F1): Hvilke områder for selvevaluering og prioriterte utviklingsområder er oftest valgt?

Forskningsspørsmål 2 (F2): Hvilke typer øvelser, teknikker og treningsmetoder blir valgt for å nå målene?

Forskningsspørsmål 3 (F3): Hvilke mål og resultater vil bli oppnådd etter selvutviklingsprosessen?

Sunn selvledelse – teoretisering og teoretisk rammeverk

Selvledelse

I denne teoridelen blir det gjort rede for essensen i selvledelse og hvordan vi kan bruke oss selv som påvirkningsverktøy på hvordan vi tenker og handler. Deretter argumenteres det for at begrepet selvledelse kan videreutvikles og deles inn i tre orienteringer som til sammen utgjør sunn selvledelse.

Manz (1986) beskriver selvledelse som en prosess hvor målet er at enkeltpersoner skal kontrollere sin egen atferd ved å påvirke og lede seg selv. Mestring og mestringstro var tidlig beskrevet som essensen i selvledelse (Manz, 1986; Neck & Houghton, 2006) og dreier seg om troen på egen evne til å lære eller utføre (Bandura, 1986, 1997). Selvledelse handler mye om å påvirke seg selv for å styrke egen motivasjon, utførelse, ytelse, mestring, prestasjon og retning i livet (Amundsen & Martinsen, 2015; D’Intino et al., 2007; Manz, 1986; Neck & Houghton 2006; Stewart et al., 2011), hvor bruk av tankevirksomhet, selvsnakk og visualisering er effektive verktøy (Neck & Manz, 1992). Selvledelsesbegrepet ble knyttet til ledere og medarbeidere på arbeidsplassen fra 1990-årene og 2000-tallet (Neck & Houghton, 2006). Neck et al. (2013) foreslår selvledelse som en kognitiv ressurs for entreprenører, og Amundsen og Martinsen (2015) kopler selvledelse på arbeidsplassen til jobbtilfredshet, innsats og kreativitet. Likevel, personlighetskarakteristikk kan også spille en stor rolle i hvordan individet er disponert til å være en naturlig selvleder, men hver enkelt kan lære og øve for å utvikle selvledelsesevner (mestre selvledelsesprosessen) (D’Intino et al., 2007).

Det er i hovedsak tre ulike strategikategorier innen selvledelse som generelt sett kan koples til å nå et selvdefinert mål (Neck & Houghton, 2006). Atferdsbaserte strategier som selvobservasjon og selvbelønning kan fremme følelser av selvbestemmelse og kompetanse. Naturlige belønningsstrategier handler om at du gir deg selv belønning for oppnådde mål som kan styrke følelser relatert til mening, kompetanse og selvkontroll. Kognitive strategier kan brukes for eksempel for å visualisere og snakke til seg selv (Neck & Manz, 1992), og utvikle et vekstorientert (positivt) tankemønster (Tat & Zeitel-Bank, 2013). Kognisjonens rolle (rasjonelle tanker og tankevirksomhet) i selvledelsesprosessen er tydelig i de fleste forskningsartiklene om selvledelse og er understreket allerede på 90-tallet (Neck & Manz, 1992). I selvevaluering 1 (i appendiks) kan egen selvledelsesevne evalueres (Houghton et al., 2012a). Disse spørsmålene er basert på tidligere forståelse av hva selvledelse handler om. Dette kapitlet utfordrer imidlertid eksisterende teori gjennom teoretisering omkring hva selvledelse kan handle om. Spørsmålet er om de tre underliggende orienteringene som foreslås å utgjøre sunn selvledelse, og som er gjort greie for nedenfor, kan støttes av innsamlet empiri.

Verdi- og atferdsorientert selvledelse

Personlige verdier kan sees på som retningsgivende prinsipper i livene våre (Schwartz, 1992). Hvilke holdninger og meninger og tro og hvilken atferd vi har, er ofte styrt av våre verdier, som vi kan ha et bevisst eller ubevisst forhold til (Ind & Bjerke, 2007; Schwartz, 1992). Felles verdier kan gi følelsen av fellesskap og felles identitet (Ind & Bjerke, 2007) og verdier som omtenkksomhet og omsorg kan påvirke tankesett, atferd, handlinger og dermed organisasjonskulturen (Ind, 2017).

Sunn er én av 56 universelle verdier publisert i studien av Schwartz (1992), som er basert på en tverrkulturell undersøkelse for å identifisere terminale (mål) og instrumentelle (verdier som verktøy for å oppnå mål), universelle verdier. Verdien sunn inkluderer her også å ta ansvar for helsen til verden og omgivelsene rundt oss (konkrete verdier: en vakker verden, fred i verden, miljøbevisst) (Schwartz, 1992). Så sunn selvledelse handler også om deg som relasjonsbygger og medborger med et større samfunnsansvar, noe som verdi- og atferdsorientert selvledelse understreker.

I selvevaluering 2 (i appendiks) er det en liste med de universelle verdiene (Schwartz, 1992). Verdiene, som for eksempel sunn, ærlig, respekt og vennskap, kan benyttes i en selvevalueringsprosess hvor målet er å bli bevisst egne verdier og hvordan de skal omsettes til verdibasert atferd. De terminale verdiene kan sees på som langsiktige mål. De instrumentelle verdiene, derimot, kan være midlene for å nå målene, men kan også stå som egne mål. Eksempler på instrumentelle verdier kan være sunn, miljøbevisst og innflytelsesrik. Å leve ut disse tre verdiene kan bidra til å styrke den terminale verdien mening med livet.

Verdens helseorganisasjon (WHO) har definert helse som tilstedeværelse av fysisk, mental og sosial velvære (Tetrick & Quick, 2003). Fysisk aktivitet beskytter mot blant annet hjerte- og karsykdommer, høyt blodtrykk, diabetes 2 og overvekt (Pronk & Kottke, 2009), og minst tre treningsøkter i uken med høy intensitet har en positiv effekt på sykefraværet (Proper et al., 2006). Likevel, sosialisering er den viktigste forklaringsvariabelen bak lang levetid (Holt-Lunstad et al., 2015). Sosialisering kan koples til verdier som følelse av tilhørighet, respekt for tradisjoner, et trygt familieliv, sosial anerkjennelse, sant vennskap og å more seg over livet (se selvevaluering 2 i appendiks, verdiene nr. 7, 18, 22, 23, 28 og 50). Å definere et eget verdisett hvor blant annet sunn inngår som rettledeende atferdsprinsipp, og å utvikle det relasjonelle jeg-et og sosialiseringsferdigheter burde derfor være viktige deler av sunn selvledelsespraksis.

Mestringsorientert selvledelse

I henhold til Manz (1986) er et hovedmål for selvledelsesstrategier å styrke mestringstroen. Mestringstro dreier seg om individet tror at det innehar tilstrekkelige kapabiliteter til å gjennomføre en oppgave (Neck & Houghton, 2006). Neck og Houghton (2006) viser til flere kontekster hvor begrepet selvledelse har blitt studert. Kontekstene selvledende grupper, kvalitetsledelse, organisasjonsendring og entreprenørskap indikerer en overførbarhet av begrepet fra én setting til en annen. Neck og Manz (1996) fant for eksempel at på arbeidsplassen ble gruppen som fikk opplæring i selvledelsesstrategier, signifikant mer effektiv i forhold til kontrollgruppen som ikke ble trent i selvledelse, og praksis av

selvledelse på arbeidsplassen fører til at mestring påvirker prestasjoner positivt (Prussia et al., 1998). Amundsen og Martinsen (2015) forsket på anvendelse av selvledelse blant entreprenører og fant to hovedområder: (1) Prestasjonsorientering inneholdt selvmålsetting, viktigheten av nye ideer, kompetanseutvikling, samarbeid, koordinering, selvobservasjon og positiv indre dialog; (2) Selvregulering bestod av prioritering av oppgaver og tilretteleggende arbeidsforhold, selvbelønning, øving, selvobservasjon og visualisering av utfall. Rigotti, Schyns og Mohr (2008) validerte på tvers av fem land en kortversjon av en skala som måler mestringstro med seks spørsmål bestående av blant annet måloppnåelse, å stole på egne evner og løsningsorientering (se selvevaluering 3 i appendiks). Litteraturen understreker mestring koplet til selvregulering og prestasjonsorientering som et sentralt tema i selvledelse og legitimerer således mestringsorientert selvledelse.

Energiorientert selvledelse

Essensen i energiorientert selvledelse handler om å forstå og lede seg selv til å tenke og handle smart slik at hverdagsenergien blir liggende i en flytzone. Uten hverdagsenergi blir det vanskelig å mestre eller prestere. Dessuten blir det utfordrende å sette seg selv i stand til å ta del i større samfunnsoppgaver som strekker seg utover jeg-et. Fysisk aktivitet og trening er uten tvil en svært viktig energikilde og kan koples til verdien sunn. Lovelace et al. (2007) oppsummerte noen energi- og helsemessige fordeler ledere i arbeidslivet kan oppnå ved fysisk aktivitet: utvikling av god fysisk, psykologisk og sosial motstandskraft, styrking av utholdenhet og mentalt oppmerksomhet/fokus og gjenvinning av prestasjonseffektiviteten. Fritz et al. (2011) undersøkte hvordan kunnskapsarbeidere håndterte energigivende strategier på arbeidsplassen (energiledelse). Av de ikke-arbeidsrelaterte strategiene var det kun meditasjon som viste seg å være energigivende. Arbeidsrelaterte strategier som var knyttet til læring, styrkingen av det meningsfulle i arbeidet og positive relasjoner på arbeidsplassen, (sosialisering) ga ansatte vitalitet.

Positive relasjoner på jobben gir energi, både fysisk og følelsesmessig. De skaper umiddelbare og varige konsekvenser for individets hjerte-, immun- og nevroendokrine systemer (samspillet mellom nervesystemet

og hormonproduserende kjertler). Således er positive relasjoner på jobben helsefremmende (Dutton, 2003; Heaphy & Dutton, 2008). Energigivende relasjoner kan opprettes i engangsinteraksjoner så vel som i langsiktige relasjoner (Dutton, 2003), og omsorgsfulle interaksjoner med andre er forbundet med mer energi (vigør) på jobben (fysisk utholdenhet, emosjonell energi og kognitiv livskraft) (Shraga & Shirom, 2009). Dessuten er relasjonell energi forbundet med styrket engasjement som igjen påvirker arbeidsprestasjoner positivt (Owens et al., 2016).

Schwartz og McCarthy (2007) utviklet et spørreskjema for eget bruk som kan gi svaret på om en er i en tilstand som kan føre til en energikrise. Dette skjemaet er inndelt fire helserelaterte områder: (1) kropp, helse og pleie, (2) oppmerksomhet/fokus og tankevirksomhet, (3) følelser, uttrykk og sinnsstemning, (4) kraft, mening og innsats (Schwartz & McCarthy, 2007) (se nedenfor) (se selvevaluering 4 i appendiks). Selvinnsett relasjonert til energinivåer, situasjoner og arenaer burde være et sentralt tema i energiorientert selvledelse.

Mental form

Begrepet mental form («mental fitness») blir brukt omtrent på samme måte som fysisk form i henhold til Robinson, Oades og Caputi (2015). Målet om å komme i god mental form kan nås gjennom helsebringende øvelser, fysisk aktivitet og livsforlengende sosialisering (Holt-Lunstad et al., 2015) som kan fylles med humor og latter. Latter leder nemlig til økt produksjon av endorfiner (som gir en god følelse) (Gray et al., 2015). Men du må ha vilje til å trene og sosialisere. I en studie om lederes vilje som et selvledelsesverktøy konkluderte Karp (2015, s. 31) følgende: (1) viljestyrke kan være viktig i ledelse; (2) viljestyrke ser ut til å være en sterk kapasitet hos toppledere og andre høyt presterende; og (3) det ser ut til at viljestyrke kan utvikles. Stewart et al. (2019) beskriver selvledelse som en omfattende selvpåvirkningsprosess som omfatter hvordan individer motiverer seg til å fullføre arbeid. Utførelse av en oppgave kan være basert på indre motivasjon, men den kan også være resultat av en innstruks. Derfor kan en utførelse og gjennomføring kreve viljestyrke. Både naturlig motivasjon og viljestyrke kan sees på som psykologiske ressurser og koples til mental form.

Houghton et al. (2012b) foreslår at emosjonell intelligens (relatert til regulering av følelser) og selvledelse (i form av atferds- og kognitive strategier) påvirker hverandre, som igjen påvirker positive følelser og mestringstro. Disse sammenkøplingene og denne interaksjonen kan bidra til at stress blir bedre håndtert. Den konseptuelle modellen til Manz et al. (2016) viser hvordan følelsesbasert selvledelse med blant annet generering av positive følelser, emosjonell autentisitet og velvære kan føre til effektivitet på arbeidsplassen. Prosesser som entreprenører (utvalget i denne studien) går igjennom, er også preget av følelser (optimisme og glede), som i en viss grad kan endres og formes gjennom kunnskap og ferdigheter (D'Intino et al., 2007). Derfor kan også positive følelser som optimisme og glede, emosjonell autentisitet og velvære utgjøre dimensjoner av mental form.

Det er interessant å trekke in begrepet hyperfokus i sammenhengen med mental form og fysisk trening. Ashinoff og Abu-Akel (2021) beskriver hyperfokus som et fenomen som gjenspeiler en persons fullstendige absorpsjon (involvering) i en oppgave. Personen ignorerer eller setter alt annet til side eller på vent fordi oppgaven/aktiviteten er morsom eller interessant. Forskerne definerer fire kjennetegn ved en tilstand i hyperfokus: (1) Oppgaven må være engasjerende (dvs. morsom, interessant, viktig etc.). (2) Hyperfokus er preget av en intens tilstand av vedvarende eller selektiv oppmerksomhet. (3) Når du er i en hyperfokus-tilstand, blir du ikke distraheret av det som ikke er relevant for oppgaven. (4) Med hyperfokus følger forbedret prestasjon. Forskerne mener at hyperfokus-fenomenet tilsvarer det å være i en mental flytsone («flow»). En serie med hyperfokus-tilstander over en eller flere uker gir det jeg kaller en hyperfokus-flytsone, som kan bestå av korte øyeblikk eller tilstander som varer i minutter og timer.

Basert på Robinson et al. (2015) og det teoretiske resonnementet ovenfor kan det hevdes at begrepet mental form er en mental tilstand og kraft som kan utgjøres av godt humør og latter, positive følelser, emosjonell autentisitet og hyperfokus-flytsone. Å være i god mental form kan dermed defineres som å være i en tilstand hvor mengden av positive følelser og psykologiske ressurser er tilstrekkelig nok til å kunne takle utfordringer, gripe muligheter, tilfredsstillende egne psykologiske behov og styrke mestringstroen.

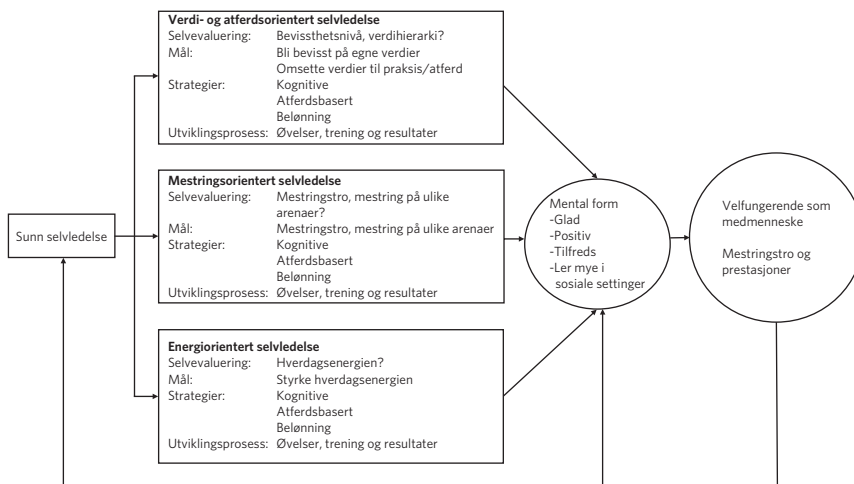
Viktigheten av fysisk trening, sosialisering og latter for den mentale formen

Positive følelser og hjernens kapasitet kan styrkes gjennom fysisk trening, sosialisering og latter. En gjennomgang av forskning fra begynnelsen av 80-tallet og frem til 2016 viser at de tre mest gjennomgående kognitive og atferdsmessige effektene av en «ad hoc»-treningsøkt er nettopp styrket eksekutive funksjoner (f.eks. oppgaveløsning og oppmerksomhet), forbedret humør og redusert stressnivå (Basso & Suzuki, 2017). Denne positive effekten kan forklares med blant annet økt produksjon av dopamin (Winter et al., 2007). Trening med lav intensitet er dokumentert til å redusere kortisolnivået, som produseres ved stress (Hill et al., 2008). Flere studier har identifisert ulike kilder til arbeidsstress som for eksempel lange arbeidsdager, overtid, tidspress og uklare roller / rolletvetydighet (Crawford et al., 2010; Kamarck et al., 2005). Kortisol svekker immunforsvaret (Berg & Otterholt, 2020), og for store mengder vil blokkere læring (Dinse et al., 2017) og svekke hukommelsen (Wolf, 2009; Tollenaar et al., 2008).

I henhold til Howrigan og MacDonald (2008) er humor gjennomgripende i menneskelige sosiale interaksjoner. Latter leder til økt produksjon av endorfiner (som gir en god følelse) (Gray et al., 2015), som samtidig øker smerteterskelen (Dunbar et al., 2012). Machin og Dunbar (2011) kopler også endorfiner til positiv utvikling av sosiale relasjoner. Med sosialisering kommer ofte humor og latter, som fører til produksjon av endorfiner (Gray et al., 2015), som igjen bidrar til utvikling av sosiale relasjoner (Machin & Dunbar, 2011). I henhold til Wilkins og Eisenbraun (2009) blir humor brukt til å skape nære relasjoner (styrke fellesskapet/enheten) og er en kommunikasjonsform som kan styrke samarbeidende atferd. Opioid-effekten av endorfiner gjør mennesket mer avslappet i forhold til hva de kommuniserer, og dermed deler de mer intim informasjon. Basert på forskningen om «mental fitness» til Robinson et al. (2015) og teorier om mental helse er det foreslått utsagn som kan brukes til å måle egen mental form (se selvevaluering 5 i appendiks).

Det teoretiske rammeverket i figur 1 viser at sunn selvledelse består av verdi- og atferdsorientert, energiorientert og mestringsorientert selvledelse. De tre orienteringene av selvledelse utgjør driverne i selvutviklingsprosessen. Hver orientering har de samme elementene delmål,

strategier og utviklingsprosess for å nå målene gjennom øvelser og trening. Disse utviklingsprosessene skal styrke den mentale formen som til slutt skal føre til følelsen av å fungere vel, mestre og prestere. Praktisering av sunn selvledelse med oppnådde effekter (f.eks. mestringstro og prestasjoner) bør være en kontinuerlig prosess som kan ha en selvforsterkende effekt både på mental form og selvledelsespraksis under de tre orienteringene.



Figur 1. Sunn selvledelse. Selvutvikling krever en kontinuerlig prosess som starter med selvevaluering og fortsetter med målsettinger, strategier og utviklingsprosesser med øvelser, trening og resultater. Denne prosessen er lik for de tre orienteringene som utgjør sunn selvledelse.¹

Metode

Det er gunstig med et teoretisk rammeverk selv om en induktiv tilnærming, et eksplorative design og kvalitativ metode er valgt for denne

1 Verdi- og atferdsorientert selvledelse er basert på Schwartz (1992), Ind & Bjerke (2007) og Ind (2017), energiorientert selvledelse er hovedsaklig basert på Lovelace et al. (2007), Dutton (2003) og Schwartz & McCarthy (2007), mens mestringsorientert selvledelse er tuftet på Manz (1986), Neck & Houghton (2006) og Rigotti et al. (2008). Den mellomliggende variabelen mental form er et resultat av selvutviklingsprosesser og påvirker hvordan vi fungerer, mestringstroen og prestasjonene våre. Teorier fra Gray et al. (2015), Holt-Lunstad et al. (2015), Machin & Dunbar (2011), Manz et al. (2016), Robinson et al. (2015) og Wilkins & Eisenbraun (2009) ligger til grunn for begrepet.

studien (Rocco & Plakhotnik, 2009). Eksplorerende design (Creswell & Creswell, 2017) med en teoretiserende tilnærming og kvalitativ metode er brukt i denne studien (se Bjerke & Kirkesaether, 2020; Bjerke & Elvekrok, 2021). Det teoretiske og tverrfaglige perspektivet i denne studien er viktig for å legitimere og skape innsikt i teoretiske sammenhenger (Glaser & Strauss, 2017). Kvalitative data ble samlet inn med mål om å støtte og styrke troverdigheten til det teoretiske rammeverket samt å videreutvikle teorier basert på funn (Creswell et al., 2003; Bjerke & Kirkesaether, 2020).

Det ble samlet inn sammenlignbare data basert på innholdsanalyser av 54 besvarelser fra et semesterprosjekt (hjemmeeksamen), slik at designet også kan sees på som et multippelt casedesign (Creswell et al., 2003). Utdanningsinstitusjonen og studentene samtykket til innholdsanalyser av besvarelsene med forpliktelse om at anonymisering av data, sitater og andre funn ble ivaretatt. Åtte studenter samtykket til at deres sitater kunne brukes i teksten, og to av disse ønsket å få tilsendt et utkast til kapitlet for å kunne se hvordan de ville bli brukt. En pdf-fil av teksten ble sendt til disse to studentene, og sitatbruk ble godkjent.

En sammenlikningstilnærming er gunstig fordi det er enklere å oppdage ulikheter og likheter mellom disse besvarelsene (casene), og dermed oppnås bedre innsikt i datamaterialet (Yin, 2017). Det ble anvendt en innholdsanalyse (Golafshani, 2003; Morrow, 2005) av ledernes besvarelser som beskrev ledernes selvutviklingsprosesser. Hopkins og King (2010) mener at innen sosialvitenskapen er innholdsanalyse godt egnet som metode til å analysere ustrukturerte tekster som blogger, taler, regjeringsdokumenter, aviser og tilsvarende. En utfordring med innholdsanalysen kan være sammenlignbarheten (Lacy et al., 2015), men den er ivaretatt gjennom casedesignet med de individuelle, separate besvarelsene fra lederne som deltok i MBA-programmet og emnet i selvledelse.

Utvalget kan beskrives som et bekvemmelighetsutvalg som kjenne-tegnes ved at populasjonen er definert ved tilgjengelighet (Riffe et al., 2014). De 54 masterstudentene tok del i et erfaringsbasert MBA-program og gjennomførte et emne i selvledelse. Studentene bestod av ledere fra

offentlig sektor og privat næringsliv med omtrent en 50/50-fordeling på kjønn. Emnet og semesterprosjektet strekte seg over 12 uker under pandemien vårsemesteret 2021. Emnet bestod av totalt 5 undervisningsdager, 6 timers zoom-baserte økter som var fordelt over 3 samlinger (2 dager i januar + 2 i mars + 1 i april). Pensumet bestod av én bok i selvledelse (*Til meg selv* (2016) av Tom Karp), 9 forskningsartikler og 2 bokkapitler. Samlet representerte pensumet tverrfaglighet med litteratur fra områdene selvledelse, ledelse og organisasjonskultur og helseledelse. Essensen av instruksjonen til ledernes/studentens semesterprosjektet (hjemmeeksamen) var:

Formålet med oppgaven er at du skal anvende pensum, meta-tanken om hvordan skal du tenke og gjennomføre en selvutviklingsprosess for «å bli til» et bedre medmenneske og leder. Du skal velge din(e) arena(er) og dine situasjoner (organisasjon/bedrift, virksomhetsområde, stilling, eller ditt liv hvis konteksten du velger er din private arena). Du skal først skrive din egen «case» som beskriver hverdagen, arena (er) og utfordringer. Teorien du så skal drøfte, skal være relevant for dine utfordringer. Tydeliggjør fire til seks egenvalgte områder og relevante teoretiske begreper som du skal evaluere deg i forhold til.

Selvevalueringen kan bestå av både selvobservasjon og evalueringer med bruk av eksterne kilder som kollegaer og venner for å samle data som skal analyseres. Oppsummer denne delen med utfordringer og styrker for hvert område/begrep. Konkluder med hvilke utfordringer som vil bli dine prioriterte utviklingsområder i perioden fremover.

I delen om selvutviklingsprosessen er det viktig at du redegjør for prosessen med øvelser/trening/metoder du anvender for å utvikle deg. Det anbefales å lage en treningsdagbok og å skrive notater underveis. Avslutt besvarelsen med en resultatdel og en refleksjonsdel som oppsummerer og konkluderer selvutviklingsprosessen.

Innholdsanalysen av de 54 casene og kodingen av rapportene (besvarelsene) fra MBA-studentene ble gjennomført tematisk (Braun & Clarke, 2006). Besvarelsene hadde en begrensning på 15 sider, men med ubegrenset antall sider som vedlegg. Vedleggene bestod av treningsdagbøker, observasjoner, refleksjonsnotater og egne selvledelsesmodeller. Ord og

formuleringer som ble vurdert til å tilhøre temaene arenaer/kontekst, utfordringer/problemer, prioriterte utviklingsområder, mål, øvelser og trening samt egen selvledelsesmodell og refleksjoner omkring denne, ble merket og kodet (Glaser & Strauss, 2017). For rapportene ble det først laget en basis-tabell på individnivå (54 caser) som omfattet temaene nevnt over. Deretter ble en oppsummerende innholdsanalyse gjort hvor antall ganger temaene ble nevnt i besvarelsene, ble notert og plassert i to tabeller (se under funn i tabell 1 og 2).

En oppsummerende innholdsanalyse innebærer telling av antall ganger og sammenlikninger av temaer etterfulgt av tolking av den underliggende konteksten (Hsieh & Shannon, 2005). Dermed er det mulig å analysere hyppigheten av forekomster og tolke evalueringsområdene, utfordringene, målene og øvelsene kandidatene har benyttet for å trene mot målene samt oppnådde resultater og refleksjoner. Dataene som er analysert, er aggregerte på gruppenivå fordi formålet med kapitlet er å understøtte sunn selvledelse som et helse-, mestrings- og prestasjonsfremmende selvledelsesverktøy (se figur 1). Funnene som er gjort rede for nedenfor, er organisert i henhold til forskningsspørsmålene (F1, F2 og F3). For å understøtte de tre selvledelsesorienteringene og at de aller fleste lederne mener at denne formen for selvutvikling har vært verdifull, er det trukket ut noen sitater fra åtte forskjellige studenter.

Funn og diskusjon

Områder for selvevaluering og prioriterte utviklingsområder (F1)

Av rapportene kom det frem at 33 studenter (av 54) hadde valgt å teste ut praktiseringen av selvledelse både på jobb- og den private arenaen. 15 valgte bare jobbarenaen, og fem bare den private. Tabell 1 gir en oversikt over MBA-studentenes områder for selvevalueringprosessen basert på frie valg fra pensum og egne utfordringer belyst i hver enkelts «case». De områdene som blir nevnt flest ganger og som skiller seg ut fra resten, er tankevirksomhet, følelser, fysiologi (her: mosjon/trening, ernæring/kosthold, søvn), energibalanse, viljestyrke og atferd.

Tabell 1. Områder for selvevaluering og prioriterte utviklingsområder blant MBA-studenter

| Områder for egen- evaluering | R* | N** | Prioriterte utviklings- områder | R | N |
|--|----|-----|--|----|----|
| Tankevirksomhet | 1 | 31 | Fysiologi | 1 | 29 |
| Følelser | 2 | 30 | Energibalanse | 2 | 24 |
| Fysiologi | 3 | 28 | Følelser | 3 | 21 |
| Energibalanse | 4 | 25 | Tankevirksomhet | 4 | 20 |
| Viljestyrke | 5 | 24 | Effektivitet, produktivitet og prioriteringer | 5 | 12 |
| Atferd | 6 | 23 | Kommunikasjon | 6 | 11 |
| Effektivitet, produktivitet og prioriteringer | 7 | 12 | Viljestyrke | 7 | 10 |
| Kommunikasjon | 8 | 10 | Stress | 7 | 10 |
| Grensesetting | 9 | 9 | Grensesetting | 8 | 9 |
| Stress | 10 | 6 | Atferd | 9 | 3 |
| Motivasjon | 11 | 5 | Ledelsesevner | 9 | 3 |
| Selvfølelse og selvtillit | 12 | 4 | Motivasjon | 9 | 3 |
| Ledelsesevner | 13 | 3 | Selvfølelse og selvtillit | 10 | 2 |

*Rangering

**Nevnt av antall studenter

Følgende refleksjoner fra en leder omkring selvevalueringen understreker viktigheten av evaluering som en start på selvutviklingsprosessen:

Negativt selvsnakk, eller det jeg har kalt «min indre kritiker», er et tema jeg bevisst har jobbet med som leder, men er en utfordring som er blitt mer fremtredende det siste året. Tilbakemeldinger fra venner, kollegaer og leder belyser også dette ved at jeg oppleves som selvkritisk, til dels har vanskeligheter til å ta til meg skryt, er nøysom og til tider stiller for høye krav til meg selv. Dette har jeg erfart ofte blir linket opp til følelser av utilstrekkelighet, mindreverdighet og manglende tro på meg selv – særlig opplever jeg dette som forsterkende i en kontekst hvor man føler seg overveldet.

En annen leder oppdager sin utfordring innen fysiologi: «Det mest grunnleggende jeg må ta tak i er trening og kosthold.» Disse funnene dokumenterer viktigheten av selvevaluering som begynnelsen på en egenutviklingsprosess som ikke er grundig nok dokumentert i litteraturen innen selvledelse.

Etter selvevalueringen ser vi at studentene har prioritert å jobbe spesielt med selvutvikling innenfor fysiologi, energibalanse, følelser og tankevirksomhet. Prioriteringen av området fysiologi indikerer at verdien sunn er viktig og representerer et atferdstyrende prinsipp som en instrumentell verdi (Schartz, 1992). Her er intensjonen om helsebringende atferd styrt gjennom holdninger som er styrt av sunne verdier (Homer & Kahle, 1988). Noen ledere har også skrevet eksplisitt hvilke verdier som de skal bruke som rettleidende prinsipper for egen atferd. En skriver: «Det som er grunnleggende viktig for meg og som gir mening og retning til valg og prioriteringer, er verdiene raushet, tillit, ærlighet, profesjonalitet, lojalitet og pålitelighet.» Dermed understøttes begrepet verdi- og atferdsorientert selvledelse. Viktigheten av trening, mosjon og livsstil for en god energibalanse, som av lederne er høyt prioritert, blir forklart av Lovelace et al. (2007) og Schwartz og McCarthy (2007).

Teorien viser at det er sammenhenger mellom for eksempel følelser, tankevirksomhet og atferd. Likevel, viktigheten av egenutvikling med hensyn til følelser er ikke dokumentert empirisk i selvledelseslitteraturen, som her. En leder skrev: «Jeg skal ta imot tilbakemeldinger med takk, og ikke bare si at det skyldes gode medarbeidere. Jeg skal notere ned hver gang dette skjer, hvilke følelser det gir meg, og hvilke refleksjoner jeg gjør rundt situasjonen.»

Regulering av følelser og selvledelse i form av atferds- og kognitive strategier/tankevirksomhet kan bidra nettopp til å skape positive følelser og mestringsstro (Houghton et al., 2012). Generering av positive følelser og velvære kan videre føre til effektivitet på arbeidsplassen (atferd) (Manz et al., 2016). Regulering av følelser burde derfor være en del av essensen i sunn selvledelse både som en energikilde og som et element i mental form i tråd med teoretiseringen over.

Fordi fysiologi, energibalanse, følelser og tankevirkesomhet er valgt av lederne som de oftest prioriterte utviklingsområdene hvor fysiologi topper, så legger lederne til rette for at den mentale formen styrkes, slik teorien over foreslår. En leder skrev følgende om mental form: «For meg er god mental form den kraften jeg har til å påvirke egne tanker, følelser og atferd for å oppnå en indre ro og trygghet slik at jeg håndterer hverdagen på en emosjonelt tilfredsstillende måte.» Effekter av trening

og påvirkning på mental form (blant annet godt humør og positive følelser) er argumentert for. Lederne planla for fysisk trening som gir bedre humør (elementer av mental form), reduserer stress og styrker eksekutive funksjoner (Basso & Suzuki (2017)). Således er det dokumentert at mental form er et relevant begrep i sunn selvledelse, og at begrepet kan koples til tankevirksomhet, følelser og energibalanse.

Typar øvelser, teknikker og treningsmetoder (F2)

Eksisterende teori kan ikke vise til konkrete øvelser eller metoder ledere benytter for å nå selvutviklingsmål. En leder kommenterte sitt utviklingsopplegg på følgende måte: «Jeg skal benytte kalenderen mer til å sortere og prioritere oppgaver. Jeg skal sette av tid til å gjennomføre dem uten utsettelse, og jeg skal sikre at jeg ikke forstyrres unødvendig når de gjennomføres.» En annen skrev: «Jeg skal notere ned hver gang jeg benytter Pomodoro om det er til nytte eller hinder for min effektivitet. Jeg skal evaluere etter en måned om jeg skal fortsette med metodikken, eller vurdere andre metoder for fokus og effektivitet.» Av totalt 47 type øvelser/teknikker/metoder som studentene rapporterte å ha benyttet for å nå målene (her: de som ble nevnt av syv studenter eller flere) (se mål i tabell 2), var det fysisk trening og mosjon (nesten alle brukte ulike former for treningsdagbøker) som stod frem som den mest anvendte metoden (44 av 54). Et sitat eksemplifiserer hvordan studentene planla og gjennomførte fysisk trening: «Jeg skal etablere en treningsdagbok som jeg signerer for i henhold til planlagt aktivitet. I tillegg skal jeg ha en kolonne for 'pluss' aktivitet, der jeg får en positiv synliggjøring om jeg gjør mer enn planlagt.»

Deretter fulgte meditasjons- og avspenningsøvelser («mindfulness», yoga og pusteteknikker), som ble nevnt av 26 studenter. Videre ble det nevnt faste leggetider og søvnrutiner (20), selvsnakk (19), fysiske pauser (15), planlegging, struktur og rutiner (13), kostholdsprogram (13), prioriteringsmatrise (13) og avsatt tid til refleksjon (11). De minst brukte metodene (ble brukt av minst syv studenter) var belønningsprogram (10), visualisering (8), «to-do» lister/«post-it» lapper (8), rutiner rundt redusering av tidsbruk på skjerm (mobil, PC, Mac) (8), tidsintervaller for fokusering og konsentrasjon (7) og forpliktet seg til og løfter (overfor seg selv) for å styrke viljen (7). En leder noterte følgende:

Jeg hadde oppriktig talt ikke trodd at dette skulle være noe for meg med selvsnakk, mindfulness og så videre. Jeg føler selvledelsesmodellen min har gitt meg bedre innsikt i hvem jeg er, men viktigst av alt har den bidratt til å gi meg mer overskudd både mentalt og fysisk, og jeg gleder meg til fortsettelsen og kjenner meg motivert.

En annen beskrev sin metode slik:

For å nå målet om å klare å løpe 5 km sammenhengende måtte jeg tilegne meg kunnskap, og gjorde dette ved å ta utgangspunkt i et 12 ukers løpeprogram fra Löplabbet beregnet for nybegynnere. Jeg vet også av erfaring, samt basert på fysisk helse, at det er lite hensiktsmessig å bare trene løping.

Meditasjons- og avspenningsøvelser ble nest flest ganger anvendt som øvelser. Forskningen viser at meditasjonstrening forbedrer arbeids effektivitet signifikant via økt oppmerksomhet og impuls kontroll (Kozasa et al., 2012). Oppmerksomhetsintervensjoner kan bidra til å redusere stress og utbrenthet på arbeidsplassen, og bedre mestring og velvære (Burton et al., 2017). I tillegg er positive effekter av «mindfulness»-praksis forbedret søvn og lavere kortisolnivåer, som igjen fører til en tilstand av velvære (Brand et al., 2012).

Den menneskelige evnen til å håndtere stress via vårt 'sosiale nervesystem' kan forsterkes gjennom gruppeavslappingsøker, oppmerksomhetsøvelser, fysisk øker med Pilates og tai chi og tilgang til sunn mat (Kozłowska, 2013; Kozłowska et al., 2015; Porges, 2001). Gruppeøvelser og trening handler også om den livsforlengende sosialiseringen (Holt et al., 2015) og kan føre til helsebringende latter (Gray et al., 2015). Ledernes konkrete og mest hyppige anvendte øvelser/teknikker/metoder dokumentert her har ikke blitt identifisert i tidligere forskning på selvledelse. Det er indikasjoner på at essensen i sunn selvledelse blant ledere først og fremst handler om å prioritere fysiologi med stor vekt på fysisk trening og mosjon.

Mål og oppnådde resultater etter selvutviklingsprosessen (F3)

Av tabell 2 ser vi at de tre viktigste målsettingsområdene er (1) energi-balansen, (2) effektivitet, produktivitet og prioriteringer og (3) fysiologi.

Under resultater var det henholdsvis 20, 19 og 17 studenter som rapporterte om styrket (1) energibalanse, mentalt og fysisk overskudd, (2) indre ro og (3) selvbevissthet og selvinnstekt. Omtrent en femtedel opplevde styrket mestringsfølelse, forbedret effektivitet, produktivitet og prioriteringer og motivasjon.

Tabell 2. Områder for mål og oppnådde resultater blant MBA-studenter

| Mål (basert på studentenes egne svar) | R* | N** | Resultater (de som ble nevnt minimum seks ganger) | R | N |
|---|----|-----|---|---|----|
| Styrke energibalansen (utvikle overskudd, mental styrke og kapasitet, håndterlig arbeidsmengde, unngå for mange utfordringer, unngå konflikter, unngå dårlige beslutninger, bevare roen, være tålmodig, unngå energytver, få mer fritid, mer sosialisering, unngå å bli utbrent) | 1 | 34 | Styrket energibalanse, mentalt og fysisk overskudd | 1 | 20 |
| Forbedre effektivitet, produktivitet og prioriteringer (bedre vaner og rutiner, effektive møter, bedre beslutninger, styrke handlekraft, prestere bedre, bedre kvalitet, unngå ineffektive møter, prioritere oppgaver, styre egen kalender, rolleavklaring, finne bedre løsninger, handlekraft, gjennomføre planer, finne balanse mellom frihet og rammer) | 2 | 29 | Styrket indre ro | 2 | 19 |
| Fysiologi (trene/mosjonere og komme i bedre fysisk form, bedre kosthold og søvn, forebygge skader/smerter, bedre restitusjon) | 3 | 21 | Styrket selvbevissthet og selvinnstekt | 3 | 17 |
| Følelser (styrke selvfølelse, selvtillit og selvstendighet, unngå konflikter, ikke for streng med seg selv, slippe kontroll, føle mestring, føle tilhørighet, føle trivsel, bearbeide vonde følelser, bli mindre bekymret, takle motgang, regulere følelser, bli kvitt skamfølelse, styrke forhold til egne følelser, unngå å bli negativt påvirket, ta imot komplimenter, stolt av egne prestasjoner, ikke ta offerrollen, få indre ro, ikke få dårlig samvittighet) | 4 | 14 | Mestringsfølelse | 4 | 13 |
| Tankevirksomhet (tenke positivt, tenke muligheter, tenke vi og ikke jeg, bli mer konstruktiv, vekstorientert tankesett, mindre selvkritisk, planlegge, finne og utvikle motivasjon, tenke før handling, få mestringsstro, regulere negative tanker) | 4 | 14 | Forbedret effektivitet, produktivitet og prioriteringer | 5 | 11 |
| Stress (håndtere hektiske perioder, unngå perioder med stress, takle stress) | 5 | 13 | Økt motivasjon | 5 | 11 |
| Styrke relasjoner (vektlegge mellommenneskelig hensyn, mer tilstedeværelse, kortere arbeidsdager for å frigjøre tid til andre, bygge relasjoner, tilgjengelig for ansatte) | 6 | 12 | Forbedret oppmerksomhet/fokus | 6 | 8 |

| Mål (basert på studentenes egne svar) | R* | N** | Resultater (de som ble nevnt minimum seks ganger) | R | N |
|--|----|-----|---|---|---|
| Kommunikasjon (si vi og ikke jeg, redusere konflikter, bli hørt, påvirke indre dialog, motivere andre, styrke lytteferdigheter, styrke kommunikasjonsferdigheter, styrke informasjonsflyt, mer åpen, bedre dialog med medarbeidere, styrke indre dialog) | 7 | 11 | Positivt tankemønster | 6 | 8 |
| Vilje (gå ut av komfortsonen, stå opp for egne meninger, vil være uavhengig, bruke viljestyrke ved stor motstand, utfordre seg selv, takle motstand, å kunne si nei) | 8 | 10 | Mindre stress | 6 | 8 |
| Oppmerksomhet og konsentrasjon, unngå at tanker vandrer på avveie, unngå prokrastinering | 9 | 7 | Styrket struktur, vaner og rutiner | 7 | 7 |
| Grensesetting (begrense og håndtere arbeidsoppgaver, bli bedre på å si nei) | 10 | 6 | Bedre humør | 8 | 6 |
| Mer tid til familie og venner (skille mellom jobb og privatliv, mindre tilgjengelig for jobb i privat-tiden) | 10 | 6 | Bedre søvn | 8 | 6 |
| Verdier, holdninger og atferd (finne egne verdier for å forstå handlingsmønstre, stå for holdninger og meninger, styrke identitet) | 11 | 7 | | | |
| Bli en bedre leder, delegerer mer, oppnå mer tillit, gi veiledning og støtte | 12 | 4 | | | |
| Ta styring i eget liv | 13 | 3 | | | |

*Rangering

**Nevnt av antall studenter

Eksempler på formuleringer av mål fra tre ledere er sitert nedenfor. De to første handler om fysiologi, mens den tredje dreier seg mer om en selvutviklingsprosess og viktigheten av spesifikke målsettinger.

Trene styrke/kondisjon minst en gang i uken og gå minimum 45 minutter på tur de andre dagene. Kutte sukkerholdig småpising i ukedagene.

Øke kondisjon og utholdenhet gjennom mer fysisk aktivitet, slik at jeg har bedre mental styrke til krevende oppgaver. Redusere sukker i kostholdet slik at jeg får mer overskudd og energi.

Noe jeg vil ta med meg til neste runde i erfaringslæresyklusen, er hvordan jeg jobber med målene for egen selvutvikling og muligens gjøre dem enda mer spesifikke. Samtidig kunne det å i større grad forplikte seg til målene, særlig hva angår målet om fysisk form, vært med og skape en sterkere psykologisk kontrakt.

Det er tydelig at lederne understreker viktigheten av konkrete målsettinger i en selvutviklingsprosess. Samtidig kommer det frem av studien, som ikke er dokumentert i tidligere forskning på selvledelse, at de viktigste målområdene er energibalansen samt effektivitet, produktivitet og prioriteringer.

Når det gjelder oppnådde resultater blant lederne, topper styrket energibalanse og mentalt og fysisk overskudd resultatslisten (se tabell 2). Etter energibalanse og overskudd følger indre ro (fravær av stress), selvinnsikt og mestringstro. Indre ro, som i Schwartz (1992) sitt verdiunivers er tilsvarende indre harmoni (fred med meg selv / fri for indre konflikter) og løsrivelse (fra bekymringer) er konsekvenser av øvelsene og treningen som lederne anvendte og samsvarer med hva teorien forklarer som helsebringende effekter av innsatsen. Dette funnet støttes også av følgende sitat fra en av lederne i utvalget som også indikerer sammenhenger mellom selvinnsikt, øvelser og trening, energibalanse, overskudd og tankesett:

Den største innsikten denne prosessen har gitt meg, er at god energibalanse er avgjørende for meg for å lykkes med mine øvrige utfordringer. Selvobservasjon har gitt meg innsikt i at jeg ofte inntar en offer-rolle. I perioder hvor jeg har lite energi og en dårlig energibalanse, inntar jeg lettere offerrollen i livet mitt enn aktørrollen. Har jeg derimot en god energibalanse og mye energi, har jeg mye lettere for å skape et vekstorientert tankesett, og innta aktørrollen. Fysisk aktivitet er jeg motivert for å gjennomføre, så dette har gått veldig bra. Jeg har stort sett hatt minst ei aktivitetsøkt hver dag.

Fysisk aktivitet er også dokumentert å påvirke hjernens nettverk og koplinger positivt (Douw et al., 2014). Den rapporterte følelsen av indre ro og styrket mestringstro kan nok forklares i en viss grad med at en reduksjon av stresshormonet kortisol ved fysisk aktivitet påvirker blodsukkeret og blodtrykket positivt (Berg & Otterholt, 2020). For store mengder av kortisol vil dessuten blokkere læring (Dinse et al., 2017) og hukommelsen midlertidig (Wolf, 2009), noe som antagelig vil påvirke mestringstroen negativt. Dermed understøttes også mestringsorientert selvledelse som en del av sunn selvledelse og koplinger til energiorientert selvledelse, mental form og fysisk aktivitet. Følgende sitat viser refleksjoner omkring

prosessen om hvordan sunn livsstil påvirker opplevelsen av mentalt og fysisk overskudd:

Ved å jobbe med denne oppgaven har jeg kommet frem til at det å velge en livsstil som bedrer mentalt og fysisk overskudd, i seg selv er en selvledelsesstrategi, så vel som et viktig premiss for å få det overskuddet som trengs for å bedre kunne lede meg selv. Begrepet selvledelse kan samtidig ses på som et frigjøringsprosjekt, hvor det handler om å anerkjenne at man har muligheter for påvirkning i alle sammenhenger.

Det er flere forklaringer på hvorfor lederne opplever bedret energiblans, mentalt og fysisk overskudd og indre ro. En forklaring er at ved fysisk aktivitet produseres signalstoffet serotonin, som har betydning (riktig nivå/mengde) for søvn, hukommelse, humør og en rekke kognitive funksjoner (Danielsen, 2020), i tillegg til våkenhet og oppmerksomhet (Hassel, 2020). Styrkede eksekutive funksjoner (endring i tankervirksomhet), bedre humør og reduksjon av stressfølelser kan også forklare ved økt produksjon av dopamin (Winter et al., 2007) og reduksjon av stresshormonet kortisol (Hill et al., 2008). Og peptidet endorfin, som produseres i kroppen under og etter fysisk aktivitet, har en velværevirkning på kroppen tilsvarende effekten av morfin (Nguyen et al., 2021), som kan forklare ledernes opplevelse av indre ro som et viktig resultat av selvutviklingsprosessene og viktigheten av fysiologi og spesielt fysisk trening.

Av tabell 2 kommer det frem at flere ledere har oppnådd resultater relatert til flere områder som oppmerksomhet (støtter hyperfokus-begrepet), fysiologi, følelser, motivasjon og tanker. Sitatene nedenfor fra tre ledere indikerer at begrepene er sammenkoplede hvor investeringer i øvelser og fysisk aktivitet fører til en rekke positive effekter.

Jeg har derfor satt meg som nytt mål at jeg skal bli enda flinkere på å fokusere, utvikle min indre dialog og å forbedre min fysiologi. Jeg har satt meg som mål å gå ned de 10 kiloene som jeg har lagt på meg siden 2016. Jeg skal utøve 15 minutter mindfulness for å trene min oppmerksomhet. Jeg skal ha som mål å få minimum 7 timer søvn hver natt.

Jeg var i begynnelsen redd for at motivasjonen min skulle svikte meg. Men som med følelser har jeg lært at motivasjonen min kommer og går. Ofte trenger jeg

bare begynne med en handling, uten å tenke for mye på forhånd, for å bli motivert. På denne måten unngår jeg at tankene mine gjør motstand.

Det er krevende å jobbe med seg selv på denne måten. Flere ganger i perioden har det glippet, jeg har rett og slett ikke hatt overskudd og vilje nok til å ta tak i spesielt tankesettet mitt. Men selv om det har glippet, har jeg fortsatt med treningen neste dag.

Styrket selvbevissthet og selvvinnsikt, blant annet om egne følelser, er blant de viktigste tre resultatene som flest ledere har oppnådd. Tat og Zeitel-Bank (2013) foreslo at flere selvledelseskompetanser bør bli utviklet, som for eksempel empati. En bedre forståelse av egne behov, følelser og begrensninger kan bidra til styrket forståelse for de samme områdene hos andre. Dermed er forutsetningene for utvikling av empati og respekt for andre til stede for ledere som gjennomfører tilsvarende treningsprogrammer.

Konklusjon

Å praktisere sunn selvledelse ved å iverksette strategier for å nå kortsiktige og langsiktige mål er krevende og bør starte med selvevalueringer (se selvevaluering 1–5 i appendiks). Følgende sitat fra en av lederne oppsummerer selvutviklingsprosessen slik: «Denne reisen har vært utfordrende, men også veldig spennende og givende. Selvledelse er noe jeg kommer til å fortsette å jobbe med, siden endring ikke er gjort over natten. Jeg kommer til å fortsette å trene både bevisst og ubevisst.» Funnene prioriterte utviklingsområder, mål, øvelser, metoder og trening, og oppnådde resultater støtter det teoretiske rammeverket (se figur 1). Eksplisitte funn legitimerer både energi- og mestringsorientert selvledelse som to av tre delkomponenter (retninger) av sunn selvledelse. Målene og resultatene som er spesielt koplet til fysiologi, mentalt og fysisk overskudd og indre ro, er basert på endringer i rutiner, vaner, uvaner og atferd. Covid-pandemien kan ha påvirket ledernes prioriterte utviklingsområder og mål. Likevel, denne prosessen lederne har vært igjennom, indikerer tydelig at den er forankret i sunne verdier. Lederne endringer mot sunnere vaner og rutiner med overbevisende helsebringende effekter understøtter

verdi- og atferdsorientert selvledelse som den tredje komponenten i sunn selvledelse.

Referanser

- Amundsen, S. & Martinsen, Ø. L. (2015). Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity: The role of self-leadership and psychological empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), 304–323. <https://doi.org/10.1177/1548051814565819>
- Ashinoff, B. K. & Abu-Akel, A. (2021). Hyperfocus: The forgotten frontier of attention. *Psychological Research*, 85(1), 1–19. <https://doi.org/10.1007/s00426-019-01245-8>
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice Hall.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Freeman.
- Basso, J. C. & Suzuki, W. A. (2017). The effects of acute exercise on mood, cognition, neurophysiology, and neurochemical pathways: a review. *Brain Plasticity*, 2(2), 127–152. <https://doi.org/10.3233/BPL-160040>
- Berg, J. P. & Otterholt, E. (2020, 30. juni). Kortisol. I *Store medisinske leksikon*. <https://sml.sn.no/kortisol>
- Bjerke, R. & Elvekrok, I. (2021). Sponsorship-based health care programs and their impact on employees' motivation for physical activity. *European Sport Management Quarterly*, 21(2), 194–217. <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1735471>
- Bjerke, R. & Kirkesaether, E. (2020). How should sponsorship activation work? A sports event and athlete-based brand building framework (SEA-BB) capturing an internal and external route. *Event Management*, 24(6), 711–733. <https://doi.org/10.3727/152599519X15506259856002>
- Bjerke, R. (2020a). Towards a HR framework for developing a health-promoting performance culture at work: A Norwegian health care management case study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(24), 9164. <https://doi.org/10.3390/ijerph17249164>
- Bjerke, R. (2020b). Helseledelse på arbeidsplassen – sunn prestasjonskultur og individuelle HR-drivere bak organisatoriske prestasjoner. I J. Bastesen, B. K. Lange, H. E. Næss & A. N. Thon (Red.), *Ledelse av mennesker i det nye arbeidslivet* (s. 53–86). Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/noasp.118.ch2>
- Brand, S., Holsboer-Trachsler, E., Naranjo, J. R. & Schmidt, S. (2012). Influence of mindfulness practice on cortisol and sleep in long-term and short-term meditators. *Neuropsychobiology*, 65(3), 109–118. <https://doi.org/10.1159/000330362>

- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Burton, A., Burgess, C., Dean, S., Koutsopoulou, G. Z. & Hugh-Jones, S. (2017). How effective are mindfulness-based interventions for reducing stress among healthcare professionals? A systematic review and meta-analysis. *Stress and Health*, 33(1), 3–13. <https://doi.org/10.1002/smi.2673>
- Crawford, E. R., LePine, J. A. & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Creswell, J. W. & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Creswell, J. W., Plano Clark, V. L., Gutmann, M. L. & Hanson, W. E. (2003). Advanced mixed methods research designs. I A. Tashakkori & C. Teddlie (Red.), *Handbook of mixed methods in social and behavioral research* (s. 209–240). Sage Publications.
- Danielsen, F.-O. (2020). SSRI (selektive serotoninreopptakshemmere). I *Store medisinske leksikon*. Hentet 27. august 2021 fra https://sml.sn.no/SSRI_-_selektive_serotoninreopptakshemmere
- Dinse, H. R., Kattenstroth, J. C., Lenz, M., Tegenthoff, M. & Wolf, O. T. (2017). The stress hormone cortisol blocks perceptual learning in humans. *Psychoneuroendocrinology*, 77, 63–67. <https://doi.org/10.1016/j.psyneuen.2016.12.002>
- D’Intino, R. S., Goldsby, M. G., Houghton, J. D. & Neck, C. P. (2007). Self-leadership: A process for entrepreneurial success. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4), 105–120.
- Douw, L., Nieboer, D., van Dijk, B. W., Stam, C. J. & Twisk, J. W. (2014). A healthy brain in a healthy body: Brain network correlates of physical and mental fitness. *PLoS One*, 9(2), e88202. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0088202>
- Dunbar, R. I., Kaskatis, K., MacDonald, I. & Barra, V. (2012). Performance of music elevates pain threshold and positive affect: Implications for the evolutionary function of music. *Evolutionary psychology*, 10(4), 147470491201000403.
- Dutton, J. E. (2003). *Energize your workplace: How to create and sustain high-quality connections at work*. John Wiley & Sons.
- Fadinger, H. & Schymik, J. (2020). The costs and benefits of home office during the covid-19 pandemic: Evidence from infections and an input-output model for germany. *Covid Economics*, 9(24), 107–134.
- Folkhelseinstituttet. (2022). *Framtidens utfordringer for folkehelsen*. Hentet 10. november 2022 fra <https://www.fhi.no/nettpub/fremtidens-utfordringer-for-folkehelsen/om-rapporten/sammendrag/>

- Ford, M. T., Cerasoli, C. P., Higgins, J. A., & Decesare, A. L. (2011). Relationships between psychological, physical, and behavioural health and work performance: A review and meta-analysis. *Work & Stress*, 25(3), 185–204. <https://doi.org/10.1080/02678373.2011.609035>
- Fritz, C., Lam, C. F. & Spreitzer, G. M. (2011). It's the little things that matter: An examination of knowledge workers' energy management. *Academy of Management Perspectives*, 25(3), 28–39. <https://doi.org/10.5465/amp.25.3.zol28>
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge.
- Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The Qualitative Report*, 8(4), 597–606. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2003.1870>
- Gray, A. W., Parkinson, B. & Dunbar, R. I. (2015). Laughter's influence on the intimacy of self-disclosure. *Human Nature*, 26(1), 28–43. <https://doi.org/10.1007/s12110-015-9225-8>
- Hassel, B. (2020). Serotonin. I *Store medisinske leksikon*. Hentet 27. august 2021 fra <https://sml.snl.no/serotonin>
- Heaphy, E. D. & Dutton, J. E. (2008). Positive social interactions and the human body at work: Linking organizations and physiology. *Academy of Management Review*, 33(1), 137–162. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.27749365>
- Hill, E. E., Zack, E., Battaglini, C., Viru, M., Viru, A. & Hackney, A. C. (2008). Exercise and circulating cortisol levels: The intensity threshold effect. *Journal of Endocrinological Investigation*, 31(7), 587–591.
- Hopkins, D. J. & King, G. (2010). A method of automated nonparametric content analysis for social science. *American Journal of Political Science*, 54(1), 229–247. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5907.2009.00428.x>
- Holt-Lunstad, J., Smith, T. B., Baker, M., Harris, T. & Stephenson, D. (2015). Loneliness and social isolation as risk factors for mortality: A meta-analytic review. *Perspectives on Psychological Science*, 10(2), 227–237. <https://doi.org/10.1177/1745691614568352>
- Homer, P. M., Kahle, L. R., 1988. A structural equation test of the value-attitude-behavior hierarchy. *Journal of Social Psychology*, 54(4), 638–646. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.4.638>
- Houghton, J. D., Dawley, D. & DiLiello, T. C. (2012a). The abbreviated self-leadership questionnaire (ASLQ): A more concise measure of self-leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 7(2), 216–232.
- Houghton, J. D., Wu, J., Godwin, J. L., Neck, C. P. & Manz, C. C. (2012b). Effective stress management: A model of emotional intelligence, self-leadership, and student stress coping. *Journal of Management Education*, 36(2), 220–238. <https://doi.org/10.1177/1052562911430205>

- Howrigan, D. P. & MacDonald, K. B. (2008). Humor as a mental fitness indicator. *Evolutionary Psychology*, 6(4), 652–666. <https://doi.org/10.1177/147470490800600411>
- Hsieh, H. F. & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- Ind, N. & Bjerke, R. (2007). *Branding governance: A participatory approach to the brand building process*. Wiley and Sons.
- Ind, N. (Red.). (2017). *Branding inside out: Internal branding in theory and practice*. Kogan Page Publishers.
- Kamarck, T. W., Schwartz, J. E., Shiffman, S., Muldoon, M. F., Sutton-Tyrrell, K. & Janicki, D. L. (2005). Psychosocial stress and cardiovascular risk: What is the role of daily experience? *Journal of Personality*, 73(6), 1749–1774. <https://doi.org/10.1111/j.0022-3506.2005.00365.x>
- Karp, T. (2016). *Til meg selv: Det er ikke det jeg sier til andre, men hva jeg sier til meg selv: Om selvledelse*. Cappelen Damm Akademisk.
- Karp, T. (2015). Is willpower important in acts of leadership? *Leadership*, 11(1), 20–35. <https://doi.org/10.1177/1742715013498406>
- Kozasa, E. H., Sato, J. R., Lacerda, S. S., Barreiros, M. A., Radvany, J., Russell, T. A., Sanches, L. G., Mello, L. E. A. M. & Amaro, E. Jr. (2012). Meditation training increases brain efficiency in an attention task. *Neuroimage*, 59(1), 745–749. <https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2011.06.088>
- Kozłowska, K. (2013). Stress, distress, and bodytalk: Co-constructing formulations with patients who present with somatic symptoms. *Harvard Review of Psychiatry*, 21(6), 314–333. <https://doi.org/10.1097/HRP.000000000000008>
- Kozłowska, K., Walker, P., McLean, L. & Carrive, P. (2015). Fear and the defense cascade: Clinical implications and management. *Harvard Review of Psychiatry*, 23(4), 263–287. <https://doi.org/10.1097/HRP.000000000000008>
- Lacy, S., Watson, B. R., Riffe, D. & Lovejoy, J. (2015). Issues and best practices in content analysis. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 92(4), 791–811. <https://doi.org/10.1177/1077699015607338>
- Lovelace, K., Manz, C. & Alves, J. (2007). Work stress and leadership development: The role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control. *Human Resource Management Review*, 17(4), 374–387. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.08.001>
- Machin, A. J. & Dunbar, R. I. M. (2011). The brain opioid theory of social attachment: A review of the evidence. *Behaviour*, 148, 985–1025.
- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11, 585–600. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306232>

- Manz, C. C., Houghton, J. D., Neck, C. P., Fugate, M. & Pearce, C. (2016). Whistle while you work: Toward a model of emotional self-leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(4), 374–386. <https://doi.org/10.1177/1548051816655993>
- Morrow, S. L. (2005). Quality and trustworthiness in qualitative research in counseling psychology. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2), 250–260. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.52.2.250>
- Neck, C. P. & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270–95. <https://doi.org/10.1108/02683940610663097>
- Neck, C. P., Houghton, J. D., Sardeshmukh, S. R., Goldsby, M. & Godwin, J. L. (2013). Self-leadership: A cognitive resource for entrepreneurs. *Journal of Small Business & entrepreneurship*, 26(5), 463–480. <https://doi.org/10.1080/08276331.2013.876762>
- Neck, C. P. & Manz, C. C. (1992). Thought self-leadership: The influence of self-talk and mental imagery on performance. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 631–699. <https://doi.org/10.1002/job.4030130705>
- Neck, C. P., & Manz, C. C. (1996). Thought self-leadership: The impact of mental strategies training on employee cognition, behavior, and affect. *Journal of Organizational Behavior*, 17(5), 445–467. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199609\)17:5<445::AID-JOB770>3.0.CO;2-N](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199609)17:5<445::AID-JOB770>3.0.CO;2-N)
- Nguyen, B. J., Meer, E. A. & Nguyen, J. E. (2021). GME: Gym in medical education-maintaining physical and mental well being during the COVID-19 pandemic. *Journal of Wellness*, 3(1), 8. <https://doi.org/10.18297/jwellness/vol3/iss1/8>
- Owens, B. P., Baker, W. E., Sumpter, D. M. & Cameron, K. S. (2016). Relational energy at work: Implications for job engagement and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 35. <https://doi.org/10.1037/apl0000032>
- Porges, S. W. (2001). The polyvagal theory: Phylogenetic substrates of a social nervous system. *International Journal of Psychophysiology*, 42(2), 123–146. [https://doi.org/10.1016/S0167-8760\(01\)00162-3](https://doi.org/10.1016/S0167-8760(01)00162-3)
- Pronk, N. P. & Kottke, T. E. (2009). Physical activity promotion as a strategic corporate priority to improve worker health and business performance. *Preventive medicine*, 49(4), 316–321. <https://doi.org/10.1016/j.ypmed.2009.06.025>
- Proper, K. I., Van den Heuvel, S. G., De Vroome, E. M., Hildebrandt, V. H. & Van der Beek, A. J. (2006). Dose–response relation between physical activity and sick leave. *British Journal of Sports medicine*, 40(2), 173–178. <http://dx.doi.org/10.1136/bjism.2005.022327>
- Prussia, G. E., Anderson, J. S. & Manz, C. C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, 19(5), 523–538. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199809\)19:5<523::AID-JOB860>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199809)19:5<523::AID-JOB860>3.0.CO;2-I)

- Riffe, D., Lacy, S. & Fico, F. (2014). *Analyzing media messages: Using quantitative content analysis in research* (3. utg.). Routledge.
- Rigotti, T., Schyns, B. & Mohr, G. (2008). A short version of the occupational self-efficacy scale: Structural and construct validity across five countries. *Journal of Career Assessment*, 16(2), 238–255. <https://doi.org/10.1177/1069072707305763>
- Robinson, P., Oades, L. & Caputi, P. (2015). Conceptualising and measuring mental fitness: A Delphi study. *International Journal of Wellbeing*, 5(1), 53–73. <https://doi.org/10.5502/ijw.v5i1.4>
- Rocco, T. S. & Plakhotnik, M. S. (2009). Literature reviews, conceptual frameworks, and theoretical frameworks: Terms, functions, and distinctions. *Human Resource Development Review*, 8(1), 120–130. <https://doi.org/10.1177/1534484309332617>
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in experimental social Psychology*, 25, 1–65. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6)
- Schwartz, T., & McCarthy, C. (2007). Manage your energy, not your time. *Harvard Business Review*, 85(10), 63–73. <https://hbr.org/2007/10/manage-your-energy-not-your-time>
- Shraga, O. & Shirom, A. (2009). The construct validity of vigor and its antecedents: A qualitative study. *Human Relations*, 62(2), 271–291. <https://doi.org/10.1177/0018726708100360>
- Statistisk sentralbyrå. (2022a). *Sykefravær* [Statistikk]. Hentet 10. november 2022 fra <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/arbeidsmiljo-sykefravaer-og-arbeidskonflikter/statistikk/sykefravaer>
- Statistisk sentralbyrå. (2022b). *Helseregnskap* [Statistikk]. Hentet 10. november 2022 fra <https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/nasjonalregnskap/statistikk/helseregnskap>
- Stewart, G. L., Courtright, S. H. & Manz, C. C. (2011). Self-leadership: A multilevel review. *Journal of Management*, 37(1), 185–222. <https://doi.org/10.1177/0149206310383911>
- Sturm, R. & An, R. (2014). Obesity and economic environments. *CA: A Cancer Journal for Clinicians*, 64(5), 337–350. <https://doi.org/10.3322/caac.21237>
- Tat, U. & Zeitel-Bank, N. (2013, June). Self-leadership development: The link between body, mind, and reflection. *Active Citizenship by Knowledge Management & Innovation: Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference 2013*, 4, 183–189.
- Tetrick, L. E. & Quick, J. C. (2003). Prevention at work: Public health in occupational settings. I J. C. Quick & L. E. Tetrick (Red.), *Handbook of occupational health psychology* (s. 3–17). American Psychological Association.
- Tollenaar, M. S., Elzinga, B. M., Spinhoven, P. & Everaerd, W. A. (2008). The effects of cortisol increase on long-term memory retrieval during and after acute

- psychosocial stress. *Acta Psychologica*, 127(3), 542–552. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2007.10.007>
- Von Gaudecker, H.-M., Holler, R., Janys, L., Siflinger, B. & Zimpelmann, C. (2020). Labour supply in the early stages of the COVID-19 pandemic: Empirical evidence on hours, home office, and expectations. IZA Discussion Paper No. 13158. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3579251>
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage.
- Wilkins, J. & Eisenbraun, A. J. (2009). Humor theories and the physiological benefits of laughter. *Holistic Nursing Practice*, 23(6), 349–354. <https://doi.org/10.1097/HNP.0b013e3181bf37ad>
- Winter, B., Breitenstein, C., Mooren, F. C., Voelker, K., Fobker, M., Lechtermann, A., Krueger, K., Fromme, A., Korsukewitz, C., Floel, A. & Knecht, S. (2007). High impact running improves learning. *Neurobiology of Learning and Memory*, 87(4), 597–609. <https://doi.org/10.1016/j.nlm.2006.11.003>
- Wolf, O. T. (2009). Stress and memory in humans: twelve years of progress? *Brain Research*, 1293, 142–154. <https://doi.org/10.1016/j.brainres.2009.04.013>

Appendiks

Selvevaluering 1 kan du bruke til å evaluere din egen selvledelsesevne basert på tidligere selvledelsesteori, som handler om målsetting, selvsnakk, visualisering, belønning og mestringstro. Du kan krysse av for tallverdien som passer best på en skala fra 1–5, hvor 1 står for helt uenig og 5 for helt enig. Dermed kan du evaluere og styrke din egen selvinnsett ved å oppdage styrker og utfordringer. Desto høyere poengsum, jo bedre.

Selvevaluering 1. Selvledelse, hvor god er du til å lede deg selv? (Houghton et al., 2012a)

1. Jeg setter spesifikke mål for mine egne prestasjoner.
2. Jeg gjør et poeng ut av å følge med på hvor godt jeg har det på jobben.
3. Jeg jobber mot spesifikke mål jeg har satt for meg selv.
4. Jeg visualiserer at jeg klarer å utføre en oppgave før jeg faktisk gjør den.
5. Noen ganger ser jeg for meg en vellykket prestasjon før jeg faktisk gjør oppgaven.
6. Når jeg har fullført en oppgave, belønner jeg ofte meg selv med noe jeg liker.
7. Noen ganger snakker jeg til meg selv (høyt eller i hodet) for å jobbe meg gjennom vanskelige situasjoner.
8. Jeg prøver å vurdere nøyaktigheten av troen på meg selv i situasjoner jeg har problemer med.
9. Jeg tenker over mine egne overbevisninger og antakelser hver gang jeg møter en vanskelig situasjon.

I selvevaluering 2 kan du først velge hvilke verdier som er viktige som rettleidende prinsipper i ditt liv (verdier som kan ligge til grunn for prioriteringer, beslutninger og egen atferd). Så kan du bruke samme skala som over (1–5). Desto høyere tall, jo viktigere er verdien for deg.

Selvevaluering 2. Verdiunivers basert på Schwartz (1992) og sitert i Bjerke et al. (2005)

Terminale verdier (livssynsverdier):

1. Likhet: *like muligheter for alle*
2. Indre harmoni: *i fred med meg selv / fri for indre konflikter*
3. Sosial makt: *kontroll over andre, dominans*
4. Fornøyelse: *å nyte livet, tilfredsstillende ønsker*
5. Frihet: *frihet til å handle og tenke*
6. Et åndelig liv: *fokus på det åndelige og ikke-materielle goder*
7. Følelse av tilhørighet: *følelse av at andre bryr seg om meg*
8. Sosial orden: *et stabilt samfunn*
9. Et spennende liv: *stimulerende erfaringer*
10. Mening med livet: *formål, hensikt med livet*
11. Høflighet: *oppmerksomhet, gode manerer*
12. Velstand: *materielle goder og penger*
13. Nasjonal sikkerhet: *beskyttelse av landet mot fiender*
14. Selvrespekt: *tro på egen verdi*
15. Gjengjelde tjenester: *unngå å stå i takknemlighetsgjeld*
16. Kreativitet: *fantasirik, skapende*
17. Fred i verden: *uten krig og konflikter*
18. Respekt for tradisjoner: *vedlikeholde vaner og ritualer*
19. Moden kjærlighet: *dyp emosjonell og åndelig intimitet*
20. Selvdisiplin: *behersket, motstand mot fristelse*
21. Løsrivelse: *fra bekymringer*
22. Et trygt familieliv: *trygghet for sine nærmeste*
23. Sosial anerkjennelse: *respekt, anerkjent av andre*
24. Forent med naturen: *leve i pakt med naturen*
25. Et variert liv: *fylt med utfordringer, nyheter og endring*
26. Visdom: *en moden forståelse i livet*
27. Autoritet: *retten til å lede og bestemme*
28. Sant vennskap: *nære, støttende venner*
29. En vakker verden: *skjønnhet i natur og kunst*
30. Rettferdighet: *korrigere urettferdighet og bry seg om de svake*

Instrumentelle verdier (atferdsverdier):

31. Uavhengig: *å stole på seg selv, selvstendig*
32. Moderat: *unngå ekstreme meninger, handlinger*
33. Lojal: *trofast mot mine venner, grupper*
34. Ambisiøs: *hardtarbeidende, målbevisst, ærgjerrig*
35. Vidsynt: *åpen, tolerant overfor ulike ideer og livssyn*
36. Beskjeden: *ydmyk, ærbødig*
37. Dristig: *vågal, søke risiko*
38. Miljøbevisst: *beskytte natur og miljø*
39. Innflytelsesrik: *ha påvirkning på mennesker og hendelser*
40. Respekt for andre: *vise respekt for familiemedlemmer, venner og kolleger*
41. Velge egne mål: *velge mål og formål*
42. Sunn: *ikke være syk fysisk eller mentalt*
43. Dyktig: *kompetent, effektiv*
44. Akseptere min del i livet: *finne seg i det livet fører med seg*
45. Ærlig: *oppriktig, genuin*
46. Vedlikeholde image: *beskytte mitt «ansikt», opprettholde personlig image*
47. Lydig: *pliktoppfyllende, tilfredsstillende krav*
48. Intelligent: *logisk, tenkende*
49. Hjelpsom: *jobbe for andres velstand*
50. More seg over livet: *more seg over mat, sex, lek, fritid og så videre*
51. Religiøs: *religiøs tro*
52. Ansvarsfull: *pålitelig, til å stole på*
53. Nysgjerrig: *interessert i alt, utforskende*
54. Tilgivende/Forsønlig: *villig til å tilgi andre*
55. Suksessfull: *oppnå mål*
56. Ordentlig/Ren: *renslig, ryddig*

Selvevaluering 3. Mestringstro – hvor sterk tro har du på egen mestring i jobbsammenheng? (Rigotti et al., 2008)

Her kan du bruke skalaen 1–5 på samme måte som i selvevaluering 1. Hvis du oppnår en lav poengsum, bør du søke selvinnsikt i hvorfor (riktig jobb, medarbeiderrelasjoner, kompetanse, motivasjon, måten du jobber på, energinivå o.l.) og så initiere tiltak.

1. Jeg er rolig når jeg står overfor vanskeligheter i jobben min, fordi jeg kan stole på mine evner.
2. Når jeg blir konfrontert med et problem i jobben min, finner jeg vanligvis flere løsninger.
3. Uansett hva som kommer i veien i jobben min, takler jeg det vanligvis.
4. Mine tidligere erfaringer i jobben min har forberedt meg godt til min jobbfremtid.
5. Jeg når målene som jeg satte meg i jobben min.
6. Jeg føler meg forberedt på de fleste kravene i jobben min.

Selvevaluering 4. Hverdagsenergien – er du på vei til en energikrise? (Schwartz & McCarthy, 2007)

Her kan du også bruke samme skala som over (1–5).

Kropp, helse og pleie:

1. Jeg får sjelden 7–8 timer søvn hver natt og våkner ofte opp trøtt.
2. Jeg dropper ofte frokost eller velger mat med lite næring.
3. Jeg tar sjelden pauser for å lade opp batteriene i løpet av dagen.
4. Jeg spiser ofte lunch ved pulten eller dropper å spise.

Hode fokus og tankevirksomhet:

1. Jeg opplever det vanskelig å fokusere på en ting av gangen og blir lett distraheret.

2. Jeg bruker mye tid på å reagere på umiddelbare kriser og krav fremfor å fokusere på aktiviteter med langsiktig verdi.
3. Jeg bruker ikke nok tid på å reflektere strategisk og kreativ tenkning.
4. Jeg jobber på kvelder og i helger og tar aldri fra e-post-innboksen.

Følelser, uttrykk og sinnsstemning:

1. Jeg føler meg ofte irritabel, utålmodig eller engstelig på arbeid, spesielt når arbeidet er krevende.
2. Jeg har ikke nok tid med min familie og kjære, og når jeg er med dem, er jeg ikke alltid virkelig med dem.
3. Jeg har for lite tid til aktivitetene som jeg liker best.
4. Jeg stopper ikke ofte nok opp og uttrykker min takknemlighet til andre eller nyter egne prestasjoner og velsignelser.

Kraft, mening og innsats:

5. Jeg bruker ikke nok tid til å jobbe med det jeg er flinkest til og synes er mest gøy.
6. Jeg opplever store gap mellom hva jeg sier er mest viktig for meg i livet, og hvordan jeg faktisk delegerer min tid og energi.
7. Jeg tar avgjørelser på jobb som ofte er påvirket av eksterne krav fremfor en sterk følelse av mitt eget formål.
8. Jeg bruker ikke nok tid og energi på å være et positivt tilskudd for menneskene rundt meg og i verden.

Selvevaluering 5. Min mentale form (basert på Gray et al. (2015), Holt-Lunstad et al. (2015), Machin & Dunbar (2011), Manz et al. (2016), Robinson et al. (2015) og Wilkins & Eisenbraun (2009))

Her kan du også bruke samme skala som over (1–5).

Min mentale form:

1. Jeg er generelt positiv.
2. Jeg er en glad person.
3. Jeg føler meg tilfreds.
4. Jeg er sjelden negativ.
5. Jeg ler mye i sosiale settinger.
6. Når noe negativt skjer meg, finner jeg noe positivt ved det.
7. Når jeg tenker på fortiden, tenker jeg oftest på det positive.
8. Jeg holder på minner om positive opplevelser.