

---

# HVORDAN PRESTERE BEDRE MED TOPPIDRETTENS OG FORSVARETS MENTALE TEKNIKKER?

---

En studie om hvordan mentale teknikker fra toppidretten og forsvaret kan benyttes av individuelle management konsulenter for å prestere bedre i jobben, og hvilke forhold som bør vurderes ved en slik overføring

**OSLOMET**



FIGUR 1 .«ISFJELLET», 2017, AV STEPHANIE FULTON.  
([HTTPS://ETHOS3.COM/2017/08/ICEBERG-THEORY-PRESENTATION-CONTENT/](https://ethos3.com/2017/08/iceberg-theory-presentation-content/))

ØAMAS5900 Masteroppgave våren 2021  
OsloMet – storbyuniversitetet  
Handelshøyskolen (HHS)

**Masterstudiet i økonomi og administrasjon**

Vilde Skjøtskift og Ida Hallingstad Solli

## SAMMENDRAG

---

Denne masteroppgaven har besvart problemstillingen om hvordan individuelle management konsulenter kan benytte toppidrettens og Forsvarets mentale teknikker for å prestere bedre i jobben, og hvilke andre forhold som de bør hensynta ved en overføring og bruk av disse mentale teknikker. Dette er besvart gjennom et eksplorerende forskningsdesign og ved hjelp av 16 kvalitative dybdeintervjuer med informantgruppene: toppidretten, Forsvaret og individuelle management konsulenter. Hovedfunn og konklusjonen av studiet er at individuelle management konsulenter i jobbsammenheng vil ha nytte av å ta i bruk toppidrettens og Forsvarets mentale teknikker som: målsetting, avspenning, visualisering, indre dialog, fokus/refokus og arbeidsoppgaver, og at dette kan bidra til bedre jobbprestasjoner. Før konsulentene beslutter hvordan de skal bruke teknikkene, bør det gjøres tilpasninger basert på vurderinger om status i dag, egne behov og egen personlighet. Dette er fordi det gir viktig innsikt og en bevisstgjøring om hvilke forbedringsområder som konsulentene har. Denne kunnskapen er dessuten med på å belyse hvilke mentale teknikker som bør vektlegges mest tid og oppmerksomhet, basert på identifiserte forbedringsområder. For å belyse problemstillingen i praksis har vi utarbeidet “prestasjonsguiden” med tilhørende praktisk case. Dette er en enkel modell som belyser andre forhold som påvirker prestasjoner, og dette er forhold som bør vurderes før de mentale teknikkene fra toppidretten og Forsvaret tilpasses og tas i bruk. Modellen viser også hvordan toppidrettens og Forsvarets mentale teknikker kan brukes av de individuelle management konsulentene.

## SUMMARY

---

The aim of this thesis is to identify how individual management consultants can improve their performance by adapting mental techniques used by professional athletes and the Armed Forces, in addition to identifying other factors they have to consider when transferring and using these mental techniques. To answer the thesis we have used an exploratory research method and 16 qualitative in-depth interviews of the following informant groups: professional athletes, the Armed Forces and individual management consultants. The main findings and conclusion of this thesis is that individual consultants can benefit by adapting mental techniques used by professional athletes and the Armed Forces, such as: setting objectives, relaxation, visualization, inner dialogue, focus/refocus and work tasks. We argue that these techniques can improve the consultants' work performance. Before consultants decide how to use these techniques, adjustments should be made based on an evaluation on their current situation, needs and personality. This will provide them with important insight and awareness on which areas that can be improved. This knowledge also shed a light on which mental techniques that should be given the most time and attention, based on identified areas of improvement. To shed light on this thesis, we have created a “performance guide” including a practical case. This is a simple model that shows different factors that can impact a consultant's performance. These factors should therefore be considered before adjusting and using the mental techniques from professional athletes and the Armed Forces. The model also shows how the mental techniques can be adopted by individual management consultants.

## FORORD

---

Denne oppgaven ble til på bakgrunn av vår interesse om å realisere menneskelig potensiale. Vi mener at hvert individ sitter på en viktig del av å kunne realisere sin fulle kapasitet på jobb, samt i andre sammenhenger, og at nøkkelen ligger i å ta eierskap over eget liv og egen karriere for å forbedre seg. Det er lite rasjonelt å tillegge arbeidsgivere det fulle ansvaret for å utvikle ansatte, fordi det er individet selv som kjenner egne utfordringer best. Vi mener dessuten at det er individet som må ta et valg om å gjøre en endring. Videre kan det for oss som nyutdannede siviløkonomer være et naturlig karrierevalg å jobbe som management konsulenter i næringslivet. Denne oppgaven er skrevet for å identifisere og å bli bedre kjent med ulike mentale hjelpemidler som kan hjelpe oss og andre, til å bedre håndtere en krevende konsulentbransje med høye prestasjonsforventninger.

Å skrive denne masteroppgaven har vært en spennende og lærerik prosess, og vi er stolte over å ha klart å rekruttere så dyktige og erfarne informanter. Likevel har vi også hatt en rekke utfordringer underveis. Det at vi har gjennomført 16 dybdeintervjuer med tre informantgrupper (toppidretts-, Forsvars- og konsulentinformanter) har gjort vår studie komplisert og tidkrevende. Vårt forskningsprosjekt har også vært meldepliktig til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) og Forsvarets Høgskole (FHS). Dette har også bidratt til ekstra tid og ressursbruk. Til tross for disse utfordringene er vi fornøyd med forskningsprosessen og studiets sluttresultat.

Vi vil takke vår veileder Karl Joachim Breunig for å være en god sparringspartner og støttespiller under hele forskningsprosessen. Veiledningen har vært verdifull og til stor nytte. Vi vil også takke alle informanter som har stilt opp til intervjuer og som har delt av sine verdifulle tanker og meninger om oppgavens problemstilling. Vi vil også takke alle som har bidratt med sin kunnskap selv om de ikke har vært en informant i denne oppgaven. I tillegg vil vi også takke korrekturlesere, alle som har bidratt med å innhente oppgavens spennende informanter og andre støttespillere som har hjulpet oss underveis i oppgaven. Denne oppgaven hadde ikke vært den samme uten dere!

**Oslo, 15.06.2021**

Ida Hallingstad Solli og Vilde Skjøtskift

## INNHALDSFORTEGNELSE

---

Sammendrag	
Summary	
Forord	
Innholdsfortegnelse	1
1 Innledning	4
1.1 Bakgrunn for oppgaven	4
1.2 Problemstilling, presiseringer og avgrensninger	5
1.3 Metode, hovedfunn og disposisjon for oppgaven	6
2 Teori	7
2.1 Hva påvirker prestasjoner?	7
2.1.1 Hvordan kognisjon, mental trening og positiv psykologi kan påvirke prestasjoner	8
2.1.2 Hvordan flytsonen, motivasjon, viljestyrke og GRIT kan påvirke prestasjoner	10
2.1.3 Hvordan personlighet kan påvirke prestasjoner	12
2.1.4 Hvordan behov kan påvirke prestasjoner	14
2.2 Oppgavens prestasjonsgrupper	15
2.2.1 Toppidretten	15
2.2.2 Forsvaret	21
2.2.3 Konsulenter	23
2.3 Overføring av mental trening og mentale teknikker	25
2.4 Oppsummering av teori	25
3 Metode	26
3.1 Valg av forskningsdesign og metode	26
3.2 Datainnsamling	28
3.2.1 Valg av intervju	28
3.2.2 Intervjuguide	28
3.2.3 Gjennomføring av intervju	29
3.3 Utvalg	30
3.3.1 Utvalgsstørrelse	31
3.3.2 Utvalgsstrategi	32
3.3.3 Rekruttering	33
3.4 Analyse	33

3.4.1	Transkribering	33
3.4.2	Kategorisering	34
3.5	Validitet og reliabilitet	35
3.5.1	Validitet	35
3.5.2	Reliabilitet	39
3.6	Etiske perspektiver	40
3.6.1	Person- og helseopplysninger	40
3.6.2	Etiske problemstillinger knyttet til tema	41
4	Funn	42
4.1	Toppidretten	42
4.1.1	Toppidrettens definisjon på mental trening	42
4.1.2	Toppidrettens forhold til mental trening	43
4.1.3	Toppidrettsutøveres bruk av mental trening	44
4.1.4	Fordeler og ulemper med mental trening	47
4.1.5	Mulige overføringsverdier fra toppidretten	48
4.2	Forsvaret	49
4.2.1	Forsvarets definisjon av mental trening	50
4.2.2	Forsvarets forhold til mental trening	50
4.2.3	Forsvarets bruk av mental trening	52
4.2.4	Fordeler og ulemper ved bruk av mental trening	56
4.2.5	Mulige overføringsverdier	58
4.3	Konsulenter	61
4.3.1	De gode og dårlige sidene ved å være en konsulent	61
4.3.2	Konsulentbransjens hjelp og bransjens forbedringspotensiale	63
4.3.3	Konsulentenes definisjon av mental trening	64
4.3.4	Konsulentenes bruk av mental trening	64
4.3.5	Konsulentbransjens forhold til mental trening	67
5	Diskusjon	69
5.1	Toppidretten og Forsvaret	69
5.1.1	Toppidrettens og Forsvarets forhold til mental trening	69
5.1.2	Toppidrettens og Forsvaret mentale treningsmodeller og bruk av teknikker	70
5.1.2.1	Slik brukes de mentale teknikkene	73
5.1.2.2	Mentale teknikkene som anbefales overført til konsulenter	78

5.2 Konsulenter	80
5.2.1 Bransjens og konsulents forhold til mental trening og teknikker	81
5.3 Overføring fra en prestasjonsarena til en annen	83
5.3.1 Hvilke vurderinger bør gjøres før man beslutter å overføre mentale teknikker?	83
5.3.2 Andre forhold som bør hensyntas ved overføring av teknikkene	85
5.3.3.1 Har personlighetstrekk påvirkning på bruk av mentale teknikker?	85
5.3.3.2 Kan grunnleggende behov påvirke bruk av mentale teknikker?	86
5.3.3.3 Hva bør prioriteres først ved en overføring?	87
6 Konseptualisering	90
6.1 Bakgrunn for vår konseptualiseringen	90
6.2 Introduksjon av vår “prestasjonsguide”	91
6.3 Case eksempel	93
7 Konklusjon	98
8 Kildeliste	102
9 Vedlegg	110
Vedlegg 1: Intervjuguider	110
Vedlegg 2: Informasjonsskriv	114

# 1 INNLEDNING

---

## 1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN

---

Management konsulenten kan klassifiseres som en kunnskapsarbeider (Newell, Robertson, Scarbrough & Swan, 2009, s. 32) ut i fra deres definisjon som innleide rådgivere som hjelper bedrifter med å identifisere og løse problemer (Munchus, 1989). De sitter dermed med mye kunnskap, og anses dessuten som en av de viktigste ressursene for moderne bedrifter i det 21. århundre (Drucker, 1999). Deres viktighet for bedrifter som søker ekstern veiledning og bistand er bakgrunnen for at vi har valgt å fokusere på management konsulenter. Da det for disse konsulentene er viktig å prestere bra i jobben, ønsker vi i denne oppgaven å belyse hvordan deres prestasjoner kan økes ytterligere. For å undersøke dette har vi valgt å sette søkelyset mot toppidretten og Forsvaret, som vi ser på som to ekstreme prestasjonsgrupper som er avhengig av å prestere på topp for å lykkes. Dette har ført oss til temaet mental trening.

Mental trening defineres i idretten som prosedyrer og øvelser som kan bidra til at en person blir mer effektiv og bedre mentalt forberedt når det jobbes mot å oppnå idrettsrelaterte mål (Hardy, Jones & Gould, 1996). I tillegg anses mental trening innenfor toppidretten som viktig for å prestere best mulig (Pensgaard, 2005, s. 18). Bruk av mentale teknikker står sentralt i den mentale treningen (Pensgaard, 2005, s. 18), og forskning viser at mentale teknikker kan bidra til økte prestasjoner på tvers av mentalt krevende oppgaver (Duncan & Owen, 2000). I tillegg kan mental trening bidra til en langvarig positiv effekt på individet (Jaeggi, Buschkuhl, Jonides & Shah, 2011). I Forsvaret finner vi også mental trening, og det finnes en hel del empirisk forskning som har dokumentert effekten av mental trening på soldater (Adler, Bliese & Pickering, 2015; Arthur, Fitzwater, Roberts, Hardy & Arthur, 2017; Birrer & Morgan, 2010; Jha et al., 2015; Jensen, Bernards, Jameson, Johnson & Kelly, 2019; Matousek, Dobkin, & Pruessner, 2010).

Mental trening og mentale teknikker kan dessuten ha verdi på andre arenaer (Pensgaard, 2005; Weinberg & Gould, 2015), og viser at det kan være hensiktsmessig å overføre metoder, kunnskap og ferdigheter fra en prestasjonsarena til en annen (Grøterud & Jordet, 2005, s.



XIII). Vi sitter dermed igjen med ideen om at en overføring av toppidrettens og Forsvarets mentale teknikker til individuelle management konsulenter kan skape bedre prestasjoner i konsulentjobben. Et raskt litteratursøk viser imidlertid at det finnes lite forskning om hvordan mental trening og mentale teknikker brukes eller kan brukes hos management konsulenter. Vi stiller oss undrende til dette ettersom konsulenter også befinner seg i et krevende prestasjonsmiljø, preget av stress og høy ytre konkurranse (Humboldt, Leal, Laneiro & Tavares 2013; Swart & Kinnie, 2003). Vi mener at stress og høy ytre konkurranse i kombinasjon med at kunnskapsarbeiderne blir sett på som en viktig ressurs, belyser at fallhøyden mellom suksess og fiasko kan være høy for management konsulentene, dersom de ikke er i stand til å prestere godt nok. En måte å håndtere den potensielle fallhøyden kan være nyttig for konsulentene å ta i bruk toppidrettens og Forsvarets mentale teknikker. På bakgrunn av dette har vi utarbeidet følgende problemstilling som presenteres under.

## 1.2 PROBLEMSTILLING, PRESISERINGER OG AVGRENSNINGER

---

Vi har valgt en todelt problemstilling med en eksplorerende og en forklarende del:

*Hvordan kan individuelle management konsulenter benytte toppidrettens og Forsvarets mentale teknikker for å prestere bedre i jobben, og hvilke andre forhold bør konsulentene hensynta dersom de overfører og tar i bruk disse mentale teknikkene?*

### **Problemstillingens presiseringer og avgrensninger**

I problemstillingen begrenses konsulenter som individuelle management konsulenter. Med individuelle management konsulenter mener vi både de som jobber i et konsulentfirma og de som driver egen konsulentvirksomhet. For ordens skyld vil vi benytte ordet “konsulent” i resten av oppgaven.

Denne masteroppgaven fokuserer på individnivå, og ikke på bedriftsnivå, selv om vi erkjenner at organisatoriske og strukturelle rammer i en bedrift kan påvirke hvilke muligheter de individuelle konsulentene har. En annen presisering er at denne oppgaven fokuserer på det pedagogiske idrettspsykologifeltet, og ikke på klinisk psykologi som innebærer psykiske lidelser og tilhørende behandlinger.

Videre er det viktig å presisere at det ikke er mulig å snakke om mentale teknikker uten å snakke om mental trening, fordi teknikkene er en viktig del av den mentale treningen (Pensgaard, 2005, s. 18). Det betyr at oppgaven også vil presentere teori og funn om mental trening. Vi gjør i tillegg oppmerksom om at denne oppgaven i hovedsak vil fokusere på nivå 1 (mentale teknikker) i Pensgaard (2005) og (Ytterbøl 2019b) sine mentale treningsmodeller. Likevel velger vi å presentere de andre nivåene i teorien, for å vise helheten i modellene.

Vi har valgt å ikke fokusere på mindfulness når vi presenterer mental trening og mentale teknikker. Dette er fordi vi opplever at mindfulness er et eget fagfelt. Vi velger likevel å presentere hva informantene har sagt om mindfulness i funnene. Dette er for å ikke skjule viktige aspekter og for å gi inspirasjon til videre forskning. Vi kommer derimot ikke til å bruke tematikken om mindfulness i diskusjonen, konseptualiseringen eller i konklusjonen.

### 1.3 METODE, HOVEDFUNN OG DISPOSISJON FOR OPPGAVEN

---

For å komme frem til hovedfunnene under og for å besvare oppgavens problemstilling har vi benyttet et eksplorerende forskningsdesign med en kvalitativ tilnærming. Gjennom 16 semistrukturerte dybdeintervjuer har vi kommet frem til følgende hovedfunn:

Først og fremst har vi identifisert et behov hos konsulentene for å ta i bruk toppidrettens og Forsvarets mentale teknikker. Konsulentene uttrykker at de trives i jobben, men at det likevel er en rekke utfordringer som de tror at mental trening med tilhørende teknikker kan hjelpe dem med. Flertallet av konsulentene opplyser om at de ikke bruker tid på mental trening og mentale teknikker i dag. Dette henger sammen med at konsulentene ikke tar seg råd i hverdagen til å bruke tid på det, men også at de mangler kunnskap og forståelse for mulighetsområdet som ligger i mental trening og mentale teknikker. Alle tre informantgruppene mener at konsulentene kan ha verdi av å ta i bruk mentale teknikker, og toppidretts- og Forsvarsinformantene uttrykker at teknikkene er overførbare dersom det gjøres individuelle tilpasninger.

En konsekvens av hovedfunnene er at vi nå vet mer om overføringsverdien av toppidrettens og Forsvarets mentale teknikker til konsulenter, og at funnene dermed har bidratt til å redusere det teoretiske gapet. En annen konsekvens er at funnene belyser og synliggjør i større grad hva mental trening og mentale teknikker er, hvordan konsulenter kan benytte

teknikkene i sin arbeidshverdag og hvilke andre forhold som bør hensyntas. En mulig konsekvens av dette kan være at populariteten rundt mental trening og tilhørende teknikker øker i konsulentbransjen. I tillegg kan funnene bidra til endret praksis i konsulentjobben, ved at teknikkene skaper bedre og mer rasjonelle måter å jobbe på. Dette kan bidra til bedre arbeidsprestasjoner for konsulenter over tid.

Følgende disposisjon for oppgaven tar deg gjennom hvordan vi har kommet frem til disse funnene. I del 2 starter vi med en teoretisk gjennomgang av forskning som sier noe om ulike forhold som kan påvirke prestasjoner, samt teori og forskning knyttet til de tre ulike prestasjonsgruppene: toppidretten, Forsvaret og konsulenter. Videre ser vi på teori om overføring av mental trening. I del 3 presenteres oppgavens kvalitative metode med tilhørende eksplorerende forskningsdesign, datainnsamling, utvalg, analyse, samt refleksjoner rundt validitet, reliabilitet og etikk. I del 4 presenteres funnene fra våre semistrukturerte dybdeintervjuer av de tre prestasjonsgruppene. Disse funnene blir deretter diskutert opp mot hverandre og opp mot relevant teori i del 5. I del 6 presenteres deretter vår konseptualisering. En avrundet konklusjon, belysning av vårt teoretiske og praktiske bidrag, samt forslag til videre forskning presenteres i del 7.

## 2 TEORI

---

I denne delen av oppgaven presenterer vi teorier som fremhever hvilke forhold som påvirker menneskers prestasjoner, samt teorier om hvordan prestasjonsgrupper som toppidretten, Forsvaret og konsulenter bruker mental trening for å prestere bedre. Etter et litteratursøk finner vi lite forskning omkring næringslivet og individuelle konsulents bruk av mental trening i sin arbeidshverdag. Vi har dermed identifisert et teoretisk gap på dette området. Vi velger derfor å kartlegge ulike relevante forhold som vi mener har en viktig betydning når man vurderer overføringsverdien av mentale teknikker fra toppidretten og Forsvaret til individuelle konsulenter. Vi gjennomført et strukturert litteratursøk for å finne relevant teori, og har forsøkt å være kritiske til kildene for å sikre en god kvalitet på det som presenteres. Vi bruker fagfelleverderte artikler, fagbøker og originalkilder så langt det er praktisk mulig.

### 2.1 HVA PÅVIRKER PRESTASJONER?

---

Ordet prestasjon kan defineres som en ytelse (Gundersen, 2018) og det finnes mange forhold som kan påvirke ytelser. Ytelse kan blant annet bidra til å øke produktivitet og effektivitet over tre nivåer: individnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå (Kaufmann & Kaufmann, 2013, s. 31). Denne oppgaven tar for seg prestasjoner på individnivå. Figur 2 viser temaene vi ønsker å gå nærmere inn på. Disse forholdene er plukket ut fordi vi mener at de kan påvirke prestasjoner, og derfor er viktige å hensynta ved bruken av mentale teknikker. Vi gjør oppmerksom på at det også finnes andre forhold som kan påvirke prestasjoner som ikke er dekket i figuren under.



FIGUR 2 OVERSIKT OVER FORHOLD SOM KAN PÅVIRKE PRESTASJONER

---

#### 2.1.1 HVORDAN KOGNISJON, MENTAL TRENING OG POSITIV PSYKOLOGI KAN PÅVIRKE PRESTASJONER

---

I denne delen presenterer vi hvordan kognisjon, mental trening og positiv psykologi kan påvirke prestasjoner. Vi ønsker først å se på hvordan menneskets kognisjon er bygd sammen og hvordan hjernen anses som plastisk. Deretter trekker vi frem mental trening og teorien om positiv psykologi.

##### **Kognisjon og prestasjoner**

Kognisjon innebærer oppfatning og tenkning, og kan brukes som et begrep om all mental informasjonsbehandling som er bevisst og ubevisst (Hoffart & Langkaas, 2013). De fleste tanker og handlinger er automatiserte, men med kognitiv kontroll har man evnen til å

koordinere tanker og handlinger og rette det kognitive mot å nå mål og delmål (Miller & Wallis, 2009). Det vil si at mennesker kan gjøre tanker og handlinger automatiserte gjennom trening (Miller & Wallis, 2009). Hjernen var tidligere sett på som et statisk organ (Slagter, Davidson & Lutz, 2011). Nevrovitenskapelig forskning har imidlertid bekreftet at den menneskelige hjernen er plastisk, mye mer enn tidligere antatt (Boyke, Driemeyer, Gaser, Büchel & May, 2008; Buonomano & Merzenich, 1998). Hjernen kan altså endres som en funksjon av læring og erfaring, og mentale øvelser kan endre funksjon og struktur i hjernen og forbedre kognitiv ytelse (Debarnot, Sperduti, Rienzo & Guillot, 2014; Slagter et al., 2011). Etersom hjernen er mottakelig for trening og kan endres, er mentale øvelser spesielt verdifullt da det kan bidra til økt prestasjon på tvers av kognitivt krevende oppgaver (Duncan & Owen, 2000). En undersøkelse på skoleelever viser også at kognitiv trening resulterer i bedre prestasjon i problemløsende oppgaver, og at den kognitive treningen kan være effektiv og langvarig (Jaeggi, Buschkuhl, Jonides & Shah, 2011). De understreker imidlertid at det finnes viktige individuelle forskjeller som bestemmer trening og dens overføringsverdi.

### **Mental trening og prestasjoner**

Mental trening er en del av idrettspsykologien som er et ungt fagfelt som skjød fart på 1970-tallet (Pensgaard, 2005). Mental trening kan defineres som *“prosedyrer og øvelser som øker en utøvers evne til å bli mer effektiv og bedre forberedt mentalt når han eller hun forsøker å oppnå idrettsrelaterte mål”* (Hardy, Jones & Gould, 1996). Definisjonen tar utgangspunkt i egenskapene som personer allerede har, hvor mental trening er et redskap for å utvikle psykologiske ferdigheter. Mental trening anses dermed som en viktig brikke for å prestere optimalt, hvor prestasjonsfremmende teknikker, evne til å mestre egen livssituasjon og den generelle personligheten står sentralt (Pensgaard, 2005, s. 18).

Forskning viser at trening på å bruke mentale teknikker slik som avspenning og visualisering gjør at personer presterer bedre under oppgaveundersøkelser og mentale tester enn personer som ikke trener på disse teknikkene (Larsson, 1987). Larsson undersøkte mentale treningsteknikker på vernepliktige i militæret, og forskningen viser at de som var mentalt trent håndterte stressende situasjoner bedre enn de som ikke var mentalt trent. I tillegg opplevde forsøkspersonene som trent på mentale teknikker økt konsentrasjon. Larsson

understreker at økningen i prestasjoner var høy til tross for liten gjennomføringstid og de få ressursene det mentale treningsopplegget krevde.

## Positiv psykologi og prestasjoner

Positiv psykologi defineres som forskning om positive subjektive opplevelser (Nelson & Cooper, 2007) og har fokus på å gå over fra et negativt til et positivt fokus (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). I tillegg har psykologifeltet som målsetning å vise hvilke strategier og handlinger som blant annet kan gi glade, optimistiske og robuste individer (Mikkelsen & Laudal, 2016a, s. 55). Linley, Harrington & Garcea (2010, s.3-9) belyser at følelser kan være en viktig kilde til positiv energi, for å mobilisere individets ressurser i jobbsammenheng, og at dette er en viktig kilde for å skape gode jobbprestasjoner. En mulig årsak til bedre prestasjoner kan forklares av Fredrickson (2003) sin “broaden and build” teori, som informerer om at negative følelser snevrer inn individers tanker, men at positive følelser på sin side gir en positiv spiral som øker individets selvsikkerhet om å lykkes (Mikkelsen & Laudal, 2016b, s. 60). I tillegg så opplyser Reeve (2009) om at individer innenfor denne retningen må følge egne verdier, preferanser og interesser, og at dette må knyttes opp mot egen daglige livsstil.

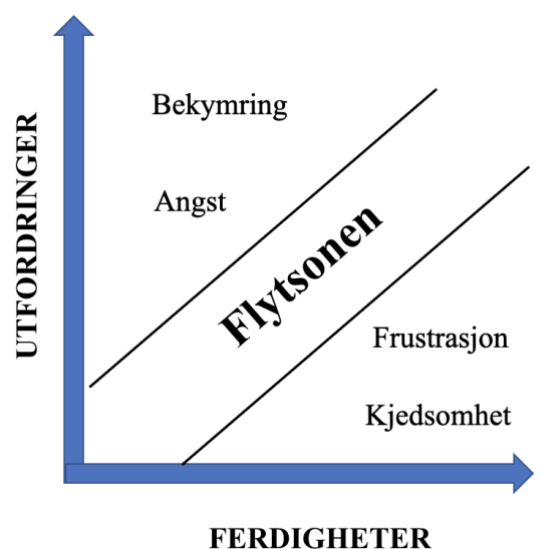
---

### 2.1.2 HVORDAN FLYTSONEN, MOTIVASJON, VILJESTYRKE OG GRIT KAN PÅVIRKE PRESTASJONER

---

#### Flytsonen og prestasjoner

Flytsonen er en bevissthetstilstand hvor en person er fokusert på det en selv holder på med og hvor andre tanker og følelser er ekskludert (Jackson & Csikszentmihalyi, 1999, s. 5). I dette intense fokuset hvor kropp og sinn jobber sammen vil personer kunne prestere i sin fulle kapasitet (Csikszentmihalyi, Abuhamdeh, Nakamura (1994), sitert i Csikszentmihalyi 2014). Figur 3 viser Csikszentmihalyi (1975) sin flytsonemodell, og illustrerer at mennesker presterer best i flytsonen (Andreassen & Wadel, 2004,



FIGUR 3 FLYTSONEMODELLEN (CSIKSZENTMIHALYI, 1975)

s. 67). Innenfor flytsonen er det en perfekt balanse mellom ferdigheter og utfordringer, og “spillet” fungerer tilfredsstillende. I motsatt tilfelle hvor et individ opererer utenfor flytsonen kan de oppleve at utfordringene er større enn egne ferdigheter, som kan skape en bekymrings- eller angstfølelse (Andreassen & Wadel, 2004, s.67-68). Dersom denne angsten blir for høy kan det redusere personens engasjement i arbeidet sitt (Addae & Wang, 2006). Om personen har høyere ferdigheter enn utfordring kan personen oppleve kjedsomhet eller frustrasjon (Andreassen & Wadel, 2004, s.68), som kan være negativt for individets motivasjon (Csikszentmihalyi, 2014).

### **Motivasjon, viljestyrke, GRIT og prestasjoner**

For at et individ skal lykkes med høye prestasjoner må personen ha motivasjon og vilje til å legge inn en innsats i jobben (Mikkelsen & Laudal, 2016b, s. 33). Ordet motivasjon kan forklares gjennom retning, intensitet og utholdenhet (Mitchell, 1997, sitert i Mikkelsen & Laudal 2016b), hvor motiverte personer tar beslutninger og vet hvilke målsettinger de ønsker å realisere når de står overfor ulike alternativer eller retninger (Mikkelsen & Laudal, 2016b, s. 34). Mikkelsen & Laudal opplyser dessuten om at motiverte individer bruker mye tid og energi på å kunne realisere et mål, i tillegg til at de klarer å opprettholde en utholdenhet og aktivitet til målet er nådd. Forskjellige personer vil ha ulik vilje til å legge inn en innsats, og dette kan forklares ut ifra at individene har ulik motivasjon (Mikkelsen & Laudal, 2016b, s. 34).

I tillegg til motivasjon har vi viljestyrke som kan være med på å predikere positive resultater og prestasjoner innenfor mange områder i menneskers liv (Baumeister, Tierney, 2011). Viljestyrke defineres som “et individs evne til å kontrollere handlinger, følelser, lyster, og evnen til å motstå fristelser” (McGonigal, 2012). I følge Ach (1910) finnes det et skille mellom motivasjon og viljestyrke, da man gjerne går over fra å være motivert til å ha viljestyrke, engasjement og et ønske om å gjennomføre handlinger. Viljestyrke kan også anses som en kognitiv prosess som handler om at ta et valg om å forplikte seg til en handling (Karp, 2014, s. 153). Viljestyrke er en av de viktigste psykologiske funksjonene hos et menneske, sammen med blant annet motivasjon og kognisjon, og er derfor dypt innebygd i et individs opplevelse av seg selv (Karp, 2014).

I følge McGonigal (2012) kan viljestyrken trenes opp fordi nevrologer har funnet ut at hjernen reagerer på erfaringer. Antagelsen om at viljestyrken kan trenes opp støttes av andre forskere (Baumeister, Heatherton og Tice, 1994; Baumeister, Vohs og Tice (2007; Holton, 2009). Disse forskerne opplyser om viktigheten av å være klar over viljestyrkens begrensning. Det betyr at et individ som bruker mye viljestyrke tidligere på dagen, vil ha mindre viljestyrke å bruke resten av dagen (McGonigal 2012, s. 55-56).

Når det kommer til prestasjoner er ikke kun motivasjon og viljestyrke viktig, men også utholdenhet (Bloom & Sosniak, 1985; Winner, 1996). Utholdenhet kan kobles sammen med GRIT som defineres som en lidenskap knyttet til langsiktige mål og utholdenhet av innsats (Duckworth, Peterson, Matthews & Kelly, 2007). I tillegg er GRIT dokumentert viktig for individuell måloppnåelse, og personer med høyt nivå av GRIT kjennetegnes av å jobbe hardt mot å forbedre identifiserte utfordringer, og at de klarer å opprettholde innsatsen for å realisere et mål over tid (Duckworth et. al. 2007). Duckworth et al. (2007) mener også at GRIT er en bedre indikator på prestasjoner enn IQ, fordi GRIT fungerer som noe som gir en overordnet utholdenhetsfaktor som er essensielt for å holde stø kurs når individer opplever tilbakeslag eller andre utfordringer. GRIT er dessuten sterkt korrelert med Porter & Lawler (1968) sin samvittighetsfullhet i The Big five teori (Duckworth et al., 2007, s. 1087).

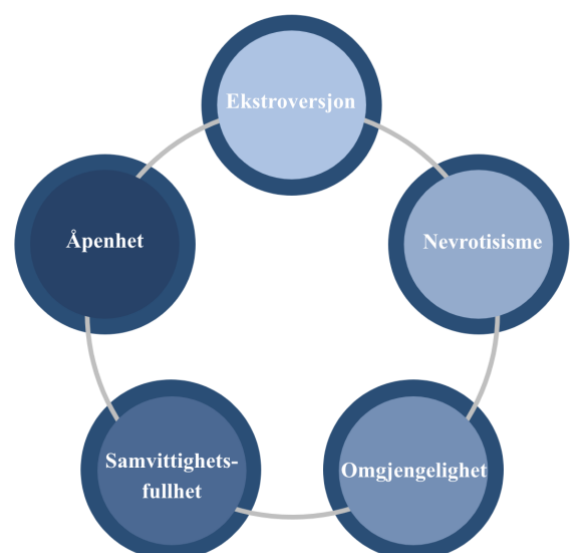
---

### 2.1.3 HVORDAN PERSONLIGHET KAN PÅVIRKE PRESTASJONER

---

Femfaktormodellen eller “The Big Five-modellen” (Porter & Lawler, 1968) er en mye brukt trekkteori som beskriver hvordan individer er ulike og at hvert individ har ulike personlighetstrekk (Kaufmann & Kaufmann, 2013, s. 126). Jenkins, Gustav & Shaw (1998) hevder at de fem personlighetstrekkene i ulik grad kan knyttes til arbeidsprestasjoner. Teoriens fem trekk er i følge Kaufmann et al (2013): (1) ekstrovertsjon, (2) nevrotisisme, (3) omgjengelighet, (4) samvittighetsfullhet og (5) åpenhet.

Femfaktormodellen er presentert i figur 4.



FIGUR 4 FEMFAKTORMODELLEN (PORTER & LAWLER, 1968)

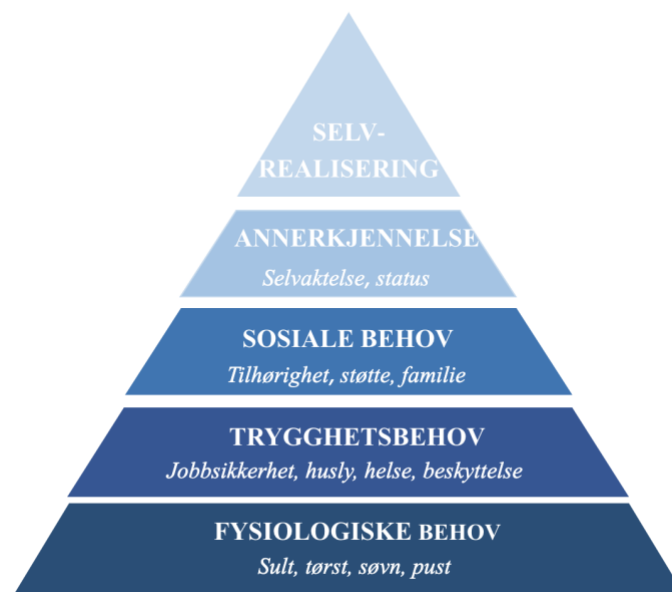


Det har tidligere vært antatt en lineær sammenheng mellom personlighet og prestasjon, men nyere forskning viser at sammenhengen heller er kurvlineær (Le et al., 2011). Det vil si at ved høy skår på visse personlighetstrekk vil prestasjonene øke, men at økningene i prestasjonene på et tidspunkt vil avta. Le et al. viser at samvittighetsfullhet og nevrotisisme/emosjonell stabilitet har en kurvlineær sammenheng med prestasjoner. Studien viser dessuten at jobbkompleksitet modererer sammenhengen mellom personlighet og jobbprestasjon. Det vil si at høye nivåer av samvittighetsfullhet og emosjonell stabilitet er mer fordelaktig for prestasjon i jobber med høy kompleksitet kontra jobber med lav kompleksitet (Le et al., 2011). Annen forskning viser også at samvittighetsfullhet er en veldig god indikator på jobbprestasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2013, s. 128). Barrick, Mount & Judge (2001) trekker dessuten frem samvittighetsfullhet som det personlighetstrekket som i størst grad predikerer arbeidsprestasjon på tvers av yrker, etter emosjonell stabilitet. Det fremkommer også at verken omgjengelighet, åpenhet eller nevrotisisme kan kobles opp mot prestasjoner slik som samvittighetsfullhet kan (Westerman & Simmons, 2007).

Det finnes forskjellige argumenter for om personlighet kan endres eller ikke. Det vises blant annet at det er noe nedgang i nevrotisisme, åpenhet og ekstrovertsjon, og noe oppgang i omgjengelighet og samvittighetsfullhet i alderen 20-40, men at det er mer eller mindre statisk etter dette (Duggan, 2004). På grunn av utviklingen av personligheten gjennom livet er det forskere som mener at personlighet er dynamisk (Duggan, 2004). Det er likevel forskere som mener at personligheten er statisk og ikke kan endres (Buss, sitert i Heatherton & Weinberger 1994).

## 2.1.4 HVORDAN BEHOV KAN PÅVIRKE PRESTASJONER

Figur 5 viser Abraham Maslow sin behovsteori (1954) som beskriver hvordan menneskers grunnleggende behov forklarer atferd og motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2013, s. 94). Det hevdes at en person vil vite om et behov er dekket eller ikke, siden et udekket behov kan gi en følelse av ubehag (Mikkelsen & Laudal, 2016b, s. 35). Mikkelsen et al. opplyser dessuten at dette ubehaget kan påvirke personens prestasjoner negativt. I forhold til praktisk bruk av hierarkiet opplyser Kaufmann & Kaufmann (2013) at



FIGUR 5 MASLOWS BEHOVSPYRAMIDE (MASLOW, 1954)

personer kan bevege seg både opp og ned i hierarkiet, og at det er mulig å søke tilfredsstillelse av høyere behov i kombinasjon av en fortregelse av behov lenger ned i hierarkiet. Dette er i kontrast med Maslow (1954) sin argumentasjon om at et individ må dekke et minimum av de laveste behovene i hierarkiet før de kan starte med å realisere høyere nivå behov i hierarkiet (Kaufmann & Kaufmann, 2013).

Vi har valgt å beskrive selvaktelse og selvrealisering for å unngå misforståelser. Selvaktelse kan defineres som individs anerkjennelse, holdninger til seg selv, samt positive vurderinger om egen person, og inkluderer også vurderinger av egne ressurser, prestasjoner og egenskaper (Teigen, 2020). I tillegg omhandler det menneskets muligheter knyttet til personlig vekst via for eksempel videreutvikling av personlige egenskaper eller kunnskap (Kaufmann & Kaufmann, 2013, s. 95). Selvrealisering på sin side handler om å skape noe nytt og realisere den man virkelig er (Sørensen, 2007). Kaufmann et al. (2013) opplyser om at selvrealisering handler om å frigjøre kapasitet for å realisere og utvikle eget potensiale. Maslow sin behovsteori opplyser dessuten om at personer som har mulighet til å arbeide med selvrealiseringsbehovet vil bli mer motivert, som kan bidra til at personen prestere bedre i jobbsammenheng (Kaufmann & Kaufmann, 2013, s. 95). Et individs muligheter for

selvrealisering og utvikling er dessuten et viktig forhold som påvirker individets innsats, i tillegg til at de hevder at anerkjennelse kan påvirke individers innsats (Mikkelsen & Laudal, 2016a, s. 71).

## 2.2 OPPGAVENS PRESTASJONGRUPPER

---

Det finnes mange prestasjonsgrupper som kan trekkes frem, men vi vil begrense oss til de som trekkes frem i oppgavens problemstilling som er presentert i figur 6.



FIGUR 6 OVERSIKT OVER PRESTASJONGRUPPER I OPPGAVEN

Målet med denne delen av teorien er å vise hvordan toppidretten og Forsvaret bruker mental trening og mentale teknikker. Vi gjør oppmerksom om at vi i denne masteroppgaven har hovedfokus på de mentale teknikkene i nivå 1, som presenteres i Pensgaard (2005) og Ytterbøl (2019b) sine mentale treningsmodeller. Likevel velger vi å presentere de andre nivåene i teorien under, for å vise helheten av modellene. Som tidligere presentert finner vi etter et litteratursøk lite forskning om hvordan konsulenter bruker mental trening i sin arbeidshverdag. For å dekke dette kunnskapshullet vil vi derfor under konsulentens delkapittel se nærmere på kjennetegn ved konsulenten og deres arbeidshverdag. Dette er for å gi et faglig grunnlag til å senere diskutere om konsulentene har behov for å ta i bruk mentale teknikker i jobben for å prestere bedre.

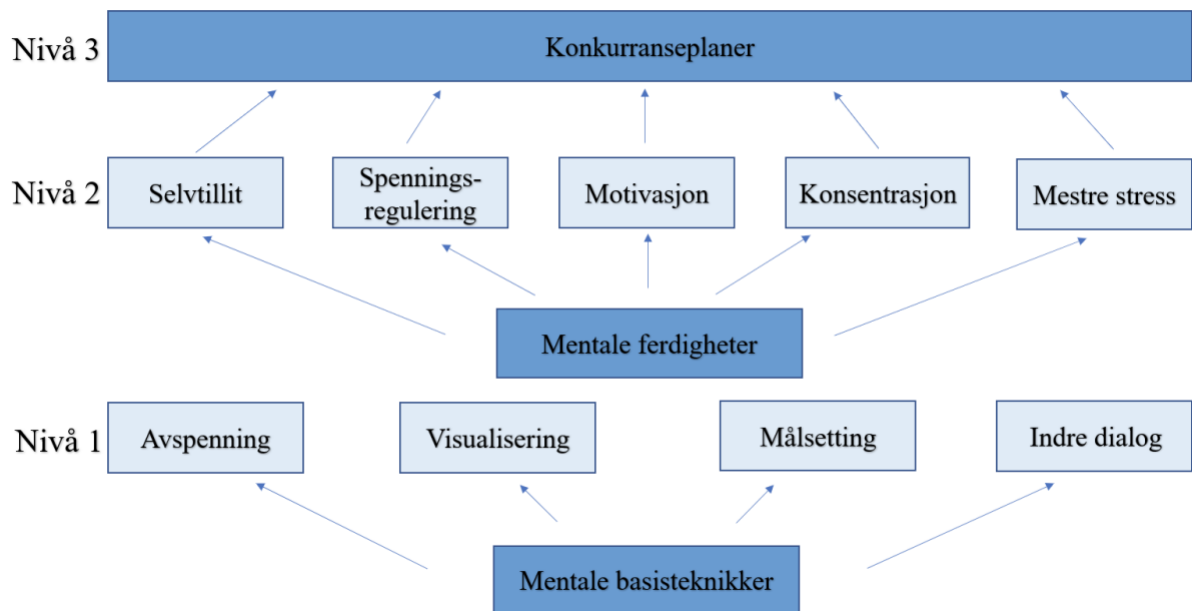
---

### 2.2.1 TOPPIDRETTE

---

#### **Pensgaard sin modell for mental trening**

Olympiatoppens modell for utvikling av mentale ferdigheter, utviklet av Pensgaard (2005), viser hvordan toppidretten jobber med mental trening. Modellen er illustrert i Figur 7.



FIGUR 7 VÅR ILLUSTRASJON AV OLYMPIATOPPENS MODELL FOR UTVIKLING AV MENTALE FERDIGHETER (PENSGAARD, 2005, S. 18).

Modellen bygger på fire mentale basisteknikker i nivå 1: avspenning, visualisering, målsetting og indre dialog (Pensgaard, 2005, s. 18). Dette er teknikker som utøvere bør beherske og som også trekkes frem i andre mentale treningsmodeller (Gould, Murphy, Tammen & May, 1991; Sullivan & Nashman, 1998). Disse mentale basisteknikkene danner videre grunnlag for mer avanserte mentale ferdigheter i nivå 2 som kan videreutvikles og hjelpe utøverne med å håndtere konkrete utfordringer innenfor sin idrett (Pensgaard, 2005, s. 19). I følge Pensgaard er det fem mentale ferdigheter som danner grunnlaget for dette avanserte nivået: selvtillit, spenningsregulering, motivasjon, konsentrasjon og stressmestring. Nivå 3, og det endelige målet med et mentalt treningsfokus, er å kunne utarbeide gode konkurransplaner som sikrer mest mulig optimal prestasjon hos utøveren (Pensgaard, 2005, s. 19).

Pensgaard presiserer at ulike idretter vil ha ulike krav til mentale ferdigheter, men at det likevel er ideelt for utøverne å beherske disse fire basisteknikkene. Dette er fordi teknikkene bygger videre grunnlag for at utøverne kan utvikle mer idrettsspesifikke og mer avanserte mentale ferdigheter i nivå 2 over tid (Pensgaard, 2005, s. 18). På den annen side finnes det også idrettspedagoger som er kritiske til at alle utøvere skal lære seg disse basisteknikkene når deres konkrete behov kan variere mye (Pensgaard, 2005, s. 18). Mulig manglende motivasjonen rundt det å bruke tid på noe som ikke er direkte relevant trekkes frem som

motargument for å bruke tid på de mentale basisteknikkene (Pensgaard, 2005, s. 18). På den annen side fremhever forkjemperne at det er nyttig å ta i bruk en strukturert treningsplan for mental trening for å sikre et optimalt resultat, i situasjoner hvor en utøver ønsker å styrke sine mentale ferdigheter uten å ha et konkret problem (Pensgaard, 2005, s. 18).

## NIVÅ 1 - MENTALE BASISTEKNIKKER

### *Avspenning*

Den mentale basisteknikken avspenning kjennetegnes av at idrettsutøvere bør være i stand til å håndtere press og stress som kommer som et resultat av intensive omstendigheter som konkurranser (Pensgaard, 2005, s. 18). Pensgaard trekker også frem at utøvere ofte over tid utvikler strategier for å finne ønsket spenningsnivå, men det hevdes også at det er fordelaktig med en mer systematisk innføring i og utenfor treningsøkten som kan sikre en mer effektiv prosess. Også forskningen til Larsson (1987) opplyser om at avspenningsteknikker kan bidra til at personer som trener på denne teknikken blir bedre under oppgaveundersøkelser enn andre som ikke trener på dette.

Progressiv avspenning, pusteteknikker og meditasjon trekkes frem som eksempler for å oppnå avspenning (Pensgaard, 2005, s. 18). Grøterud & Jordet (2005) trekker også frem pusteteknikker som en avspenningsteknikk som kan bidra til å redusere spenninger. I tillegg trekker de frem teknikken triggerord, det vil si en teknikk hvor man repeterer et ord som man benytter i en stressende situasjon for å trigge frem mer avslappende tanker. Grøterud & Jordet (2005) fremhever også kroppsskanning som en avspenningsteknikk. I denne teknikken opplyser de om at man skal skanne alle kroppsdelene med hodet, at man skal tenke over hvor anspent de virker og at man deretter forsøker å fjerne denne anspenheten.

### *Visualisering*

Pensgaard (2005) trekker frem visualisering som en av de viktigste mentale basisteknikkene med mange potensielle bruksområder. Visualisering betyr å se for seg fremtidige situasjoner som kan resultere i at personen blir mentalt forberedt når uforutsette situasjoner oppstår (Grøterud & Jordet, 2005, s. 286). Videre opplyser de om at mennesker gjennom å lage mentale illustrasjoner av blant annet følelser, bilder, lyder og lukter kan få hjelp til å simulere tenkelige og ikke-tenkelige scenarioer. I tillegg mener de at man kan trene på ulike responser for å sikre at personen handler rett når det gjelder. For eksempel viser en studie at de

dyktigste kirurgene aktivt bruker visualisering i sin jobbhverdag (McDonald, Orlick & Letts, 1995, s. 691-697). I følge Orlick (2015) har de som presterer best i verden utviklet avanserte visualiseringsferdigheter som brukes for å gjenskape positive minner, samt å gjenskape følelsen og fokuset fra tidligere toppresultater før de skal i en prestasjonssituasjon. Likevel trekkes det frem at toppidrettsutøverne ikke nødvendigvis bruker visualisering systematisk (Pensgaard, 2005, s. 18). Personers evne til å mestre visualisering kan dessuten variere (Grøterud & Jordet, 2005, s. 299).

### *Målsetting*

Bruk og utvikling av målsettinger kan hjelpe idrettsutøvere til å systematisere og prioritere treningen på en god måte (Pensgaard, 2005). Pensgaard trekker dessuten frem at målene bør være motiverende, fordi det kan gi utøveren energi. I tillegg opplyser Pensgaard om at målet må ha en middels vanskelighetsgrad og at de må være konkrete og målbare. På en annen side opplyser Railo (1983) om at individets målsetninger må være på høyde med egen selvtillit (Railo, 1983, s. 152). I tillegg til at enkelte kan oppleve en frykt for å ikke lykkes med målene, og at dette kan resultere i dårligere prestasjoner (Railo, 1983). Til tross for dette så hevder Railo at det er viktig at målsetningen blir satt høyere enn tidligere realiserte mål. Utøveren må også ha eierskapsfølelse til målet og det bør foretas en kontinuerlig evaluering for å se grad av måloppnåelse (Orlick, 2015; Pensgaard, 2005). I tillegg opplyses det om at mennesker som yter best klarer å nå sine mål og vokse fordi de forblir forpliktet til målene sine (Orlick, 2015, s. 14-15).

### *Indre dialog*

En idrettsutøver har en kontinuerlig indre dialog og nøkkelen til å få kontroll på denne dialogen er å bli bevisst over den indre samtalen (Pensgaard, 2005, s. 19). Negative tanker mot seg selv og mot andre kan fungere som store energityver Orlick (2015). Ubevisste tanker som for eksempel "dette klarer jeg ikke" kan ha en sterk kontroll og styrende effekt på individet (Railo, 1983). Selvstraffing gjennom aggressiv og irritert indre dialog som gjerne skjer når en person ikke presterer godt nok er også lite rasjonelt ettersom det kan være med på å bryte ned personens psyke bevisst eller ubevisst (Railo, 1983, s. 50). Det er viktig at den indre samtalen er konstruktiv og at man jobber med å endre tankeinnholdet til noe mer positivt dersom man har negativ indre dialog (Pensgaard, 2005, s. 19). Innenfor den positive

psykologien ser vi viktigheten av å skape et positivt fokus (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), fordi positive følelser kan bedre selvtillit og dermed prestasjoner (Fredrickson, 2003).

Railo (1983) hevder dessuten at det er viktig å ha en indre glede for å prestere bra som en idrettsutøver. Orlick (2015) belyser også at andre forhold som inngår i den indre dialogen og som er viktig for å prestere bra, er å lytte til egen kropp, å respektere egne basisbehov og å ha gledelige øyeblikk. Slike elementer finner vi også i den positive psykologien som vektlegger å følge egne verdier, preferanser og interesser Reeve (2009).

## NIVÅ 2 - AVANSERTE MENTALE FERDIGHETER

Vi vil her i korte trekke frem nyttig informasjon om de mentale ferdighetene som vi mener at har størst verdi i denne oppgaven. Vi minner likevel om at oppgavens fokus er på nivå 1 og mentale teknikker.

### *Selvtillit*

Selvtillit er en avansert mental ferdighet og er ifølge Grøterud & Jordet (2005) en ferskvare. Et viktig element når det kommer til å prestere best mulig er at selvtillit åpner dører, og at kvalitet på forberedelser og troen på egen kapasitet kan være avgjørende for å yte bedre (Orlick, 2015, s. 19). Selvtilliten vokser også når individet er fornøyd med hva som gjøres bra, når man anerkjenner egne forbedringer, når man lærer av egen og andres erfaringer og når man innser at vårt beste fokus frigjør oss slik at vi kan prestere optimalt (Orlick, 2015, s. 20-21).

### *Spenningsregulering*

Spenningsregulering er en annen avansert mental ferdighet og Railo (1983) beskriver psykisk spenning som aktivitetsnivået i nervesystemet, og trekker frem en rekke målinger som viser en klar forbindelse mellom utøverens prestasjoner og spenningstilstand. Slik spenning er ikke nødvendigvis forårsaket bare av nervøsitet, men den påvirkes også av motivasjon, aggresjon, glede og ved fysisk aktivitet (Railo, 1983, s. 24). Det trekkes også frem at hver person har et eget ideelt spenningsnivå, og at en person kan tåle en høyere grad av spenning etter hvert som personen har lært seg å automatisere bevegelser (Railo, 1983, s. 25).

### *Konsentrasjon*

Pensgaard (2005) trekker frem at en utøver bør trene på den avanserte mentale ferdigheten *konsentrasjon* i autentiske settinger og at konsentrasjon ofte er nøkkelen til suksess.

Distraksjonskontroll kan hjelpe for både interne og eksterne distraksjoner (Orlick, 2015; Railo, 1983, s. 142) og Orlick (2015) argumenterer for viktigheten av en slik kontroll uavhengig av type distraksjoner, og at det er viktig å opprettholde et full tilknyttet og positivt fokus før, under og etter ytelser. Dette gjelder spesielt i situasjoner hvor man opplever at det er mye stress, press, usikkerhet og høye prestasjonsforventninger (Orlick, 2015, s. 22).

Orlick (2015) trekker videre frem at de som presterer bra ofte har lært seg å aktivere positive skifter i hodet via bruk av bilder, enkle påminnelser eller fokuspunkter som kobler tankene deres til noe positivt som personen har kontroll over. Dette endringsfokusset kan bidra til lavere stressnivå, samtidig som at personens prestasjonsnivå blir mer konsistent over tid (Orlick, 2015, s. 22). Railo (1983) argumenterer for at menneskets konsentrasjon er et resultat av hvordan andre psykiske prosesser fungerer, og at dersom følelsene til en person oppleves som balansert og rolig, og tankene er under kontroll, vil også personens konsentrasjon være bra. Menneskets konsentrasjon kan i følge Railo beskrives som et slutt punkt og en kontrollinstans. Dersom personens konsentrasjon er god, er det også grunn til å tro at personen også vil fungerer mentalt bra på andre områder (Railo, 1983, s. 139). I tillegg sier Railo at høy konsentrasjon over tid kan trenes opp, slik som all annen trening.

### NIVÅ 3 - KONKURRANSEPLANER

Det endelige målet med et mentalt treningsfokus er å kunne utarbeide gode konkurranseplaner som sikrer mest mulig optimal prestasjon hos utøveren, og i dette nivået settes de ulike mentale ferdigheter ut i system (Pensgaard, 2005, s. 19). Det finnes ikke et fasitsvar på hvordan planen bør se ut, men den bør være individuelt tilpasset og utviklet over tid etter hvert som utøveren får mer erfaring og innsikt (Pensgaard, 2005). Denne konkurranseplanen bør inneholde en forberedelsesplan, gjennomføringsplan, reserveplan og evalueringsplan. Pensgaard presiserer også viktigheten av å ha enkle planer som kan tas i bruk ved endringer og ved forstyrrelser underveis.

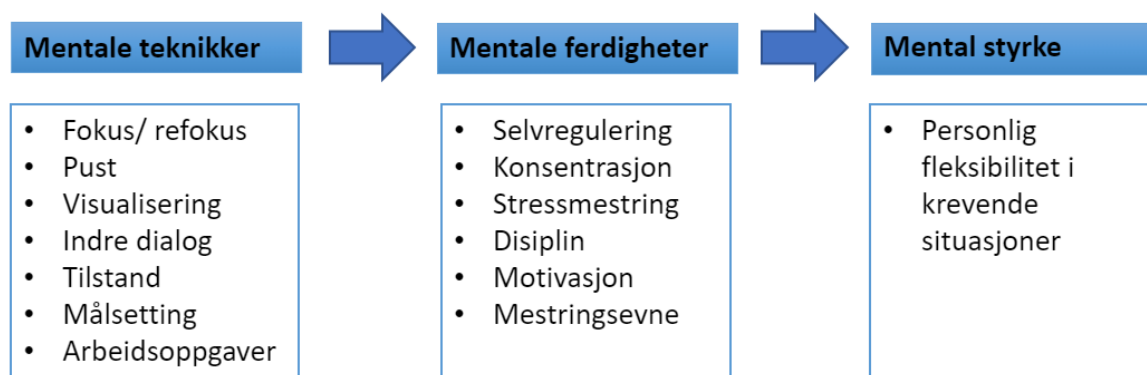


## 2.2.2 FORSVARET

I denne delen presenterer vi forskning og teori om hvordan Forsvaret i Norge og ellers i verden benytter mental trening for å prestere best mulig. Vi opplever etter litteratursøk at det finnes mindre forskning omkring dette sammenlignet med toppidretten, og at mye av forskningen innenfor Forsvaret ofte knyttes mot mental helse og ikke mot mental trening. Vårt litteratursøk viser også at det finnes en del forskning knyttet til mindfulness trening i militær kontekst, men dette går utenfor denne oppgavens problemstilling.

### En videreutvikling av Olympiatoppens modell til militær kontekst

Christian Ytterbøl har videreutviklet Pensgaard (2005) sin mentale treningsmodell for Olympiatoppen over til militær kontekst, og modellen er utviklet basert på hans mangeårige akademiske og praktiske militære karriere (Ytterbøl, 2019b). Den er som vist i Figur 8.



FIGUR 8 YTTERBØL SIN VIDEREUTVIKLING AV OLYMPIATOPPENS MODELL (YTTERBØL, 2019B)

Modellen viser at mentale teknikker kan utvikles til å bli mentale ferdigheter, og at individet til slutt kan oppnå en mental robusthet/mental styrke som kan gi fleksibilitet på grunn av valgmuligheter i krevende situasjoner (Ytterbøl, 2019b). Mental robusthet eller mental styrke i en militær sammenheng kan defineres som individets evne til å tilpasse seg, finne løsninger og prestere i skiftende situasjoner som er kjennetegnet av frykt og stress (Ytterbøl, 2019a). Teknikkene til venstre i modellen kan skreddersys til hver enkelt soldat og kan brukes til ulik tid og på forskjellige måter (Ytterbøl, 2019b). Videre sier Ytterbøl at teknikkene kan hjelpe en soldat til å utvikle mentale ferdigheter som vil være nyttige i situasjoner som soldaten kommer utenfor. Ytterbøl (2019a) trekker spesielt frem pusteteknikker som et nyttig teknikk i Forsvaret, men opplyser selv ut ifra egen erfaring at en slik teknikk kan kreve

mange timers trening før man opplever å mestre den. Han opplyser også om at det ikke finnes en automatisk overgang fra en teknikk over til en mental ferdighet, og hver enkelt soldat må derfor trene jevnlig på å beholde oppnådde mentale ferdigheter, ved å integrere dette som en del av annen trening i forsvaret (Ytterbøl, 2019b).

Videre er det viktig å ha kunnskap over hva som skjer med kropp og hjerne i ekstreme militære situasjoner, og det er viktig å ha mentale ferdigheter for å kunne prestere høyt i slike situasjoner (Ytterbøl, 2019b). Det er også et paradoks i den militære profesjonen at man ikke vet når man vil få behov for det man trener på (Ytterbøl 2019a). Dette paradokset betyr at en soldat må akseptere enkelte risikoer, lære seg å håndtere dem og å bygge et kognitivt overskudd/mental styrke (Ytterbøl, 2019a) gjennom fysisk og mental eksponering, samt realistisk trening (Ytterbøl, 2019b). Ytterbøl beskriver videre at realistisk trening i militær setting handler om hvilket tankesett man trener med, og at denne treningen ofte brukes i forbindelse med mestringsøvelser og scenariotrening. Viktigheten av eksponering støttes også av andre forskere (Collins & MacNamara, 2012), som hevder at en overdreven beskyttelse av individer kan forhindre utvikling av mentale ferdigheter, som kan gi negative konsekvenser for prestasjoner.

Ytterbøl (2019b) belyser videre at Forsvaret har lange tradisjoner med å utsette soldatene for krevende øvelser og at dette er bevisst fordi det gir soldatene fremtidige referanser som de kan benytte i krevende situasjoner. Ytterbøl hevder også at det er viktig å sette soldaters mentale ferdigheter under press for å skape en realistisk opplevelse av egen prestasjon. I tillegg trekker han frem at realistisk trening i Forsvaret handler om å bli kjent med eget følelsesapparat, å kunne lede seg selv og andre, samt å trene hode og kropp sammen for å kunne prestere best mulig når det gjelder. For at dette skal være mulig er det alltid viktig å vite hva som er hensikten med treningen, hva som er ønsket resultat og å ha fokus på hva som er viktig for å prestere best mulig (Ytterbøl, 2019b).

### **Annen forskning om Forsvarets bruk av mental trening**

Det finnes i dag flere studier om bruken av mental trening i militære sammenhenger, også utenfor Norge. Det er blant annet dokumentert at mental ferdighetstrening reduserer opplevd mengde stress og at den mentale treningen er med på sløve ned individets fysiologiske stressrespons (Birrer & Morgan, 2010; Jha et al., 2015; Matousek et al., 2010). Soldater som

bruker en variasjon av oppgaveorienterte mentale teknikker som målsetting, indre dialog og avspenning har også vist seg å prestere mye bedre på flere militære oppgaver enn de som ikke brukte teknikkene (Adler, Bliese & Pickering, 2015). Disse teknikkene har også vist seg å ha en positiv indirekte effekt på soldatenes utholdenhet (Arthur, Fitzwater, Roberts, Hardy & Arthur, 2017).

En amerikansk studie gjennomført på flere hundre marinesoldater kom også frem til at opplæring innen mentale ferdigheter bedret soldatenes kognitive evner og prestasjoner (Jensen, Bernards, Jameson, Johnson & Kelly, 2019). I studien er den generelle mentale ferdighetstreningen basert på idrettens mentale ferdighetstrening som visualisering, positiv indre dialog, opphisselseskontroll, målsetning og forpliktelse, samt fokus og konsentrasjon. Jensen et al. (2019) viser at, uavhengig av hvilken type mental ferdighetstrening soldatene fikk, resulterte det i høyere grunnleggende ferdigheter innenfor stressregulering, og det bidro til forbedring av soldatenes ytelse.

Ifølge en studie fra NATO om mental trening for rekrutter i Hæren finnes det et kunnskapsgap i forståelsen av mental trening fra et internasjonalt perspektiv (Adler et. al. 2013, s.760). Adler et al. opplyser om at studien vurderte deltakerlandenes bruk av mental trening som en del av deres grunntrening, og konkluderte med at de fleste landene praktiserte en form for mental trening. Likevel sier funnene at det at den mentale treningen blir brukt lite systematisk. Soldatene i studiet opplyste også at de ikke har mottatt en form for mental trening under grunnopplæringen, selv om de fleste deltakerlandene opplyste om at de hadde et program for dette.

---

### 2.2.3 KONSULENTER

---

Som tidligere nevnt viser resultatet av litteratursøk at de finnes lite forskning om konsulenter bruk av mental trening og mentale teknikker i sin arbeidshverdag. På bakgrunn av dette vil vi nå presentere relevant teori om konsulenter og deres arbeidshverdag, for å senere kunne diskutere om de har behov for mentale teknikker.

#### **Management konsulenten og kunnskapsarbeideren**

Management konsulenter kan defineres som en kvalifisert rådgiver som blir leid inn av bedrifter for å identifisere organisatoriske problemer og å implementere løsninger for å

forbedre organisasjonens prestasjoner (Munchus, 1989). På bakgrunn av deres arbeidsoppgaver kan de også defineres som en kunnskapsarbeider, som har høy autonomi med kreative og problemløsende arbeidsoppgaver, i tillegg til at de besitter organisasjonens hovedproduksjon som er kunnskap (Newell et al., 2009, s. 32). Kunnskapsarbeideren vil på mange måter være den ideelle arbeidstaker når det kommer til motivasjon og innsats Alvensson (2000), og blir gjerne karakterisert som en “gullsnipperarbeider” ettersom de anses som dyktige og intelligente (Kelley, 1990). De er også best egnet til å planlegge og organisere eget arbeid (Newell et al., 2009, s.32).

Kunnskapsarbeideren og deres produktivitet anses også som en av den viktigste ressursen for moderne selskaper i det 21. århundre (Drucker, 1999). For at kunnskapsarbeidere skal være produktive er det viktig at de både blir sett på og behandlet som en “ressurs”, og forklarer at ressurser, slik som kunnskapsarbeidere, trenger å vokse og utvikle seg (Drucker, 1999). Å gjøre kunnskapsarbeidere mer produktive krever derfor en endring i grunnleggende holdninger, samt at det kreves mye fra kunnskapsarbeideren selv (Drucker, 1999).

### **Stress, konkurranse og prestasjoner**

En undersøkelse av management konsulenter viser at 34 prosent oppfatter stress som en intellektuell forstyrrelse (Humboldt, Leal, Laneiro & Tavares 2013). For konsulenten betyr det at stresset kan gi konsentrasjonsvansker, som også kan gjøre det vanskeligere for dem å prestere bra (Humboldt et al., 2013). I studien ble store arbeidsmengder og press rundt resultater sett på som de største kildene til stress. Videre ble coaching og rådgivning ansett som de beste metodene for å håndtere stresset. Annen forskning trekker frem tidspress og angst som to stressfaktorer (Addae & Wang, 2006). Her kom de frem til at tidspresset øker med økt engasjement i jobben, men at økt tidspress ikke nødvendigvis reduserer engasjement i jobben. Angsten derimot reduserer ansattes engasjement i jobben når den kom til et ikke-tolererbart nivå (Addae & Wang, 2006). Videre viser forskning at kunnskapsarbeideren er utsatt for høy ytre konkurranse og at de dermed ofte vil prioritere klienters behov før sine egne (Swart & Kinnie, 2003; Yalabik, Swart, Kinnie & van Rossenberg, 2017), som betyr at det kan gå ut over tiden de investerer i seg selv (Yalabik et al. 2017).

## 2.3 OVERFØRING AV MENTAL TRENING OG MENTALE TEKNIKKER

---

Et litteratursøk viser at det finnes lite teori som forklarer overføringsverdien av mental trening. Likevel er det teori som indikerer at mental trening kan ha verdi på andre arenaer enn i idretten (Pensgaard, 2005; Weinberg & Gould, 2015), og kan hjelpe personer med å oppnå gode resultater også utenfor idretten (Weinberg & Gould, 2015). Grøterud & Jordet (2005, s. XIII) bekrefter at det kan være et stort forbedringspotensiale ved å overføre metoder, kunnskap og ferdigheter fra en arena til en annen, og at toppidretten er godt egnet som kunnskapskilde for en slik overføring. For at mental trening med tilhørende teknikker skal være overførbart bør overføringen bygge på likhetstrekk mellom næringslivet og toppidretten, eventuelt at det bør gjøres tilpasninger ved en overføring (Grøterud & Jordet, 2005, s. XIII - XX). Videre opplyser de om at en overføring av for eksempel mentale teknikker bør være enkel, konkret og skreddersys til arbeidslivet og hverdagen til den som skal bruke teknikkene.

Begrepet overføringsverdi kan defineres som å ta en metode som brukes i en situasjon og introdusere den til en ny situasjon (Grøterud & Jordet, 2005, s. 56). Dersom overføringen gir bedre resultater enn tidligere har det vært en overføringsverdi, men Grøterud & Jordet påpeker at mental trening ikke alltid er like effektivt å overføre. Overføringen gir best resultat dersom den overføres i en ny kontekst som er allsidig, viktig, innovativ og som krever lite tilpasninger (Grøterud & Jordet, 2005, s. 56). Formelen for overføring fremkommer i Figur 9.

Overføringsverdi =	Allsidighet x Viktighet x Innovasjonsgrad
	Ressurser brukt på tilpasninger

FIGUR 9 FORMEL FOR OVERFØRINGSVERDI (GRØTERUD & JORDET, 2005, S. 56)

## 2.4 OPPSUMMERING AV TEORI

---

Teorien belyser først og fremst faktorer som kan påvirke prestasjoner. Vi ser at det er mer enn bare mentale teknikker som kan påvirke menneskers prestasjoner, slik som motivasjon, viljestyrke, GRIT, behov og personlighetstrekk. Teorien indikerer dessuten at mentale teknikker er godt utarbeidet innenfor toppidretten gjennom Olympiatoppens modell for

mentale ferdigheter (Pensgaard, 2005). Videre teori om mental trening og mentale teknikker i Forsvaret viser at de har hentet mye av sin inspirasjon i fra toppidretten, hvor Ytterbøl (2019b) sin modell er et eksempel på dette. Teorien belyser også at konsulenter befinner seg i et hektisk og stressende miljø, hvor bruken av eget hode er helt essensielt for å prestere på et høyt nivå. Det finnes imidlertid lite eller ingen teori som belyser hvordan konsulenter bruker eller kan bruke mentale teknikker for å prestere optimalt.

Teorien viser dermed at mentale teknikker eksisterer i viktige prestasjonsgrupper som i toppidretten og i Forsvaret, men at det eksisterer i liten grad i konsulentenes prestasjonsmiljø. Vi stiller oss undrende til at det ikke eksisterer mer forskning rundt dette feltet, da det er åpenbart at konsulenter er avhengig av eget hode og kunnskap for å prestere i jobben. Det er derfor overraskende at vi ikke vet mer om hvordan konsulenter kan benytte mentale teknikker til å prestere bedre i sin jobb. Når samfunnet i tillegg sitter med to viktige prestasjonsgrupper som virker å ha god kjennskap til mentale teknikker, er det også underlig at vi finner lite forskning om toppidrettens og Forsvarets mentale teknikker er overførbare til konsulenter. På bakgrunn av dette ser vi altså viktigheten av å besvare vår problemstilling om hvordan konsulenter kan benytte toppidrettens og Forsvarets mentale teknikker for å prestere bedre i jobben, i tillegg å undersøke hvilke forhold som bør hensyntas når man skal gjøre en overføring av teknikkene til en ny kontekst.

## 3 METODE

---

Vi vil nå presentere oppgavens metodeverk som gjennomgår detaljer om hvordan vi har gjennomført vår studie, samt hvilke vurderinger og refleksjoner vi har gjort underveis. I dette metodekapittelet har vi brukt Mays og Pope (2000) sin oppsatte liste for hvilke spørsmål som vi måtte stille oss for å vurdere den samlede kvaliteten i vår studie.

### 3.1 VALG AV FORSKNINGSDESIGN OG METODE

---

I vår undersøkelse har vi valgt et eksplorerende forskningsdesign med en kvalitativ tilnærming, fordi dette er anbefalt når fenomenet er lite avklart og forholdet mellom variabler er ukjent (Johannessen, Tuft & Christoffersen, 2016, s. 29, 78). Ettersom vi finner lite teori

etter gjennomført litteratursøk om hvordan mentale teknikker kan brukes hos konsulenter, har vi med dette formulert en todelt problemstilling med en eksplorerende og en forklarende del. Denne todelingen ble valgt for å undersøke hvordan konsulenter kan ta i bruk toppidrettens og Forsvarets mentale teknikker, og hvilke andre forhold som bør hensyntas når konsulentene tar i bruk teknikkene. Vi valgte forskjellige prestasjonsgrupper bevisst fordi det potensielt kunne bidra med variert og detaljert informasjon, som ville være nyttig for å belyse oppgavens problemstilling. Teorien til Jacobsen (2015) støtter også valg av kvalitativ metode for denne type problemstilling. Videre har vi valgt å benytte semistrukturerte dybdeintervjuer med en intervjuguide med høy strukturingsgrad (Jacobsen, 2015, s. 150) for å undersøke fenomenet nærmere. Intervjuene ble gjennomført på tre prestasjonsgrupper: toppidrettsutøvere og Forsvaret og konsulenter, med fem-seks informanter i hver gruppe.

Fordelen med å velge kvalitativ metode i vår undersøkelse er at det med dybdeintervjuer er mulig å skape en mer utdypende og helhetlig forståelse av mental trening i prestasjonsgrupper, og metoden muliggjør for nærhet til informantene slik at vi kan sikre oss et unikt innblikk i informantens tanker og meninger (Jacobsen, 2015, s. 129-130). I tillegg er det nyttig at metoden muliggjør for en viss form av fleksibilitet (Jacobsen, 2015, s. 129-130), slik at vi kan forme intervjuet og oppgaven underveis. Etersom vi har flere forskjellige informanter med ulik bakgrunn, har denne fleksibiliteten vært fordelaktig for å innhente relevant informasjon. Dette mener vi skaper en styrke i vår undersøkelse og sikrer at oppgaven har høy relevans.

Vi er oppmerksomme på at det finnes svakheter ved kvalitativ metode. Blant annet er vi klar over at våre funn om mental trening og overførbarhet trolig ikke vil være generaliserbare til en større del av befolkningen, ettersom utvalget er for lite (Jacobsen, 2015, s. 131). I tillegg er metoden ressurskrevende når det kommer til datainnsamling, da dataene vil være detaljerte og utfyllende som kan gjøre det komplekst og utfordrende å forholde seg til (Jacobsen, 2015, s. 131-132). Vi er også oppmerksomme på at det kan være enkelt å overse eller ubevisst sile bort viktig informasjon (Jacobsen, 2015, s. 132). Vi har derfor prøvd å ha et realistisk bilde på antall intervjuer som er gjennomførbart innenfor masteroppgavens tidsramme. Samtidig har vi også vært bevisst på at vi sannsynligvis må velge bort informasjon til fordel for noe annet, grunnet tidsrammen. Når det kommer til metodens fleksibilitet kan dette også resultere i at vi ender opp med en annen undersøkelse enn hva vi opprinnelig så for oss (Jacobsen,

2015, s. 132). Dette er derfor viktige faktorer som vi har forsøkt å ta hensyn til under hele forskningsprosessen. Selv om det finnes ulemper med metodevalget, føler vi oss likevel trygge på at fordelene er større enn ulempene, da vi mener den kvalitative metoden er helt essensiell for å belyse oppgavens problemstilling på mest mulig riktig måte.

---

## 3.2 DATAINNSAMLING

---

Gjennom individuelle semistrukturerte intervjuer har vi innhentet data fra fem-seks individer fra hver av prestasjonsgruppene. Totalt har vi intervjuet 16 informanter.

---

### 3.2.1 VALG AV INTERVJU

---

Vi samlet inn data ved bruk av semistrukturerte intervjuer med en overordnet intervjuguide slik at vi kunne variere spørsmål og tema ved behov (Johannessen et al., 2016, s. 148). Vi opplevde dette som fordelaktig da vi hadde mulighet til å legge til og endre vinkling på spørsmål underveis. I tillegg har informantene stått fritt til å trekke inn temaer og utdype besvarelsene underveis, noe som trolig har gitt undersøkelsen mer verdifull informasjon.

Ved valg av semistrukturert intervju har vi vært klar over at besvarelsene i intervjuet kan ha bli formet ut fra hva vi har sagt eller hvordan vi har oppført oss under intervjuet. Vi har også vært oppmerksomme på at man kan oppleve å få et tett bånd til informantene gjennom intervjuer, og at dette kan resultere i at vi blir mindre kritiske i våre refleksjoner (Jacobsen, 2015, s. 132).

---

### 3.2.2 INTERVJUGUIDE

---

Ved utforming av intervjuguiden bestemte vi oss for å benytte høy strukturingsgrad (Jacobsen, 2015, s. 150), hvor vi kategoriserte spørsmålene under ulike hovedtemaer i tabellformat. Intervjuguiden ble også skreddersydd etter informantenes bakgrunn slik at vi kunne sikre oss mest mulig verdifull informasjon til oppgaven. Vi beholdte likevel samme hovedtema i alle intervjuguider slik at det var mulig å sammenligne dataene på tvers av besvarelsene.

I utformingen av spørsmålene til intervjuguiden har vi vært oppmerksomme på å ikke utforme ledende spørsmål. Vi har likevel vært klar over at noen spørsmål har kunnet virke



ledende. Vi tok derfor lærdom tidlig i intervjuprosessen og endret flere spørsmål i intervjuguiden på bakgrunn av dette. Endringene har vært fordelaktige da vi tror det har skapt enda mer troverdighet og relevans i dataene som er samlet inn. I tillegg til dette har vi hatt fokus på å utforme åpne spørsmål, slik at vi kunne få frem informantenes egne meninger og oppfatninger. Ulempen med åpne spørsmål var likevel at informantene kunne spore av på temaer som vi ikke hadde til hensikt å undersøke i vår oppgave. Dette har tatt tid og muligens tatt vekk andre viktige poeng og refleksjoner som kunne dukket opp under andre spørsmål.

---

### 3.2.3 GJENNOMFØRING AV INTERVJU

---

Før hvert intervju oversendte vi intervjuguide, prosjektbeskrivelse og samtykkeskjema til informantene. Hensikten med dette var å skape mer tillit mellom oss og informantene, i tillegg øke kvaliteten på intervjuene ved at informantene var forberedt på spørsmålene. Dette ga også informantene mulighet til å reservere seg mot spørsmål de eventuelt ikke ønsket å besvare. Vi opplevde at informantene stilte forberedt til intervju, samtidig som vi forberedte oss godt selv med hensikt for å skape en god samtale. Vi hadde stort fokus på å være objektive og lytte - også selv om besvarelsene kunne virke mindre relevant for oppgaven.

I begynnelsen av hvert intervju gjentok vi hensikten med studiet og informerte om lydopptak og anonymitet. Informantene fikk også muligheten til å stille spørsmål før intervjuet startet. Vi har også vært tydelige på at det ikke finnes rette eller gale svar, og at vi hele veien har vært ute etter informantenes egne refleksjoner. Gjennomføringen foregikk systematisk med bruk av intervjuguide, og vi inkluderte oppfølgingsspørsmål ved behov. For å starte samtalen stilte vi enkle introduksjonsspørsmål, samt avsluttet intervjuet med å la informantene legge til kommentarer eller ta opp andre temaer de tenkte kunne være relevant for oppgaven.

Hvert intervju hadde en varighet på 1 time. Lengden på intervjuet ga oss muligheten til å stille detaljerte spørsmål og gå i dybden på det informantene formidlet. Vi var likevel klar over at lange intervjuer ville gi mer transkriberings- og analysearbeid, noe som vi også erfarte. Alle intervjuene foregikk digitalt via Microsoft Teams på bakgrunn av Covid-19. Det har i all hovedsak vært fordelaktig, da det har gitt oss og informantene mer fleksibilitet, samt spart tid og kostnader knyttet til reise. Ulempen har vært tekniske utfordringer som ved noen anledninger har ført til mangelfull informasjon fra utydelige lydfiler. Det har også vært tilfeller hvor vi har mistet kontakt med informantene underveis i intervjuet, som da har gått

på bekostning av flyten i samtalen. Totalt sett vil vi likevel si at de digitale intervjuene har blitt gjennomført tilfredsstillende.

### 3.3 UTVALG

---

Utvalget vårt består av informanter innenfor toppidretten, Forsvaret og konsulentbransjen. Vi har hatt fokus på å rekruttere informanter innenfor det vi mener er ekstreme prestasjonsgrupper, samt fokus på at informantene skal besitte lang erfaring innenfor sin rolle.

Innenfor Forsvaret rekrutterte vi informanter fra flere avdelinger: Forsvarets Spesialkommando, Sjøforsvaret, Luftforsvaret, Hæren med tilhørende underavdeling og Cyberforsvaret. Bakgrunnen til dette var å øke kvaliteten og troverdigheten i besvarelsene. Det var utfordrende å velge ut ifra kjønn i Forsvaret, som betyr at alle informantene derfor er menn. Innenfor toppidretten rekrutterte vi tidligere utøvere i individuelle sporter, samt informanter med akademisk idrettspsykologisk bakgrunn. Her fokuserte vi på å rekruttere ulike kjønn og aldersgrupper, og rekruttere utøvere som har prestert på et høyt nivå innenfor sin gren.

For konsulentene har vi rekruttert nåværende eller tidligere konsulenter av begge kjønn og fra både store, mindre og selvstendige bedrifter. Vi har fokusert på rekruttering av management konsulenter, eller konsulenter i nærliggende områder, med lang erfaring. Vi har bevisst valgt å ikke fokusere på om konsulentene fra før har hatt et forhold til mental trening eller ikke, og har hatt større fokus på å kartlegge konsulentjobben for å avdekke eventuelle utfordringer og behov for mental trening. Under er en presentasjon av informantene. Merk at detaljert og viktig informasjon om informantene er blitt holdt utenfor i beskrivelsen, ettersom vi dette kan gjøre personene identifiserbare. Det betyr at en informant for eksempel i Forsvaret kan være tilknyttet til flere avdelinger enn hva tabellen under viser, i tillegg til at vi ikke spesifiserer nivået på stillingen. En ytterligere beskrivelse av informantgruppene vil fremkomme under funnkapittelet.

<b>Toppidretten</b>	<b>Forsvaret</b>	<b>Konsulenter</b>
1. Utdanning innen idrettspsykologi, tidligere landslagstrener og mye erfaring i fra næringslivet	6. En sjef i Cyberforsvaret	12. Selvstendig konsulent, jobber alene i eget firma
2. Høy utdannelse innen idrettspsykologi, erfaring i fra idretten og i fra forsvaret*	7. Del av Forsvarets ledelse	13. Selvstendig konsulent, jobber i eget firma med en kollega
3. Tidligere toppidrettsutøver innen individuell idrett*	8. Rådgiver og fagspesialist i en underavdeling i Hæren*	14. Jobber i et konsulentfirma med ca.15 kollegaer
4. Tidligere toppidrettsutøver innen individuell idrett*	9. Tidligere jagerflypilot*	15. Har jobbet i en av “de fire store”. Jobber nå i et mer spisset konsultentselskap
5. Tidligere toppidrettsutøver innen individuell og lagidrett*	10. En person med høy autoritet i Hæren	16. Har jobbet i stort konsultentselskap. Er i dag daglig leder i et konsultentselskap
* Har erfaring i fra næringslivet		

FIGUR 10: OVERSIKT OVER INFORMANTER

### 3.3.1 UTVALGSSTØRRELSE

Når vi skulle vurdere utvalgsstørrelsen brukte vi en vanlig tommelfingerregel om at antall intervjuer bør ligge på rundt 15+/-10 personer i en intervjuundersøkelse (Kvale & Brinkmann, 2015, 148). Med denne kunnskapen, sammen med Kuzel (1999, sitert i Crabtree & Miller 1999) sin påstand om at utvalget bør være stort nok til å belyse vår problemstilling, rekrutterte vi informanter fra alle informantgruppene frem til vi opplevde å nå et metningspunkt for ny informasjon (Glaser & Strauss, 1967; Kvale & Brinkmann, 2009; Seidman, 1998). Status for metningspunktet var mulig å vurdere underveis da vi ikke rekrutterte alle informantene med en gang, men at vi under intervjuene ved hjelp av snøballmetoden (Noy, 2008) fikk forslag om andre informanter som vi burde snakke med for å oppnå ny kunnskap.

Vi endte opp med å intervju fem-seks informanter fra hver prestasjonsgruppe, totalt 16 stykker. Vi opplever at dette antallet også var tilstrekkelig for å besvare problemstillingen fordi vi har intervjuet viktige informanter med mye erfaring og kunnskap som har bidratt til høy kvalitet i besvarelsene. I tillegg hadde vi tilgang på informanter tidlig i undersøkelsen, slik at vi hadde tid til å gjøre en nøye utvelgelse av personer som vi mente ville passe bra til undersøkelsen. Dette endelige antallet virket også fornuftig i forhold til oppgavens tids- og omfangsbegrensning, i tillegg til at det er i tråd med tommelfingerregelen om 15+/-10 informanter (Kvale & Brinkmann, 2015, 148).

---

### 3.3.2 UTVALGSSTRATEGI

---

Vi har benyttet strategisk utvelgelse av informanter til vår oppgave ettersom hensikten var å få mest mulig informasjon om fenomenet (Johannessen et al, 2016, s. 116). Vi hadde derfor på forhånd bestemt oss for at informanter fra toppidretten, Forsvaret og konsulentbransjen var vår målgruppe og var nødvendig å intervju for å belyse oppgavens problemstilling.

Underveis i rekrutteringen var vi også opptatt av å gjøre vurderinger om det var spesielle roller og erfaringer innenfor de ulike informantgruppene som var spesielt interessante for å besvare vår problemstilling. Ut ifra dette bestemte vi oss blant annet for å fokusere på informanter med lang erfaring, og ikke intervju personer som for eksempel var nyutdannet.

Toppidretts- og Forsvarsinformantene kan kategoriseres som ekstreme utvalg fordi de avviker sammenlignet med andre prestasjonsgrupper (Johannessen et al, 2016, s. 117). Det vil si at informantene opplever ekstreme og utfordrende situasjoner, som vi mener i utgangspunktet skiller seg fra andre grupper i samfunnet. Det betyr også at deres forhold til mental trening sannsynligvis skiller seg fra resten av befolkningen. Utvalget til konsulentene kan betegnes som et intensivt utvalg, som betyr at informantene bærer sterkt preg av et kjennetegn uten at de nødvendigvis er ekstreme (Johannessen et al, 2016, s. 117). Disse informantene har et sterkt kjennetegn om at de er konsulenter og utfører kunnskapsbaserte arbeidsoppgaver, men skiller seg ikke nødvendigvis i stor grad fra andre arbeidstakere i samfunnet som har komplekse og kunnskapsbaserte jobber. Konsulentinformantene kan derfor ikke kategoriseres som ekstreme.

---

### 3.3.3 REKRUTTERING

---

Vi har først og fremst benyttet eget nettverk for rekruttering. Deretter har vi benyttet snøballmetoden (Noy, 2008), da vårt eget nettverk har henvist oss videre til andre potensielle informanter. LinkedIn og generelle søk på Google har også blitt benyttet i stor grad for å komme i kontakt med potensielle informanter. Der vi har funnet eller fått tilsendt telefonnummer har vi foretrukket å ringe eller sende tekstmelding for å oppnå raskest mulig kontakt. Telefonsamtaler som ikke har ført til intervjuer har likevel gitt oss verdifull informasjon. Vi har derfor totalt sett opplevd suksess med valg av rekrutteringsmetode, hvor de aller fleste potensielle informanter har vært positivt innstilt til å stille opp i oppgaven vår. Noen ulemper har det likevel vært, slik som at potensielle informanter ikke tar telefonen, bruker lang tid på å besvare skriftlige henvendelser eller ikke svarer i det hele tatt.

I utgangspunktet beregnet vi god tid til rekrutteringsprosessen, men det tok likevel lenger tid enn vi hadde sett for oss. Dette kan henge sammen med at vi muligens har vært for optimistiske med tanke på antall informanter vi ønsket å intervjuer innenfor rammene av masteroppgaven. Vi opplevde også at flere personer, spesielt knyttet til konsulentbransjen, var redde for at de ikke var egnet til å besvare spørsmål knyttet til mental trening. På bakgrunn av dette har det vært potensielle informanter som ikke har ønsket å stille opp, og vi har da brukt lenger tid på finne andre informanter. Vi har likevel opplevd at vi har rekruttert svært dyktige informanter som har bidratt med unik informasjon til vår oppgave.

## 3.4 ANALYSE

---

Etter 16 intervjuer har vi transkribert mange lydfiler over til skriftlig form. Dette delkapittelet beskriver hvordan vi har gjennomført transkriberingen og tekstanalysen.

---

### 3.4.1 TRANSKRIBERING

---

For å transkribere intervjuene lyttet vi til lydopptakene fra Nettskjema og overførte dette til tekstform i passordbeskyttede word-dokumenter. Vi lastet ikke ned lydfilene fordi det i våre øyne kunne medføre unødvendige sikkerhetsrisiko. Intervjuene ble anonymisert parallelt med transkriberingen, og hver av informantene fikk et kodeord bestående av et tall og en bokstav for symboliserte hvilken informant de var. Kodeordene ble skrevet ned på ark og lagret fysisk, ikke digitalt. Word-dokumentene med de transkriberte intervjuene ble lagret i en felles

privat Microsoft Teams gruppe, hvor bare vi hadde tilgang.

### 3.4.2 KATEGORISERING

Videre organisering av dataene foregikk i Excel, et dokument for hver prestasjonsgruppe. Vi organiserte dataene ved hjelp av kategorisering inspirert av Gioia & Pitre (1990) sine strukturingsmetoder, og kategoriserte dataene med utgangspunkt i hovedkategoriene fra intervjuguiden. Ut ifra hovedkategoriene utarbeidet vi underkategorier basert på datalikheter slik at dataene skulle bli mer håndterlig (Gioia & Pitre, 1990, s. 20). Dersom intervjuene hadde avdekket forhold som befant seg utenfor hovedkategoriene opprettet vi flere underkategorier der besvarelsene kunne passe bedre. Ofte havnet dette gjerne under kategorien “Annet”. I arbeidet med å definere underkategorier brukte vi åpen koding som er å samle lik data i samme gruppe (Saldaña 2013, Strauss & Corbin 1990). Figur 11 presenterer et eksempel på hvordan vi kategoriserte dataene fra Forsvaret:

1. Egen erfaring med mental trening	2. Mental trening i Forsvaret	3. Overføringsverdi til næringslivet	4. Annet
1a. Definisjon på mental trening	2a. Bruk av mental trening i Forsvaret (ulike avdelinger, holdninger)	3a. Meninger om utfordringer i konsulentbransjen/næringslivet	4a. Annet om mental trening
1b. Bruk av mental trening + teknikker	2b. Situasjoner i Forsvaret hvor mental trening har vært nyttig	3b. Om konsulentbransjen/næringslivet hjelper konsulenter/arbeidstakere	4b. Toppidrettens bruk av mental trening (link mellom Forsvaret og toppidrett)
1c. Fordeler/ulempene ved mental trening	2c. Forsvarets hjelp	3c. Konsulenters/arbeidstakernes nytte av Forsvarets mentale trening	
	2d. Endringer i Forsvarets bruk av mental trening	3d. Hva skal til for konsulenter/arbeidstakere å ta i bruk mental trening	
		3e. Ulemper ved at konsulenter/arbeidstakere tar i bruk mental trening	
		3f. Råd/erfaringer som kan være nyttig konsulenter/arbeidstakere	

FIGUR 11: KATEGORISERING AV DATA FRA FORSVARET

Videre ble informantenes svar flyttet til riktig kategori, og vi hadde et excel-ark for hver av kategoriene som vist i Figur 12.

Kategorier	1	1a	1b	1c	2	2a	2b	2c	2d	3	3a	3b	3c	3d	3e	3f
------------	---	----	----	----	---	----	----	----	----	---	----	----	----	----	----	----

FIGUR 12: OVERSIKT OVER KATEGORIER OG UNDERKATEGORIER I EXCEL

I overføringen av informantenes svar til Excel-dokumentet skrev vi ned koden for hver informant slik at vi selv kunne gjenkjenne hvem av informantene som sa hva. Vi skrev også ned spørsmålene som ble stilt i intervjuet i hver underkategori, slik at vi visste hvilket svar som ble dekket av hvilket spørsmål.

Videre i tekstanalysen utarbeidet vi enda et excel-ark for hver underkategori hvor vi forkortet datamengden. Disse ble navngitt f.eks. 1aa. Dette var for å luke ut overflødig informasjon vi ikke hadde bruk for, eller som kunne overskygge viktige poenger. Vi gjorde dette ekstra steget for å alltid ha de opprinnelige svarene fra informantene lett tilgjengelig for å holde oversikt over informasjonen som ble fjernet underveis. Det siste steget i tekstanalysen var å lage en tabell som kort oppsummerte besvarelsene fra informantene. I tabellen fikk vi lett oversikt over hvilke informanter som hadde formidlet det samme, samt de viktigste poengene innenfor hver kategori.

### 3.5 VALIDITET OG RELIABILITET

---

For å beskrive kvaliteten på undersøkelsen vil vi gjøre en nærmere evaluering av oppgavens validitet og reliabilitet.

#### 3.5.1 VALIDITET

---

##### **Intern validitet**

Når vi ser på oppgavens validitet ser vi først og fremst på om vi måler det vi har til hensikt å måle, også kalt intern validitet eller gyldighet (Johannessen et al., 2016, s.66). Vi mener selv at innsamlet data har hatt stor relevans med tanke på å belyse problemstillingen, både når det kommer til valg metode og forskningsdesign, og valg av informanter.

Ut ifra vårt fenomenologiske forskningsdesign har vi hatt et intensivt undersøkelsesopplegg som har gått i dybden på fenomenet mentale teknikker, som blant annet studerer mange nyanser (Jacobsen, 2015, s. 90). Studiet er også virkelighetsnært siden det tar utgangspunkt i informantene som blir studert, deres forståelse og den konteksten de inngår i (Thomasen, 2012). Ifølge teorien kan dette bidra til høy intern validitet, som igjen kan øke muligheten for en teoretisk generalisering av vår oppgave (Jacobsen, 2015, s. 91).

Valget kvalitativ metode med semistrukturerte dybdeintervjuer kan øke validiteten fordi datainnsamlingsmetoden har skapt mer dybde og forståelse for mental trening og mentale teknikker. Dybdeintervjuer er trolig også bedre egnet for å besvare vår problemstilling på et dypere plan, enn for eksempel bruk av spørreskjema. På en annen side er vi klar over at vi kunne styrket validiteten ytterligere dersom vi hadde brukt en kombinasjon av metoder, såkalt metodetriangulering (Johannessen et al., 2016, s. 232). Da kunne vi kombinert for eksempel intervju og observasjon. På bakgrunn av masteroppgavens praktiske ramme ville det vært lite hensiktsmessig å tilføre observasjon i vår studie, da det sannsynligvis ville hatt en negativ effekt på kvaliteten av intervjuene, analysen og andre viktige forhold. Hadde vi likevel hatt mer tid og større omfang på oppgaven ville vi sannsynligvis også benyttet observasjon for å øke oppgavens gyldighet.

Videre har trolig vår seleksjon av informanter økt oppgavens interne validitet. Vi tror at toppidretten og Forsvaret er en av de prestasjonsgruppene med størst erfaring med mental trening og bruken av mentale teknikker, og at de derfor er best egnet til å bidra med informasjon. I tillegg vet vi at vi har rekruttert viktige og erfarne informanter som besitter unik informasjon om mental trening og teknikker, og at de dermed også trolig skiller seg fra resten av befolkningen. Vi utelukker likevel ikke at det kan finnes andre prestasjonsgrupper med mye erfaring om mental trening og teknikker. Videre er vi også klar over at det kan finnes kvinner i Forsvaret som har viktig kunnskap om oppgavens problemstilling, som vi kan ha gått glipp av siden vi kun har intervjuet menn i Forsvaret.

Vi tror også det at toppidrettsinformantene hadde lagt opp sine idrettskarrierer ved intervjutidspunktet, er med på å øke oppgavens interne validitet. Dette er fordi vi mener at toppidrettsinformantene har hatt færre insentiver til å gi oss gal informasjon om sin toppidrettskarriere under intervjuet, fordi de har hatt muligheten til å få idrettskarrieren mer



på avstand. Likevel er vi klar over at dette ikke vil eliminere bort mulighetsrommet for at noen av dem oppgir uriktig informasjon. Uavhengig av dette sitter vi igjen med et inntrykk om at flertallet virket ivrige til å dele av sin kunnskap og at lite ble holdt tilbake. Når det kommer til toppidretts- og Forsvarsinformantenes besvarelser rundt næringslivet er vi oppmerksomme på at disse besvarelsene vil kunne ha en lavere grad av intern validitet fordi flere av informantene ga inntrykk av å ha lite kunnskap om næringslivet. Vi mener likevel at vi har håndtert dette forholdet bra, fordi vår tredje informantgruppe er konsulenter i næringslivet.

Vi har også gjennom hele oppgaven valgt å inkludere alle tre informantgruppens syn for å skape et rikere bildet av fenomenet mental trening, mentale teknikker og overføringsverdier. Vi anerkjenner likevel at vi kunne ha benyttet oss av respondentvalidering for å øke oppgavens interne validitet, ved å spørre om informantene kjenner seg igjen i våre overordnede funn og konklusjoner (Jacobsen, 2015, s. 233). Vi valgte å ikke gjøre dette da vi ikke hadde nok tid.

Vi ser også at vårt valg av dyktige og erfarne konsulenter har bidratt med viktig informasjon for å besvare spørsmålet rundt overføringsverdi, holdninger og bruk av mentale teknikker hos konsulenter. Vi har likevel vært oppmerksomme på at informanter som tidligere har vært konsulenter, men som ikke er det lenger, kan bidra til en lavere grad av intern validitet da disse personene ikke nødvendigvis kan svare på hvordan situasjonen i konsulentbransjen er i dag. Til tross for dette opplever vi å ha håndtert dette bra fordi vi kun har rekruttere informanter med lang erfaring i fra næringslivet, og hvor noen også har en lederrolle. Dette taler for at de sitter på mye verdifull kunnskap om næringslivet og konsulentbransjen. Vi mener at dette har bidratt til at oppgavens interne validitet likevel er høy og at disse informantene bidrar med viktig informasjon for å belyse vår problemstilling.

Videre mener vi at oppgavens fokus på å undersøke ulike settinger innad i prestasjonsgruppene har bidratt til å øke oppgavens interne validitet. Det er et bevisst valg fra vår side å rekruttere konsulenter som har jobbet i både store og mindre konsulentbedrifter, intervju personer som jobber/har jobbet i ulike avdelinger i Forsvaret og intervju toppidrettsinformanter som har konkurrert innenfor forskjellige idrettsgrener. Det var også et bevisst valg å rekruttere informanter med en akademisk utdanning innenfor

idrettspsykologien, for å gi funnene en viss faglig tyngde. Når det er sagt er vi også klar over at vårt lille utvalg kan ha bidratt til at vi har gått glipp av viktige aspekter innenfor de ulike prestasjonsgruppene. Vi anerkjenner også at det kan finnes andre informantgrupper som vi burde ha snakket med.

Vi har vi også investert mye tid i å forstå mental trening og mentale teknikker både på forhånd og underveis i hele forskningsprosessen. Dette er gjort ved å blant annet lese bøker og forskningsartikler. I forbindelse med rekrutteringen har vi også fått mye innspill fra personer som frivillig har delt sine synspunkter og tanker rundt mental trening og teknikker. Selv om vi er studenter har vi også vært mange år i arbeidslivet, som betyr at vi har erfaring med utfordringer som kan oppstå i næringslivet generelt. På bakgrunn av dette tror vi derfor at vi lettere har kunnet skille mellom relevant og ikke-relevant informasjon underveis i forskningsprosessen, noe som vi tenker totalt sett øker den interne validiteten ved at vi besvarer hva vi har sagt vi skal besvare.

### **Ekstern validitet**

Selv om kvalitativ metode muliggjør for teoretisk generalisering (Jacobsen, 2015, s. 237), anerkjenner vi at et utvalg på 16 informanter trolig er i minste laget for å kunne generalisere til en større populasjon. Vi er også klar over at ekstreme prestasjonsgrupper som Forsvaret og toppidretten skiller seg i stor grad fra resten av befolkningen, og at dette kan påvirke om våre funn har høy nok ekstern validitet slik at de kan overføres til lignende fenomener (Johannessen et al., 2016, s.233). Den vanlige personen på gata vil mest sannsynlig ikke oppleve en krig i Afghanistan eller vinne en mesterskapsmedalje i idrett.

Basert på muligheten til kvalitativ metode for en moderat generalisering (Jacobsen, 2015, s. 241) tror vi likevel at våre empiriske funn til en viss grad vil kunne være overførbart til andre prestasjonsområder, slik som til individuelle management konsulenter. Vi tror at vårt fokus på å få frem spennvidden i informantgruppene våre (Jacobsen, 2015, s. 240), blant annet ved at vi dekker mange avdelinger i Forsvaret, har bidratt til at det i større grad kan tas en vurdering om mental trening og teknikker kan overføres til en annen setting. Vi tror også at mentale teknikker for å takle stress kan ha en overføringsverdi over til alle mennesker, ikke nødvendigvis bare til konsulenter. Det en soldat i en krig, en toppidrettsutøver i et mesterskap og en konsulent har til felles er at de alle er satt i en situasjon hvor det å prestere på et høyt

nivå er avgjørende. For soldaten handler det kanskje om liv og død, noe det ikke nødvendigvis gjør for konsulenten eller toppidrettsutøveren. Vi tror likevel at disse menneskene kan oppleve de samme følelsene og tankene, selv om de operer i ulike prestasjonsmiljøer.

---

### 3.5.2 RELIABILITET

---

Basert på teorien om at reliabiliteten sier noe om påliteligheten knyttet til dataene, herunder hvilke data som brukes, hvordan de samles inn og hvordan de bearbeides (Johannessen et al., 2016, s. 231), vil vår kvalitative metode med delvis ustrukturerte datainnsamlingsteknikker, gjøre det vanskelig for andre forskere å duplisere vår forskning (Johannessen et al., 2016, s. 231). Vi har også tolket og kategorisert dataene med bakgrunn i egne erfaringer, og andre forskere kan tolke og kategorisere dataene annerledes enn oss. Vi har likevel forsøkt å styrke dataenes pålitelighet ved å jobbe mot å være mest mulig objektive og ved å gi en detaljert beskrivelse av vår fremgangsmåte i dette metodekapittelet. Vi har også tenkt igjennom både fordeler og ulemper med valgte kategorier i analysen, og gjort endringer i kategoriene underveis dersom vi innså det ville være bedre måter å systematisere funnene på.

Vi tror at vår studie til en viss grad kan dupliseres da vi har gitt en nøye gjennomgang av fremgangsmåten i vår forskningsprosess. Likevel tror vi at andre forskere vil oppleve variasjoner i resultatene da det er vanskelig å gjennomføre identiske kvalitative dybdeintervjuer og fortolkning av data. Dette er fordi alle har ulike erfaringer, holdninger og måter å kommunisere på, noe som vil kunne bidra til ulike resultater. Bruk av semistrukturerte intervjuer muliggjør også for at spørsmål og tema kan endres underveis etter hvert som ny informasjon blir belyst, og dette vil bidra til at hvert enkelt intervju blir ulikt. I tillegg kan det være andre intervju effekter som påvirker utfallet av et intervju (Davis, Couper, Janz, Caldwell & Resnicow, 2010), slik som at vi er kvinner, at vi er unge og er studenter. Dette tror vi kan påvirke informantenes holdninger og besvarelser til en viss grad.

Videre tror vi at oppgavens reliabilitet har økt på grunn av informanter som har ønsket få tilsendt sitatsjekk før oppgaven ferdigstilles. Dette har bidratt til en kvalitetssjekk av funnene og bidratt til en sjekk om vi har bearbeidet dataene riktig og har gjengitt informantene korrekt fra intervjuene. Når vi gjengir informanter korrekt øker sannsynligheten for at senere studier ved bruk av de samme spørsmålene, får lignende svar. Vi er likevel oppmerksomme på at vi

kunne ha styrket oppgavens reliabilitet ytterligere ved å sende alle informantene de transkriberte intervjuene for en kontrollsjekk. Vi valgte derimot å ikke gjøre det fordi det ville vært for tidkrevende innenfor rammen av denne masteroppgaven.

Et annet forhold som er viktig å trekke frem er at vi har gjennomført undersøkelsen under en pandemi. På bakgrunn av Covid-19 og at flere har hatt ledig tid, mener vi at dette har bidratt til at vi har klart å rekruttere så mange viktige og erfarne informanter. Dette er personer som ved et vanlig år kunne ha vært vanskelig å rekruttere. I tillegg har pandemien gjort mennesker mer fleksible gjennom digitale løsninger og hjemmekontor. Vi mener at denne konteksteffekten (Jacobsen, 2015, s. 243) har vært en viktig årsak til at flere av informantene har stilt opp som informanter. Når samfunnet åpner opp igjen etter Covid-19 kan bruken av hjemmekontor avta, noe som gjør det vanskeligere å duplisere dette studiet. Et annet forhold er at vi opplever at pandemien har gjort oppgavens problemstilling om mental trening og mentale teknikker mer dagsaktuelt enn tidligere. Vi tror at mange under sosial nedstenging har kjent på en rekke utfordringer som de ikke har kjent på tidligere, og som vi mener kan ha hatt betydning da de takket ja til å delta i vår oppgave. Disse følelsene og tankene kan være vanskelig å gjenskape når pandemien er over, og taler dermed for at det kan bli vanskelig å gjenskape dette studiet.

## 3.6 ETISKE PERSPEKTIVER

---

Vi har tatt forskningsetikk og personvern veldig seriøst i denne oppgaven. Det har derfor vært viktig å informere alle deltakere om gjennomføring av datainnsamling og behandlingen av deres data. I tillegg har det vært viktig å informere tydelig om hva oppgaven dreier seg om slik at det ikke har vært tvil om hva informantene har deltatt i, i tillegg til å opplyse om at det er frivillig å delta. All informasjon som kan tilbakeføres til enkeltpersoner er taushetsbelagt, og vi har vært tydelige på at informantene er anonyme i denne undersøkelsen.

### 3.6.1 PERSON- OG HELSEOPPLYSNINGER

---

For å følge personopplysningsloven har vårt prosjekt være meldepliktig til NSD (Norsk senter for datainnsamling). Dette er på bakgrunn av behandling av lydfiler med stemmer som kan gjenkjennes. Vi har ikke hatt til hensikt å samle inn noen andre personopplysninger utover dette, heller ikke helseopplysninger. I forkant av hvert intervju har vi sendt over et

samtykkeskjema som bekrefter at informantene vil delta i prosjektet, at intervjuet kan foregå digitalt over Microsoft Teams og at vi tar opp lydopptak med Diktafon-app fra Nettskjema. Dette har informantene godkjent enten skriftlig eller muntlig. Vi har også innhentet godkjenning fra Forsvarets Høgskole om å innhente data gjennom intervju fra personer i Forsvaret, samt godkjenning fra berørte avdelinger i Forsvaret. Kun personer med ansvar for dette prosjektet har hatt tilgang til innhentet data, og alt av personidentifiserende opplysninger og lydopptak blir slettet innen prosjektslutt den 15.06.2021.

Vi har gjort nødvendige tiltak for å unngå personopplysninger om tredjepersoner. I intervjuguidene har vi informert tydelig at informantene skal unngå å nevne opplysninger om andre personer, samt at alle spørsmål skal besvares på et generelt grunnlag. Dette hensynet har vi også tatt for å unngå at informantene oppgir helseopplysninger om seg selv eller andre. Ved tilfeller hvor informanter likevel har oppgitt slike opplysninger har vi vært påpasselige med utelukke denne informasjonen i transkriberingen av intervjuene. Transkriberingen er også gjennomført i passordbeskyttede filer og de har blitt anonymisert fortløpende. Lydopptakene har blitt tatt opp på en sikker måte gjennom Diktafon-app og overført kryptert til [www.nettskjema.no](http://www.nettskjema.no). På denne nettsiden har vi også spilt av lydopptakene og unngått å laste dem ned, for å sikre at identifiserende opplysninger ikke kom på avveie under datainnsamling og behandling av data. Ved senere beskrivelse av informantene bruker vi også en lav detaljeringsgrad slik at det skal bli vanskelig å identifisere dem.

---

### 3.6.2 ETISKE PROBLEMSTILLINGER KNYTTET TIL TEMA

---

Vi er klar over at temaet rundt mental trening kan virke personlig og ha forskjellige betydninger hos ulike personer. Vi har derfor vært ekstra nøye på å utforme spørsmål i intervjuguiden som ikke skal virke støtende eller krenkende. Vi har også utformet spørsmålene på et generelt grunnlag for å sikre at informantene ikke trenger å trekke frem personlige opplevelser, dersom de ikke ønsker. I tillegg har vi vært opptatt av å informere informantene om at det er frivillig å besvare alle spørsmålene, og at de kan reservere seg mot spørsmål. I gjennomføringen av intervjuene har vi opplevd at informantene gledelig har delt egne erfaringer, tanker og meninger om mental trening.

## 4 FUNN

---

Vi vil nå presentere hva toppidretts-, Forsvars- og konsulentinformantene har svart under de 16 kvalitative dybdeintervjuene. Som nevnt i oppgavens avgrensninger velger vi også å presentere hva informantene har sagt om mindfulness her. Dette er for å ikke skjule viktige aspekter og for å gi inspirasjon til videre forskning. Vi kommer derimot ikke til å bruke tematikken om mindfulness i diskusjonen, konseptualiseringen eller i konklusjonen.

### 4.1 TOPPIDRETTE

---

#### **Om toppidrettsinformantene**

Toppidrettsinformantene er tidligere toppidrettsutøvere som i hovedsak drev med individuelle sportsgrener eller personer med en sportslig akademisk utdanning. En av informantene har i tillegg vært landslagstrener og en annen har også tidligere forsvarsbakgrunn. Vi har intervjuet både kvinner og menn fra idretten. Vi definerer toppidrettsutøverne som utøvere som har prestert på et høyt nivå og oppnådd svært gode resultater i sin gren.

---

#### 4.1.1 TOPPIDRETTENS DEFINISJON PÅ MENTAL TRENING

---

Ettersom begrepet mental trening kan forstås ulikt fra ulike prestasjonsgrupper, ønsker vi å undersøke hvordan folk fra toppidretten definerer mental trening. Blant disse informantene kommer det frem ulike definisjoner, men de formidler i hovedsak det samme. Som en oppsummering definerer toppidrettsinformantene mental trening gjerne som en type mental strategi som skal knytte kropp og hode sammen for å prestere best mulig. En informant beskriver for eksempel mental trening som alle typer strategier og teknikker som bedrer en persons mentale kapasitet. Andre forhold som trekkes frem er at mental trening handler om målsetting, å være forberedt, å snu noe negativt til noe positivt, fokus og spenningsregulering. Vi fremhever følgende mental trenings definisjon fra toppidretten:

*Det er på en måte en mental prosess som gjør at du skal yte maks fysisk. Få hodet til å fortelle hva kroppen skal gjøre slik at den kan handle i takt med det målet du har. Du kan være veldig god fysisk, men hvis du ikke takler det mentalt, så får du mest sannsynlig ikke utnyttet potensialet ditt i konkurranse.*

Videre finner vi en begrepsforklaring som går dypere og som gir et enda tydeligere bilde på hvordan mental trening kan tolkes. Toppidrettsinformanten fremmer begrepet nærmest som en livsstil og som noe som går dypere enn det å kun bruke mentale teknikker:

*For meg handler det om en mye mer helhetlig filosofisk og strategisk tenkning. Jeg tenker mentale strategier, verdier, holdninger - det som går mye dypere enn bare å f.eks. bli god til å visualisere. For meg er det å trene det mentale både ferdighetene som du skal plukke opp i øyeblikket når du trenger det, men også mye dypere som handler om å få en forståelse av hva som skjer og et verdigrunnlag som er hvem du er som person (...)*

Toppidrettsinformanten forklarer altså begrepet mental trening nærmest som todelt, hvor den ene delen handler om å sette opp en mental strategi og den andre delen om å finne mentale teknikker for å håndtere ulike situasjoner. Informanten forklarer videre:

*(...) Med en forståelse av hva som skjer så plukker du ut en optimal mental strategi som du gjerne bruker. Og så kan du plukke ut teknikker til øyeblikket som du kanskje trenger.*

---

#### 4.1.2 TOPPIDRETTENS FORHOLD TIL MENTAL TRENING

---

I denne delen har vi undersøkt den generelle holdningen til mental trening i toppidretten. Svarene er basert på hvilken gren toppidrettsinformantene tilhører, men vi har også undersøkt informantenes inntrykk av andre idrettsgrener og toppidretten generelt. Fra toppidrettsinformantene kan det virke som at mental trening er svært normalt innenfor ulike grener og helt essensielt for å lykkes. Likevel virker det som at det ikke er like vanlig å snakke om bruken av mental trening åpenlyst. Mental trening innenfor toppidretten ser ut til å tidligere ha vært mer ubevisst, men at det har blitt mer bevisst og blitt mer naturlig på lik linje som å trene fysisk. Vi trekker frem følgende sitat:

*Jeg tror at mental trening i toppidretten er udiskutabelt viktig fordi det er så godt dokumentert gjennom forskning. Og der tror jeg at mange gjør det ubevisst, såkalt taus kunnskap. Og så er det mange som i større og større grad gjør det bevisst fordi man vet så mye om det og det er blitt en kultur i de fleste prestasjonsgrupper*

Flere toppidrettsinformanter fremhever også endringene som har skjedd innenfor toppidretten, hvor det tidligere var mindre vanlig å ta i bruk mental trening. En informant trekker frem at det tidligere var en oppfattelse om at du enten var sterk i hodet eller svak i hodet. Personen sier videre at bruken av mental trening tidligere ble sett på som å være svak, fordi at det da var noe galt med personen. Vi velger å trekke frem følgende sitat som belyser at man tidligere måtte bruke seg selv for å jobbe mot å prestere bedre:

*Det er klart at det er enklere å få tak i midler til å skru på det mentale nå. Det hadde vi ikke den gangen, da måtte vi bruke oss selv veldig mye.*

---

#### 4.1.3 TOPPIDRETTSUTØVERES BRUK AV MENTAL TRENING

---

Vi ønsket å kartlegge hvordan toppidrettsinformantene benyttet mental trening i sin idrett da de var aktive. I tillegg ønsket vi å kartlegge om toppidrettsinformantene mente at den mentale treningen hjalp dem med å prestere bedre. Alle informantene opplyser om at de benyttet mental trening som toppidrettsutøver, og de fleste er enig i at mental trening har gitt dem bedre resultater i idretten. For eksempel trekker en av dem frem at det er lett å miste hodet i en kompleks idrett og at man kan tape - selv om man er i sin beste fysiske form. Samme person presiserer videre at mental trening helt klart hjalp personen til å prestere bedre, spesielt i situasjoner hvor ting ikke gikk som planlagt. Personen forklarer videre at det i slike situasjoner er viktig å nullstille seg og å gjøre det beste ut av situasjonen. En annen informant trekker frem at det er viktig å fokusere på hva man kan påvirke, å gjøre en ting av gangen, å fjerne distraksjoner og å vite hva dine oppgaver er. En av informantene belyser at det krever mye målrettet innsats for å lykkes som en toppidrettsutøver:

*Toppidretten den er beinhard, og det er kun én vinner. For min del tror jeg veldig mye på den mentale biten, at du bestemmer deg. Jeg var ikke noen barnestjerne eller ungdomsstjerne. Men det var veldig bevisst trening gjennom mange år, og det der med å bestemme seg for å bli verdens beste var kanskje ikke så populært for mange år siden som det er nå. Den gangen så trodde folk at du var gal, så jeg sa det stort sett til meg selv. (...).*



Når vi har gått nærmere inn på hvordan toppidrettsutøverne benyttet mental trening trekker flere informanter frem visualisering som mye brukt, samt målsettinger og det å snu det negative om til noe positivt. Andre trekker frem at det er viktig å evaluere hva man gjorde bra og dårlig, samt å fokusere på hva man gjorde riktig og ikke på hva man gjorde galt. En av informantene trekker også frem at personen brukte en mental trener. Personen sier videre at de jobbet mye sammen de første årene og at de måtte bygge opp og finne mentale teknikker som passet utøveren. For eksempel nevner personen at de jobbet ut ifra ulike fargesoner, for å sikre at utøveren var på og at personen hadde nok energi når det gjaldt som mest. For å få til dette delte personen og treneren inn i grønn, gul og rød sone. Før konkurransen forsøker personen å være i grønn sone. Under oppvarming er person i gul sone og ved konkurransestart er personen i rød sone. Denne teknikken trekkes frem som å være veldig nyttig for å hindre at personen brenner av for mye energi før viktige situasjoner. Her er et eksempel om hvordan informanten og treneren brukte visualiseringsteknikken, som også viser at utøveren tok med seg teknikken videre til andre scenarioer:

*I starten begynte vi såpass drastisk at han var med på noen løp. På hotellet kvelden før så var han enten inne hos meg tidligere på kvelden eller når jeg skulle legge meg. Jeg gjorde meg klar, jeg lå i sengen som om jeg skulle sove. Og så satt han ved siden av sengen og snakket meg gjennom løpet. (...). Og for å komme inn i visualiseringsmoduset så tok han meg til en strand. Han snakket om bølgeskulptet og at jeg kjente sand mellom tærne, sånn at man nesten kom seg inn i en sovefase rett og slett. (...) Og så tok han meg inn i konkurransestedet og gjorde alle forberedelsene veldig kortfattet som å varme opp og stille seg til start. Og da tok jeg over visualiseringen. Så sa han ingenting mens jeg gjennomførte, men jeg sa når jeg var ferdig. Så det er kanskje det tiltaket eller den mentale treningen som vi gjorde mest og mest intenst da, akkurat den visualiseringen. Og da dro jeg med meg den teknikken videre.*

I tillegg til visualisering er det andre toppidrettsinformanter som trekker frem viktigheten ved den mentale biten med å skape fokus, bevisstgjøring og ha troen på seg selv:

*Det ble et sterkt begrep for meg det å tro på seg selv, fokus, bevisstgjøring, det å tørre å si til seg selv at du kunne bli best og tro på det. Så jeg har brukt det mye og det har betydd mye for meg.*

Siden alle toppidrettsinformantene jobber i næringslivet i dag ønsket vi også å finne ut om de benytter et mentalt treningsfokus i arbeidslivet i dag. De fleste av informantene referer til mental trening i dag som en automatisert prosess som brukes ubevisst eller begrenset til spesielt utfordrende situasjoner. En av informantene trekker for eksempel, frem at personen fortsatt bruker pusteteknikker, andre avspenningsøvelser og visualisering for å regulere spenningen i viktige situasjoner i dag:

*Jeg har holdt på så lenge med mental trening at mye er automatisert, så jeg er ikke veldig bevisst det lenger. Men visualisering bruker jeg mye. Og så jobber jeg mye med det grunnleggende tankesettet med at du må fokusere på det du kan påvirke, men alt annet som du ikke kan påvirke må du bare slippe.*

Selv om mental trening i arbeidslivet i dag trekkes frem som en ubevisst prosess som muligens brukes i mindre grad i næringslivet enn i toppidretten, er det likevel tydelig at informantene er bevisste på å benytte kunnskapen om mental trening i utfordrende situasjoner. En annen informant beskriver mer i dybden hvordan den mentale treningen benyttes i arbeidshverdagen, og trekke frem blant annet visualisering:

*Visualisering bruker jeg mye. Jeg skal holde et viktig møte etterpå og da har jeg kjørt en mental gjennomgang av møtet. Jeg prøver å oppsøke det samme rommet, fremprovosere de samme tankene, følelsene og skape et reelt spill. Hva kan utfordringene være? - og så se meg selv takle de.*

En informant trekker i tillegg frem at personen i dag lager mulige scenarier før for eksempel et vanskelig møte. Flere jobber også med eget grunnleggende tankesett som å være bevisst på hva man sier til seg selv og å forsøke å tenke konstruktivt. Andre trekker frem at det er viktig å ha fokus på kontinuerlig utvikling, å skape mestringsfølelse og å fokusere på læring.

---

#### 4.1.4 FORDELER OG ULEMPER MED MENTAL TRENING

---

Det trekkes frem flere fordeler og ulemper ved mental trening. Det ser likevel ut til at toppidrettsinformantene i størst grad ser fordeler ved bruk av mental trening, både i toppidretten og i næringslivet. Flere av toppidrettsinformantene ser heller ikke noen negative sider ved å ta i bruk mental trening.

Som fordel ved å bruke mental trening trekker toppidrettsinformantene frem utnyttelse av eget potensiale, og det å klare å prestere optimalt når det gjelder. En av informantene trekker også frem at det er fordelaktig å kunne justere spenningsnivået med mental trening. Vi trekker frem følgende sitat:

*Jeg tror fordelene er at du får utnyttet hele ditt potensiale. I idretten må hode og kroppen snakke sammen. Du kan være kjempegodt trent, men er du ikke mentalt forberedt eller sterk så lykkes du dessverre heller ikke i idretten.*

Det er likevel noen av toppidrettsinformantene som trekker frem en ulempe om at høy grad av mental trening kan bidra til at man blir for bevisst på det området. En annen informant fremhever at personer som bruker mindfulness kan oppleves at ting blir verre før det blir bedre. Vi trekker frem følgende sitat:

*Jeg tror ulempen er hvis du akkurat har startet med mental trening så kan man bli litt for bevisst på det, at det ikke er automatisert og at du tenker for mye på hva du egentlig skal tenke i den gitte situasjonen.*

Vi har også spurt toppidrettsinformantene om de kunne se noen negative sider ved at konsulenter eller andre i næringslivet tar i bruk mental trening. Flere av toppidrettsinformantene sier at de ikke kan se noen ulemper for næringslivet ettersom det sannsynligvis ikke vil bli på et like intenst nivå som i idretten. En av informantene trekker likevel frem at en ulempe for konsulentene kan være at mental trening kan gå på bekostning av tilstedeværelsen. Dette forklares med at individene kan bli veldig planstyrte, kontrollerte og at dette kan bidra til at de mister tid til å gi et godt inntrykk til andre. En annen ulempe er

at et individ kan bli satt ut av spill fordi at personen ikke vet hva personen skal gjøre dersom det skjer andre ting enn hva man har visualisert seg på forhånd. En annen ulempe som trekkes frem er mental trening kan ses på som en kostnad:

*Det negative er at du må bruke tid på det, det tar jo tid fra andre oppgaver. I miljøer der man er veldig kort på tid allerede så er mental trening en kostnad. Det vil si at effekten må være større enn kostnaden.*

---

#### 4.1.5 MULIGE OVERFØRINGSVERDIER FRA TOPPIDRETEN

---

Svarene som kommer her, er relatert til konsulenter eller til arbeidstakere generelt. Mange av våre informanter har lite kunnskap om konsulenter og om konsulentbransjen. På bakgrunn av dette ba vi dem om å svare på bakgrunn av arbeidstakere generelt i næringslivet.

Alle toppidrettsinformantene er enig i at toppidrettens mentale trening er overførbare til næringslivet. Når vi spør om hvilke konkrete teknikker de tror er overførbare, trekker de fleste informantene frem visualisering, målsettingsarbeid og avspenningsteknikker. For eksempel opplyser en at den viktigste mentale teknikker er å være målbevisst og å sette seg realistiske mål. En annen informant trekker også frem at det er viktig at personer i næringslivet er klar over at noen begivenheter er viktigere enn andre. I tillegg trekker noen frem at det er viktig at folk i næringslivet er flinke til å evaluere, at de alltid lete etter forbedringspotensiale og at de jobber mot å skape et lærende tankesett. En av informantene er også opptatt av at man må finne ut hvilke mentale ferdigheter man trenger for å gjøre det bra i jobben før man velger hvilke mentale teknikker man ønsker å prøve. Samme person er også opptatt av at man bør jobbe med å finne og beholde roen, samt å trene på hverdagstanker. En informant trekker også koblinger mellom situasjoner i toppidretten som kan sammenlignes med situasjoner i næringslivet hvor behovet for å prestere bra er stort:

*Jeg tror at næringslivet kan ha nytte av toppidrettens mentale fokus og teknikker fordi det er mange likhetstrekk med å prestere i en konkurranse og å prestere i et møte eller i andre pressende jobbsituasjoner.*

Videre har vi spurt informantene om hva som eventuelt må til for at konsulenter i næringslivet skal se nytten og ta i bruk mentale teknikker. Flere av toppidrettsinformantene legger vekt på viktigheten av at konsulentene eller ansatte i næringslivet må få mer kunnskap om mental trening og om hvordan det fungerer, samt at det er behov for å skape nysgjerrighet og en erkjennelse om at dette området er noe man ønsker å utvikle. En toppidrettsinformant legger særlig vekt på at ansatte må forstå bruksområdet til mental trening og at mental trening ikke brukes for å fikse noe som er ødelagt. Samme informanten viser til situasjoner hvor toppidrettsutøvere og andre personer som presterer på et høyt nivå, opplyses å ha spesielt stor nytte av mental trening. Dette er fordi det ikke foreligger et problem i bunn som må løses først, men at det som allerede fungerer bra kan optimaliseres videre til nye nivåer:

*Det er når du er verdensmester det er viktig å jobbe med å ta de neste stegene for å utvikle seg videre.*

Blant toppidrettsinformantene er det også et annet svar som skiller seg fra de andre, og som gir en indikasjon på at mental trening allerede er på vei inn i næringslivet. Når vi spør om hva som må til for at næringslivet skal ta i bruk mental trening får vi følgende svar:

*Er det ikke på gang da? Hvorfor bruker de alle disse tidligere idrettsutøverne til å holde foredrag rundt omkring i Norge? Jeg trodde det var opplyst og vedtatt.*

## 4.2 FORSVARET

---

### **Om forsvarsinformantene**

Forsvarsinformantene er menn og har bakgrunn fra avdelingene: Hæren og tilhørende underavdelinger, Cyberforsvaret, Luftforsvaret, Sjøforsvaret og Forsvarets Spesialkommando. Informantene har tjenesteerfaring fra ulike nivåer i forsvaret og flertallet har deltatt i utenlandske operasjoner. Alle informantene har eller har hatt en type lederrolle, eller en rådgivningsrolle nært knyttet til en sjef. De fleste av informantene jobber i Forsvaret i dag.

---

## 4.2.1 FORSVARETS DEFINISJON AV MENTAL TRENING

---

Vi stilte forsvarsinformantene det samme spørsmålet rundt begrepsdefinisjon av mental trening. Her trekker flere informanter frem at begrepet kan være vanskelig å definere ettersom det allerede finnes flere begrepsdefinisjoner. Likevel beskriver flere informanter mental trening som en prosess for å forberede seg på ulike situasjoner og bli mer bevisst i form av å bli kjent med omgivelsene, seg selv, egne følelser og tanker. Andre trekker frem at mental trening også handler om å utfordre egne sperrer, flytte grenser, å ha kontroll over forhold man blir påvirket av, fokus og å manøvrere mot mål. Vi har trukket frem følgende begrepsforklaringer:

*Mental trening er det som gjør at du forsterker den fysiske treningen gjennom å bevisstgjøre og visualisere det du skal gjøre. Du reflekterer over hva du har gjort og hva du kan trene på å forbedre. Den forsterker den tekniske gjennomføringen.*

*Mental trening er treningen for å prestere, finne løsninger og tilpasse seg til skiftende forutsetninger selv om det er stor grad av stress og frykt.*

Flere av forsvarsinformantene trekker også frem mindfulness når de forklarer hva mental trening går ut på. Et av sitatene sier at:

*Jeg legger til mindfulness som grunnmuren når jeg jobber med mental trening. Et enkeltindivid blir bedre kjent med seg selv, trener på å holde fokus, skifte fokus, være klar over egne tanker og følelser, samt å gjøre noe med det - det er alfa omega for å få suksess.*

---

## 4.2.2 FORSVARETS FORHOLD TIL MENTAL TRENING

---

Videre ønsket vi også å undersøke Forsvarets forhold til mental trening. En forsvarsinformant opplyser om at Forsvaret i dag forbereder soldater på alle mentale og psykologiske stressreaksjoner, og at soldatene i dag vet mer om hva som kan komme i ulike fremtidige situasjoner. Likevel kan det virke som at mye av Forsvarets mentale trening i dag er forankret i øvelser, operasjoner og kulturer, men at den mentale treningen ofte gjøres indirekte. Det trekkes også frem at Forsvaret gjør mye rett, men at det kan være vanskelig å sette ord på hva man gjør riktig. Flere forsvarsinformanter opplyser også at det er visse avdelinger i Forsvaret

som er flinkere til å sette mental trening i kontekst med strategisk øving. Vi velger å trekke frem følgende sitat som forklarer den indirekte mentale treningen:

*Mental trening er ikke satt opp på ukeplanen i Forsvaret slik som fysisk trening. Men mental trening er grunnsteinen i alt vi gjør. Det handler om å få tankesettet skrudd på og å kunne håndtere ulike situasjoner.*

Når det kommer til mental trening i de ulike avdelingene i Forsvaret trekker noen frem at det trolig er mindre mental trening i de sivile avdelingene og mer fokus i Forsvarets operative avdelinger. Forsvarets Spesialkommando (FSK) trekkes spesielt frem som overlegen på hva de gjør, og det er også tydelig at mental trening er bevisst i denne avdelingen:

*Da jeg var i FSK var det ubevisst mental trening. (...). I dag har FSK mentale forberedelser på agendaen for soldater som skal til Afghanistan i sitt opplegg. FSK har også en åpen kultur for å feile, og det er en del av den mentale treningen. (...). FSK jobber mentalt med enkeltmennesker, men også i gruppe. Gruppen er ikke sterkere enn sitt svakeste ledd. Åpenhet om gjennomføring og tilbakemelding er en viktig del av den mentale treningen, og det er viktig å sette av tid til dette. FSK setter av tid til dette.*

Luftforsvarets trening av jagerflygere trekkes også inn som flinkest til å sette mental trening i system, og kanskje enda bedre enn FSK. For eksempel opplyser en informant at luftforsvaret har en sterk sikkerhetskultur og en mental kultur hvor man ikke skal være redde for å si i fra eller for å gjøre feil. Personen beskriver også at læringsmiljøet i luftforsvaret trolig er i verdenstoppen, og at det skyldes måten de systematiserer hvordan de forbereder, gjennomfører og debriefer turene. En annen informant trekker frem at Hæren også er god på mental trening fordi de har mer fokus på nærkamp, sammenlignet med sjø- og luftforsvaret. Samme person mener at dette bidrar til at Hæren skaper robuste soldater.

Under intervjuene får vi også informasjon om at mental trening i større grad enn tidligere er på vei inn i Hæren. I tillegg opplyser en annen informant at Hæren, Sjø- og Luftforsvaret i større grad enn tidligere planlegger å ta i bruk mer nærkamptrening i felles rekruttskoleutdanning. Vi trekker frem følgende sitat:

*(...). Hærens målsetting nå om mental trening er at dette skal inn allerede første uken på rekruttskolen. Forsvaret gir soldatene masse verktøy som uniformer, skytevåpen - og nå skal Forsvaret også gi dem kunnskap om mentale verktøy som kan bidra til bedre prestasjoner og lavere grad av stress.*

---

#### 4.2.3 FORSVARETS BRUK AV MENTAL TRENING

---

Videre har vi undersøkt hvordan forsvarsinformantene bruker mental trening i sin jobb i dag. De fleste opplyser å ha hatt et forhold til mental trening eller mindfulness i sin hverdag, spesielt i forbindelse med utenlandsoppdrag. Likevel trekker noen frem at de ikke har fokus på mentale teknikker i dag, selv om de har brukt det tidligere i sin forsvarskarriere. En informant opplyser om at han i dag har fokus på å komme seg gjennom hverdagen, og at han har mindre behov for å bruke mentale teknikker i dag. Dette er fordi at han beskriver at jobben i dag innebærer mindre frykt og stress, og at personen har blitt mentalt robust på grunn av at han tidligere har brukt mye tid på mental trening og mentale teknikker. En av informantene presiserte også at valg av mentale teknikker vil være personavhengig. Vi trekker frem følgende sitat som belyser at mental trening kan bidra til at man oppnår et kognitivt overskudd i en krevende situasjon:

*I dag har jeg flere administrative oppgaver og det er sjeldent at jeg blir adrenalin høy lenger som var tendens tidligere i min forsvarskarriere. Jeg har tatt med meg veldig mye av de mentale verktøyene jeg brukte når jeg var ute i operasjoner i utlandet. (...) Mitt forhold til mental trening gjør meg i stand til å merke om jeg er i ferd med eller har blitt stressa. Så bruker jeg disse verktøyene for å få det kognitive overskuddet i situasjonen. Dette overskuddet kan ofte ubevisst forsvinne i vanlig hverdagsstress på jobben eller på privaten.*

Ved spørsmålet om hvilke mentale teknikker informantene har brukt opplyser flertallet at de har benyttet visualisering. Noen opplyser også at de benytter visualisering i dag, og en trekker frem at visualisering blant annet ble benyttet ved forberedelse til dette intervjuet. En informant beskriver visualiseringsteknikken som en analytisk gjennomgang av forhold som kan påvirke, og at denne gjennomgangen kan gjøre soldatene mentalt forberedt før et oppdrag. En annen informant opplyser at de i spesialstyrkene bruker et modellbord eller en



tegning hvor man plasserer seg ut i forhold til hva de skulle gjøre. Deretter visualiserer de og snakker seg gjennom oppdraget. Vi trekker frem følgende sitat om visualisering:

*Vi programmerer oss over tid og bruker visualisering på situasjoner vi håper at vi aldri kommer i. For eksempel: før vi skulle deployere og sloss i Afghanistan kunne vi sitte i månedsvis før vi reiste med ganske jevne mellomrom og bevisst spille av filmer med ulike situasjoner og hva vi skulle gjøre i ulike situasjoner. (...) En annen variant av visualisering er å se seg selv i en tredjepersons perspektiv og se eget kroppsspråk og hvordan du artikulerer deg og hvordan andre ser deg. For eksempel når du skal holde et foredrag man er nervøs for eller når man skal i et jobbintervju. (...). Man må spille av disse filmene i hodet til man er blitt ganske trygg på situasjonen.*

Andre mentale teknikker som trekkes frem er pusteteknikker eller andre avspenningsøvelser. Halvparten av informantene opplyser at de benytter eller har benyttet avspenningsøvelser som pusteteknikker, og at dette har gitt resultater. En informant trekker, for eksempel, frem at personen har brukt pusteteknikker i forbindelser med å kontrollere følelser. Personen opplyser at når man er stressa, og fokuserer på pusten, kan det bidra til at pulsen går ned og at du klarer å gjøre hva du skal gjøre. Sånn helt konkret trekker personen frem at dette handler om å trekke pusten og å holde den litt i mellomrommen før man puster ut igjen. En annen trekker frem at det kan være nyttig å ta dype pust i situasjoner hvor man føler litt ubehag. For eksempel når man skal holde en brief. En annen informant opplyser om at de fleste ikke skjønner at de blir stressa eller har blitt stressa. Personen belyser videre at det er viktig å bli kjent med egen puls og å hele tiden kjøre pusteøvelser. Her er et sitat som viser at det er viktig å ha kontroll på pusten før man tar viktige valg:

*Så lenge en beslutning ikke er tidskritisk (må tas på sekunder) så har jeg alltid tatt meg tid til å kjøre pusteøvelser for å være sikker på at jeg har roet meg ned. Dette sikrer at jeg tenker klart når jeg tar et viktig valg. (...).*

En annen teknikk som blir trukket fram av flere er indre dialog. En av informantene trekker frem at personen har brukt mye indre dialog når han tenker etter. Han trekker frem et eksempel på en intensiv løpetur hvor det er vanlig å ha negative tanker og et ønske om å gi

opp. Personen opplyser videre at han under en løpetur mimret om en død medsoldat som elsket å løpe, og at han reflektere rundt at han i alle fall kunne løpe siden at han er i livet. En annen informant trekker frem indre dialog som en litt ekkel og merkelig greie, men at teknikken fungerer. Vi trekker frem følgende sitat som sier noe om viktigheten av å ha en støttende indre dialog:

*Følelser, tanker og handlinger henger sammen i en trekant (...). Det at du sier noe vil også påvirke tankene og følelsene dine. Det å si noe til seg selv, kjøre et mantra og repetere det. (...). Indre dialog fungerer også å si noe inne i hodet, men jeg personlig synes det fungerer best når man sier det høyt. Et annet tips jeg kom over fra en dyktig person er å fysisk klappe seg selv på skuldra fordi det vil gi en fysiologisk reaksjon og at det vil også påvirke tanker og følelseslivet.*

Andre mentale teknikker som forsvarsinformantene trekker frem er at de bruker eller har brukt målsetting og å ha mentale målbilder, som er tilgjengelig til enhver tid. Dette kan hjelpe med å oppnå ønskede resultater i en situasjon, og at det kan hjelpe med fokus. En annen informant trekker frem fokus og refokus som en mental teknikk. Personen opplyser om at teknikkene er mye brukt gjennom militær trening, og at det kan gå ut på å fokusere på konkrete arbeidsoppgaver, for å så skifte fokus til nye oppgaver. Samme informant opplyser også at det er viktig å fokusere på det viktigste først, og at mental trening kan hjelpe med å prioritere hvilke oppgaver som er viktigst. Vi velger å trekke frem følgende sitat om teknikkene arbeidsoppgaver, fokus og refokus:

*“Evne til å ha fokus på en arbeidsoppgave også skifte fokus til en ny arbeidsoppgave, det har jeg trent på. Det trener du også på gjennom militær trening. Det her med å prioritere arbeidsoppgaver, også å fokusere på å ta de viktigste arbeidsoppgavene først. (...) Når du har alle forholdene så må du mentalt gå gjennom konsekvensene for hver av arbeidsoppgave og finne ut hvilke oppgaver som er viktigst”*

En annen informant trekker frem at personen spesielt bruker holdningsdelen i mindfulness trening som går ut på nysgjerrighet, samt å ha en åpen og ikke dømmende holdning. Et annet funn er at en annen informant opplyser om at han ikke er en mindfulness type, men at han benytter små teknikker som å “snu speilet” og bli kjent med seg selv. Personen er da opptatt

av å vite hvordan man blir oppfattet i gitte situasjoner av andre, og at det er mye læring å hente der.

Et annet interessant funn er at en av informantene opplyser at så snart man har utviklet mentale ferdigheter, trenger man ikke å bruke mental trening for å mestre disse ferdighetene. Personen trekker spesielt frem: konsentrasjon, selvregulering, motivasjon og mestringsevne som mentale ferdigheter. Vi velger å trekke frem følgende sitat:

*Hvis jeg ikke hadde hatt så mye mental trening så tror jeg at jeg hadde vært død etter at jeg ble skutt under utenlandsk oppdrag. Jeg tror ikke at jeg hadde mestret det som skjedde når jeg ble skutt. Fordi jeg har gjort det så mye, så har det skapt mentale ferdigheter. Du går å selvregulerer deg selv, du klarer å konsentrere deg, du klarer å fokusere, du klarer å kontrollere pusten din. Jeg tror at alt dette var på med at jeg ikke frøs til, (freeze, fight, flight). Kroppen min valgte å angripe og å ikke fryse eller rømme. (...) Jeg brukte veldig mange mentale mestringsstrategier og mentale trening etter at jeg hadde blitt skutt. Det hjalp meg til å komme unna smerten, følelsene og å ikke knekke sammen. Jeg tror også at det er med på at man kommer ut i andre enden av situasjonen uten å få psykiske problemer.*

Ved spørsmålet om eksempler på militære situasjoner hvor mental trening har vært nyttig ser vi mye likhetstrekk mellom informantene, spesielt ved at flertallet velger å trekke frem eksempler fra egne erfaringer fra utenlandske oppdrag. I tillegg er det flere som trekker frem at det er nyttig å jobbe med mental trening i forbindelse med å håndtere dødsfall. For eksempel trekker flere frem at det er viktig å snakke om hva man gjør hvis makkeren blir skutt. En annen trekker frem at det er viktig å reflektere rundt dette, og at det kan bidra til at soldatene raskere vil kjenne seg igjen om situasjonen oppstår. Dette kan resultere i at de håndterer hendelsen bedre. Vi velger å trekke frem følgende sitat om hvordan visualiseringsteknikken bidro til at en soldat oppnådde et mentalt overskudd i en krevende situasjon:

*En soldat ble drept i kamp, og hvor hans nærmeste sjef løp bort til kjøretøyet hans, stoppet opp også visualiserte verste tenkelige scenario om hvordan den drepte kom til å se ut. Han visste at det ville være stygt når han åpnet luken. Personen var død, men*

*skuldrene hans senket seg fordi det var ikke så ille som han hadde visualisert seg. Han skapte seg overskudd i en situasjon og ble ikke slått ut av overraskelsen.*

Andre erfaringer fra en av soldatene, er at om man opplever å ikke ha kontroll over egen kropp, er det lurt å starte å ta kontroll over noe. For eksempel å ta kontroll på pusten din, og at resten da vil falle automatisk på plass. Personen presiserer at dette må trenes på, fordi man trolig ikke vil huske det i en ekstrem situasjon. En annen informant opplyser om at det å ha konkrete planer for uforutsette ting og å finne overføringsverdien til den nye situasjon, vil gi veldig mye verdi. Dette er fordi det alltid vil være noen av de samme prinsippene som gjelder i den nye situasjonen. En annen informant trekker frem at mindfulness trening ikke vil forbedre soldater på hva som skjer i en krig, og at det er viktig med realistisk trening i trygge omgivelser. Dette er fordi det er vanskelig å vite hvordan kroppen reagerer før man står i situasjonen. Følgende sitat opplyser om hvordan mental trening kan benyttes i krevende situasjoner for jagerflygerpiloter, for å bearbeide krevende inntrykk:

*Jeg brukte mental trening hele tiden som jagerflypilot, også i skarpe situasjoner hvor man utsettes for sterke inntrykk. Vi brukte det mentale for å bearbeide. (...) Jeg har snakket med flygere som er så stressa og nesten mental i panikk ut ifra hva de har gjort, eller ut fra hva de vet de må gjøre. Den mentale tilnærmingen gjør på en måte at du løser opp i den enorme skyen av kaos. Hva er det her, til at du greier å dele det opp i biter sånn at det blir kognitivt mulig å svelge unna og løse opp i stresset.*

---

#### 4.2.4 FORDELER OG ULEMPER VED BRUK AV MENTAL TRENING

---

Forsvarsinformantene trekker frem flere positive sider slik som at mental trening kan skape mer robuste soldater og gjøre individer dyktigere på området sitt. Likevel presiserer en informant at det er viktig å være god i faget sitt, å trene på det man skal gjøre og å lage naturlige handlinger for hva man skal gjøre. Personen trekker frem at oppmerksomhetstrening og mindfulness vil være mindre nyttig for soldater, men at mental trening er et bra verktøy dersom man trekker ut hva som er nyttig og dyrker det. Andre fordeler som forsvarsinformantene trekker frem, er at mentale teknikker kan hjelpe soldater som står i ekstreme situasjoner også på dårlige dager. Følgende sitat fremhever at mental trening kan hjelpe med å få avstand til egne biologiske instinkter:

*Mentale verktøy hjelper med å prestere bedre fordi det handler om å skaffe seg et kognitivt overskudd i situasjoner hvor normalt personens biologiske rullegardin ville gått ned. Det bidrar til å ta bedre beslutninger og å få større avstand til egne instinkter (...)*

Forsvarsinformantene trekker frem at en ulempe med mental trening, er at det krever mye fokus og at individer kan bli slitne av treningen fordi det krever mye. En annen informant opplyser også at et ubevisst bruk av mental trening kan gi lavere effekt - enn dersom man bruker det bevisst. Dette er blant annet fordi individet må være klar over hva personen ønsker å oppnå fra treningen. I tillegg er det også viktig å være klar over hva man kan gjøre med mental trening og ikke. Mental trening kan for eksempel aldri erstatte fysisk gjennomføring. Du kan ikke visualisere deg flink, du må faktisk gjøre det. En annen ulempe som trekkes frem er at mental trening krever en viss grunnkompetanse i bunnen, og at dette ikke nødvendigvis er noe som kan læres på kort tid gjennom en selvrealiseringsbok. Det krever også forpliktelse av tid, som mange ofte ikke tar seg tid til. En annen ulempe er at det kan være vanskelig å finne en rett mental treningsmodell fordi at verden er sammensatt:

*Ofte blir en mental teknikk veldig fokusert. For eksempel Aksel Lund Svindal står og ser på løypa han skal kjøre. Dette er veldig konkret og lett å sette seg inn i, men det er ikke sånn verdenen er. Det er ikke bare å kjøre i en løype og komme i mål, fordi verden er mer sammensatt. Det å finne en rett modell er en utfordring.*

Flere av forsvarsinformantene sier at det er få ulemper ved å ta det i bruk mental trening i næringslivet. Noen ulemper som trekkes frem er at man må forstå at mental trening ikke er for alle og at det er viktig å være klar over at tittelen som mental trening ikke er beskyttet, noe som kan resultere i varierende kvalitet. I tillegg opplyser en informant at mange konsulenter kan oppleve en viss skepsis når de står ovenfor valget om å prøve mental trening dersom de ikke kjenner til det fra før. Følgende sitat belyser en annen ulempe om at gode idéer etter arbeidstid kan gå tap dersom man blir god til å bruke refokus-teknikkent, fordi man i mindre grad vil tenke på jobberelaterte ting når man har fri fra jobben:

*Ulempen er at arbeidstakeren må være veldig bevisst. For noen kan det være en fordel å ta med seg arbeidsoppgaver hjem. Når de refokuserer når de kommer hjem kan det føre til at man ikke finner gode løsninger etter arbeidstid som tidligere (...).*

---

#### 4.2.5 MULIGE OVERFØRINGSVERDIER

---

Forsvarsinformantene på sin side trekker frem at konsulenter eller ansatte generelt i næringslivet kan få mye bruk for forsvarets mentale trening og teknikker. På en annen side opplyser en informant om at det er en del ting som forsvaret gjør som ikke nødvendigvis vil passe helt inn i næringslivet, men at en del grunnideer og teknikker likevel vil være overførbare dersom man foretar tilpasninger. En annen informant bekrefter overføringsverdien ved å opplyse om at han har klart å ta i bruk mental trening i ulike typer idretter, i forsvarskontekst og i næringslivet. Han mener dette er mulig fordi de alle bygger på de samme mentale prosessene. Vi velger å trekke frem følgende sitat:

*Vi stjal ideen fra toppidretten fordi de presterte bedre, vi testet det ut og vi i Forsvaret presterer også bedre. Jeg er sikker på at uansett hvilken næring du snakker om, så er dette verktøyet noe som får folk til å prestere bedre.*

Flere forsvarsinformanter trekker også frem at både individet og bedriften vil få fordeler når man tar i bruk mental trening. For eksempel trekker en informant frem at han tror at arbeidstakere vil prestere bedre ved bruk av mental trening og teknikker, og at det kan resultere i mindre sykemeldinger, bedre arbeidsmiljø og at individer er lykkeligere på fritiden. Dette fordi de i mindre grad vil ta med seg jobben hjem. En annen informant trekker frem at han har troen på at bruk av tid på individuell mental trening og teknikker kan skape en merverdi for hele organisasjonen. Dette er fordi et teams prestasjoner ofte vil være bedre enn hvert individs enkeltprestasjoner.

Når vi spør om hvilke konkrete teknikker forsvarsinformantene tror er overførbare trekker flertallet frem at visualisering vil være nyttig å overføre. Flere trekker frem at det blant annet kan hjelpe med å være forberedt til kundemøter. En informant opplyser at det i slike møter kan være nyttig å visualisere hva man skal gjøre i møtet, hva man skal si og svare på spørsmål og hvordan man skal sette opp møterommet. En annen informant trekker frem at det

kan være nyttig å visualisere oppdraget man skal løse og at det er lurt å tegne tankekart i denne prosessen, samt å avtale hva man skal gjøre i ulike forhåndsdefinerte scenarier. Andre mentale teknikker som trekkes frem som nyttige å overføre til næringslivet er indre dialog, avspenningsteknikker, samt målsetting. Vi velger å trekke frem følgende sitat om overførbare mentale teknikker til konsulenter:

*Når du får disse vanskelige spørsmålene eller kritikk for jobben du gjør, det å kunne kjøre avspenningsteknikker for å roe deg ned. Bygge selvtillit gjennom indre dialog, å sette seg klare målsetninger underveis. Om jeg skulle blitt ansatt som konsulent i morgen, så er jeg helt sikker på at jeg hadde hatt veldig god bruk for disse verktøyene.*

Andre mentale teknikker som forsvarsinformantene trekker frem som kan gi nyttig overføringsverdi til næringslivet er å ha et bevisst forhold til fokus og refokus på arbeidsoppgaver, samt at det er viktig å kunne prioritere. I tillegg trekker flere frem at det er viktig å ta vare på seg selv og å hvile når man kan. Andre trekker frem at det er viktig å gjøre evalueringer og å lære av identifiserte forbedringsområder og å foreta endringer når det er behov. Samme informant trekker også frem at det er viktig å bli kjent med seg selv og å bli trygg på seg selv når man skal prestere. I tillegg er det viktig å bli kjent med omgivelsene og å være litt påskrudd slik at man er oppmerksom og får med seg ting. Flere andre informanter opplyser også om at næringslivet kan lære mye av Forsvaret i forhold til å finne kjernen i hva man driver med. En annen informant trekker frem at næringslivet vil ha nytte av å dele opp et oppdrag inn i flere faser og å se på oppdraget fra start til slutt. I tillegg trekker samme informant frem at det er viktig å stoppe litt opp underveis for å tenke. En informant trekker dessuten frem at det er viktig å koble prestasjoner bort i fra resultater:

*Det er viktig å forstå forskjellen på prestasjon og resultat. Bruk av prestasjoner kobles ofte over til resultat (...). "Gode resultater skjuler dårlige prestasjoner" (...). Gode priser gjør at de tjener godt, men om prestasjonen er dårlig, så kunne de egentlig ha tjent enda mer. Det å vurdere egen prestasjon skal kobles helt bort fra resultat, samtidig som du aldri slipper unna resultatet. Du blir målt, du skal tjene penger.*

Når vi spør forsvarsinformantene om hva de tror skal til for at konsulenter eller andre arbeidstakere tar i bruk mental trening og mentale teknikker, opplyser flere at individene må ha tro på at mental trening kan ha en positivt effekt. En av informantene trekker, for eksempel, frem at det er viktig at mental trening virker konkret, slik at man raskt kan danne seg en mening om hva det er og hva det kan hjelpe med. En annen informant trekker frem at uvitenhet kan være en årsak til at man ikke investerer tid i mental trening og mentale teknikker. En av informantene opplyser også at man må unngå å tvinge folk til å ta i bruk mental trening og mentale teknikker. Samme person argumenter for at det er viktig at hvert individ finner ut hvilken type mental trening som passer for dem, og hva som vil ha positiv effekt i konsulentoppdragene de skal løse. En annen informant opplyser at han ikke tror det finnes en fasit for alle. Samme informant trekker også frem at det er enkelt å se for seg mental trening i forhold til noe idrettsrelatert, men at det kan være vanskeligere å se for seg hvordan dette kan brukes i for eksempel konsulentoppdrag.

I tillegg opplyser halvparten av forsvarsinformantene at de tror potensielle brukere av mental trening også vil vektlegge økonomiske forhold. Det er derfor viktig at de opplever at mental trening og mentale teknikker kan hjelpe de med å beholde kompetansen lenger. Et annet eksempel som trekkes frem er at dersom man presterer bedre, vil det kunne bidra til høyere profitt. På den annen side opplyser også forsvarsinformanter at individene ikke nødvendigvis vil få resultatene fra den mentale treningen med en gang. Dette kan resultere i at individer med et kortsiktig økonomisk fokus velger å ikke bruke tid på mental trening, fordi det er tid de ikke får fakturert. Vi velger å trekke frem følgende sitat som belyser at det er viktig å investere i menneskene, og at dette kan bidra til høyere profitt:

*Jeg tror at profitt ofte er styrende. (...). Når de bruker mental trening så gjør det at de prestere bedre. Og når man presterer bedre så vil du trolig oppnå bedre profitt. Det er viktig å ikke bare investere i gode analyser, produkter og kompetanse om bedriften du hjelper, men å også investere i selvtilliten og de menneskene som skal prestere.*



## 4.3 KONSULENTER

---

### **Om konsulentinformantene**

Disse informantene jobber som konsulenter i dag, er leder for konsulenter eller har tidligere jobbet som konsulenter. Vi har intervjuet både kvinner og menn, og informantene har enten jobbet i store konsulentfirmaer, i mindre konsulentselskaper eller driver egen konsulentvirksomhet med få eller ingen ansatte. Alle har lang erfaring fra konsulentyrket eller fra næringslivet generelt. Informantene jobber eller har jobbet innenfor områdene management consulting, ledelse eller lignende.

---

### 4.3.1 DE GODE OG DÅRLIGE SIDENE VED Å VÆRE EN KONSULENT

---

#### **Det beste med å være en konsulent**

Flere av informantene trekker frem at menneskekontakt og dialog er forhold som de liker godt med å være konsulent. I tillegg opplyser flere at konsulentjobben gir mye frihet og fleksibilitet rundt beslutninger om egen arbeidshverdag, og at jobben byr på variasjon. Denne friheten og fleksibiliteten kommer ofte som en konsekvens av at man har lang erfaring i yrket. Andre trekker frem at de liker å gjøre noe nyttig for kunden, at de liker å gjøre andre gode og at de liker å jobbe selvstendig. Konsulentfellesskapet og hjelpekulturen blant konsulenter fremheves også av noen som forhold enkelte liker ved konsulentjobben. Andre trekker frem at de opplever at høye forventninger fra kunder og kollegaer er positivt, og andre liker at de kan utfordre kunden, ved blant annet å stille kritiske spørsmål. Andre trekker frem at det er spennende å hjelpe kunder med å løse utfordringer:

*Det morsomste er å løse konkrete utfordringer. Å alltid jobbe med problemet for kunden, løse det, være operativt inne, ta strategiske anbefalinger til kunden og bistå kunden. Det å gjøre en forskjell, og det er der jeg føler jeg har en verdi for kunden (...).*

Ved spørsmål om hvilke positive forhold ved konsulentjobben som andre konsulenter trolig ville trekke frem svarer flertallet av informantene at fleksibiliteten, variasjonen og mulighetene til å styre egen hverdag trolig vil trekkes frem av andre som de beste sidene. Informantene trekker også frem fordeler som høye lønninger, utfordrende, men spennende oppdrag, en bratt læringskurve, statusen ved å være konsulent og å ha kontroll på egen

kompetanseutvikling. Selv om det virker som å være mange fellestrekk mellom hva konsulenter verdsetter er det likevel viktig å presisere at konsulenter trolig opplever bransjen ulikt:

*Jeg tror at mange opplever konsulentbransjen som veldig forskjellig. (...) Mange som er opptatt av forutsigbarhet og trygghet på jobben tror jeg forsaker friheten og heller innordner seg EY og Deloitte f.eks. (...) Noen er opptatt av forutsigbarhet, de som er opptatt av å ikke ha den samme morgenen i morgen som i dag, de gjør noe annet.*

### **Hva konsulentene liker minst**

Videre har vi undersøkt hva konsulentene vil trekke fram som sider ved jobben de liker minst. Flere av konsulentene trekker frem at de ikke liker å selge seg selv, og at de opplever et inntektspress om å være fakturerbar hele tiden. Andre forhold som trekkes frem er at konsulenter kan føle seg isolert og alene når man sitter hos kunde, fordi det ikke er enkelt å bli en del av kundens miljø og fellesskap. I tillegg trekkes det frem at konsulentoppdrag kan ha et veldig ulikt fokus, at det kan være kjedelige dødperioder mellom prosjekter, og at det er utfordrende å drive med networking. Andre trekker frem at konsulentjobbens lange arbeidsdager bidro til at personen sluttet i bransjen:

*(...) Høye forventinger om leveranse og kunnskapsnivå fra kunder, kollegaer og sjefer var jo også det som gjorde at jeg ble mett etter seks år, fordi du føler at taksameteret alltid går. (...) I konsulentbransjen så mangler du ofte timer du skulle ha fakturert, så du må sitte og jobbe selv om det er fredag og lønningspils, og det er ikke alltid kult.*

Dørstokkmila og manglende selvdisiplin til å gjøre mindre morsomme oppgaver er forhold som de selvstendige konsulentene trekker frem som utfordrende, fordi de ikke har kollegaer som kan gi et dytt. Andre utfordrende faktorer er at kunder ikke alltid vet hva de vil ha, i tillegg til at det kan være mye tidspress, frister og vanskelig kunder. I tillegg opplever enkelte at det kan være vanskelig å delegere bort arbeidsoppgaver til andre konsulenter i en pågående kunderelasjon. I tillegg trekkes det frem at det er vanskelig å finne en perfekt arbeidsmengde når man er i kundeoppdrag:

*(...) Det er nok den sjongleringen, det som mange konsulenter sier som jeg er enig i, du finner aldri den perfekte balansen. Du har det nesten alltid enten for travelt eller så er det for lite, og da stresser du med at du må få mer (...)*

Alle informantene tror at andre konsulenter i bransjen kan oppleve de samme utfordringene. I tillegg trekker noen frem at de har en oppfatning om at andre kan oppleve mye intern konkurranse i de store konsultentselskapene. Andre trekker frem at det finnes et press om å fakturere som konsulent:

*(...) Konsulentbransjen kan være krevende fordi du er avhengig av å lykkes med det du gjør og å komme deg ut til kunder og fakturere. Det er bunn og grunn en pengemaskin (...) og er lett å måle. (...) Så det er veldig synlig ikke sant, siden alle blir telt opp på kroner hele tiden. (...) Sånn sett en litt sånn kynisk bransje.*

---

#### 4.3.2 KONSULENTBRANSJENS HJELP OG BRANSJENS FORBEDRINGSPOTENSIALE

---

Ved spørsmålet om konsulenterne opplever at konsulentbransjen hjelper de med å håndtere hverdagslige utfordringer svarer flertallet at de opplever at de ikke mottar noe hjelp. På en annen side påpeker flere at de tror at konsulentfirmaer hjelper konsulenter. Noen trekker også frem at det i dag fremfor tidligere, er større fokus på ivaretagelse og å hjelpe konsulenter enn før, og at medarbeidersamtaler kan gi mulighet for å snakke om blant annet press og motgang i jobben. I tillegg trekker noen frem at det kan virke som at det er lite samarbeid mellom enkelte konsultentselskaper på grunn av høy, rivaliserende konkurranse. Andre opplyser at det er vanlig å oppleve støtte fra kollegaer. Følgende sitat illustrerer at enkelte konsulentbedrifter er gode på å utvikle egne ansatte faglig:

*(...) Det er veldig vanlig i konsulentfirma at man har et faglige nettverk og omfattende kompetansebaser. (...) Det å ha et fellesskap, et nettverk og mye kompetanse liggende gjerne med kurs for ansatte, det pleier konsulentbransjen å være veldig flinke til. Man får mye læring og erfaring av å jobbe i konsulentbransjen.*

Ved spørsmål om konsulentbransjens forbedringspotensiale, får vi mer varierte svar. Enkelte trekker frem at konsulenter trenger bekreftelse på at de er verdt noe dersom de sliter for

eksempel med salg eller oppdragsmengden. Dette for å bygge opp selvtillit og troen på seg selv. Andre trekker frem at det er nødvendig med mer salgstrening som kan gjøre konsulentene flinkere til å skaffe seg oppdrag, og at det kan være nødvendig med et fellesskap som kan pushe konsulentene. I tillegg trekker noen frem at konsulentbedrifter må jobbe med bedriftskulturen og sikre at de har god ledelse internt. Andre forbedringspotensialer er at bransjen bør jobbe mot en sunnere jobb-fritid balanse:

*(...) Det er viktig å sikre en sunnere arbeidsliv og privatliv balanse. (...) Jeg er helt sikkert på at det ikke er lurt å forvente at man skal jobbe 400 timer overtid i en kort tidsperiode.*

---

### 4.3.3 KONSULENTENES DEFINISJON AV MENTAL TRENING

---

Vi ønsker å undersøke hvordan konsulenter definerer mental trening eller hva de eventuelt tenker på når de hører begrepet. De fleste av informantene forbinder begrepet mental trening med å utvikle psykiske ferdigheter, forberedelser slik som visualisering og å utnytte egne ressurser ved hjelp av positive tanker. En informant trekker også frem at mental trening handler om å utvikle troen på seg selv, å sette seg mål, samt å forplikte seg selv. En annen informant trekker frem at en del av definisjon for mental trening er at man øker sannsynligheten for suksess. Vi har trukket frem følgende begrepsforklaring for mental trening, som også belyser den mentale teknikken indre dialog:

*Ved hjelp av positive tanker utnytte sine ressurser bedre, altså hindre at negative tanker setter brems på egne ressurser. Folk har negative indre samtaler som jo gjør at man utnytter bare 80 av 100 prosent.*

---

### 4.3.4 KONSULENTENES BRUK AV MENTAL TRENING

---

I sammenheng med begrepsforklaringen opplyser informantene om mental trening og mentale teknikker er noe de benytter i sin arbeidshverdag. Flere av informantene svarer at de ikke har fokus på mental trening i arbeidshverdagen eller at mental trening ikke brukes systematisk. Likevel finner vi konsulenter som bruker mental trening og som mener dette er en naturlig del av å være en konsulent. En informant trekker frem mental trening som et verktøy i sin verktøykasse, men som noe som ikke er altoppslukende. En annen informant trekker frem at individet bruker mental trening når personen skal holde en presentasjon, og at

det handler om å finne en riktig nervøsitetkurve. Flere andre trekker frem at de er opptatt av å ta seg en «time out» i hverdagen når det er behov. Følgende sitat illustrerer også at en av informantene jobber med litt andre konsepter enn mental trening og mentale teknikker:

*(...). Vi jobber med en del andre konsepter. For eksempel hvilke ting du skal fokusere på, hva du ikke skal fokusere på. Vi øver mye på å møte vanskelige kundesituasjoner. (...) I min jobb så er det mye fokus på mental helse, men ikke mye fokus på mental trening.*

Videre opplyser en annen informant at personen ikke bruker mental trening særlig bevisst i hverdagen. Det kan likevel se ut til at konsulenten bruker mental trening i større grad enn det vedkommende oppfatter selv. Når vi spør konsulenten om han eller hun bruker mental trening i arbeidshverdagen får vi følgende svar:

*Nei, i hvert fall ikke veldig bevisst. Jeg ser gjerne for meg hvor vi skal med dette eller hva som er formålet med oppgaven. Hvis jeg visualiserer det internt så er det med et mål om å gjøre det eksternt etterpå. Jeg vet ikke om jeg tør å si at det er mental trening egentlig. Ellers bruker jeg avspenning og er veldig opptatt av å ta meg pauser for å tenke på andre ting innimellom.*

Et annet spørsmål vi har spurt våre konsulentinformanter om er relatert til hvilke mentale teknikker som de selv bruker eller som de har hørt om. Flere av informantene nevner visualisering, målsettingsarbeid og indre dialog. En av informantene trekker også frem at personen jobber med å sette seg visuelle bilde av mål og utfordringer, i tillegg til å ha et fokus på å bryte ned mål. Personen er opptatt av å prioritere forberedelser og å forplikte seg til konkrete oppgaver. Vi trekker frem følgende sitat:

*Jeg jobber med indre samtaler, det med tankekulturen - hvordan beskrive ting, og hvilke ord man bruker: må, bør, skal kontra tør, vil, kan. Se på oppgaver som utfordringer i stedet for problemer.*

Etter kartleggingen av konsulentenes bruk av mental trening og teknikker, gikk vi nærmere på hva konsulentene selv mener at mental trening og mentale teknikker kan hjelpe dem med i

hverdagen, og hvorvidt det kan være nyttig i konsulentbransjen eller ikke. De fleste konsulenter har troen på at mental trening med tilhørende teknikker kan hjelpe dem i hverdagen og i konsulentbransjen generelt. Forhold som trekkes frem er at mental trening kan hjelpe med å ha troen på seg selv, hjelpe med å holde presentasjoner og at treningen kan hjelpe med å takle “flink-pike-syndromet”. Andre forhold som trekkes frem, er at treningen kan hjelpe personer til å senke skuldrene, samt at individene bli mer bevisst rundt egen formidlingsevne og om hvordan man blir oppfattet av andre. Det legges også vekt på at mental trening og mentale teknikker ikke nødvendigvis bare er nyttig for konsulenter og i konsulentjobben, men at det er noe som alle mennesker kan ha godt av, uansett yrke:

*Mental trening kan hjelpe, men ikke nødvendigvis i forhold til konsulentbiten, men kanskje mer i forhold til å være robust og være mer motstandsdyktig. (...) Jeg tenker alle arbeidstakere har veldig godt av det.*

*(...). Jeg tror at flere har jobber som ligner på å være konsulent. (...) Selv om de er fast ansatt så jobber de gjerne i prosjektform, du rapporterer til ulike mennesker, det er matriser. Så jeg tror at det dere finner ut av kan være gyldig for flere enn bare den regne konsulentrollen. Og veldig mange har også en type intern konsulentrolle.*

En av konsulentene som tror at mental trening kan hjelpe i arbeidshverdagen, stiller også spørsmål om hva som er mental trening om hva som er medfødt:

*(..) Men hva er trening og hva er medfødt?*

Og en annen konsulent legger vekt på mer statiske forskjeller når det kommer til om mental trening kan være hjelpsomt for konsulenter via følgende sitat:

*For visse personlighetstyper så er denne treningen veldig effektivt og for andre kan det virke litt sånn... det her er mye følelser*

En konsulentinformant trekker også frem at det kan være nyttige å ha visse personlige egenskaper som konsulent, slik som å tenke at en oppgave er gjennomført bra nok og akseptere at man ikke har evnen til å gjøre ting perfekt hele tiden.

---

#### 4.3.5 KONSULENTBRANSJENS FORHOLD TIL MENTAL TRENING

---

Etter at konsulentene har redegjort for deres oppfatning og bruk av mental trening i egen arbeidshverdag spurte vi om hvordan de oppfattet at konsulentbransjen eller andre konsulenter forholder seg til mental trening. Flertallet av konsulentene kan ikke se et tydelig fokus på bruk av mental trening innenfor konsulentbransjen, men noen av konsulentene ser et mer ubevisst bruk av mental trening og en økende trend. En av informantene trekker også frem at spesielt de større konsulentselskaper kan ha et fokus på mental trening eller lignende. Følgende sitat viser at bransjen har et forhold til mental trening:

*Ja, jeg syns konsulentbransjen har et forhold til det. Det blir mye snakket om i coaching og utvikling av mennesker. Selv om det ikke er en stor del, så er det alltid en liten del. Det er mer fokus på det faglige, kan du si, i konsulentverdenen, men det er alltid et innspill av litt mentalt også.*

Videre spurte vi konsulentinformantene om deres tanker om årsaker til at mental trening og mentale teknikker ikke blir tatt i bruk i bransjen eller av de selv. Flere av informantene forklarer at manglende bruk av mental trening kan knyttes opp mot tid og penger, og at det for enkelte kan handle om å ta seg tid og råd i hverdagen til å jobbe med mental trening. I tillegg trekker noen frem at mental trening krever vedlikehold. En av informantene opplyser også om at det vil være nyttig om akademikere og foreninger kan bidra med å spre kunnskap om mental trening via kurs til konsulenter:

*(...) Hvis man kunne klart å få foreningslivet, altså akademikerne, til å støtte denne type virksomhet så hadde det vært kjempespennende. (...). akademikerne som Econa, Tekna, Jussforbundet på den ene siden, og krigsskoleutdannede offiserer og psykologiforbundet på den andre siden som typisk kan levere mental trening og læring til den første gruppa. Så å klare å få akademikerne til å organisere et eller annet tilbud fra det offentlige som kunne redusere prisen eller gjøre terskelen lavere.*

Samtidig trekkes det også frem at barrieren for å bruke mental trening og teknikker kan være stor, i tillegg til at kunnskapen om mental trening er liten og at forståelsen om hva det kan hjelpe med ikke er tydelig. I tillegg trekker noen frem at det handler om å tørre å gå ut av

komfortsonen. Vi velger å trekke frem følgende sitat:

*Jeg tror at det må ufarliggjøres litt og tydeliggjøres hva det kan være.*

Det er også en konsulent som nevner den generelle holdningen som finnes til mental trening, og at denne holdningen begrenser bruken og investeringen i mental trening:

*(...) litt mange mannlige sjefer i 50-60 årene som synes at det blir litt tåpelig. Og det er kanskje de som sitter og prioriterer pengesekken ofte.*

Informanten sier likevel at det kan virke som det er mer positive holdninger til mental trening i dag enn før, men legger til at:

*Fra mitt ståsted har det vært litt belastet fordi det er noen sånne heksedoktorer som har fått litt for mye plass og kanskje formidlet det på en litt enkel måte.*

Videre tror en konsulent at årsaken til at mental trening ikke brukes mye i næringslivet kan henge sammen med at individer selv føler det er for lite å hente ved å benytte mental trening. Konsulenten understreker dog at dette avhenger av yrke og arbeidsoppgaver, og at konsulentyrket er mer utsatt når det kommer til behovet for mental trening. En annen sier at konsulentene må vite at de har et behov de må håndtere ved å ta i bruk mental trening før de tester det ut. Følgende sitat viser påstanden om at noen opplever at det ikke alltid er like mye å hente i å bruke mental trening og mentale teknikker:

*Det er mange som ikke bruker tid på det, men det går kanskje mer på at de ikke syns det er så mye å hente (...) Hvis hverdagen er relativt kjent og har ganske faste rammer, så er det ikke sikkert at det er så mye å hente. Det er mer de utsatte yrkene slik som konsulent og andre prestasjonsettinger, hvor mental trening er litt mer vanlig.*



## 5 DISKUSJON

---

I dette kapitlet vil vi diskutere funnene opp mot eksisterende teori og forskning. Vi gjør oppmerksom på at vi benytter begge begrepene mental trening og mentale teknikker, da vi ser på det å benytte mentale teknikker som mental trening. Mye av informantenes besvarelser er også om mental trening generelt, og ikke alltid bare om mentale teknikker. Vi starter med å se på toppidrettens og Forsvarets forhold til og deres bruk av mental trening og teknikker. Dette er for å avdekke i hvilken grad det vil være hensiktsmessig å overføre toppidrettens og Forsvarets mentale teknikker til konsulenter. Vi ønsker også å avdekke hvordan konsulenter kan bruke mentale teknikker ved å diskutere hvordan toppidretten og Forsvaret allerede bruker de mentale teknikkene i praksis. Deretter går vi over til konsulentene for å avdekke kjennetegn ved deres jobb, og behov for mental trening. Til slutt ser vi på overføringsverdi, hvor vi diskuterer nærmere hvilke forhold som bør vurderes og hensyntas når konsulenter skal ta i bruk toppidrettens og Forsvarets mentale teknikker i sin jobb.

### 5.1 TOPPIDRETTE OG FORSVARET

---

For å se på toppidrettens og Forsvarets forhold til mental trening trekker vi frem deres begrepsdefinisjon og tanker rundt fordeler og ulemper med mental trening knyttet opp mot eksisterende teori og forskning. Deretter ser vi på hvordan toppidretten og Forsvaret bruker mentale teknikker. Da tar vi utgangspunkt i Pensgaard (2005) og Ytterbøl (2019b) sine mentale treningsmodeller ved å se på forskjeller og likheter innad i modellene, samt hvordan dette går overens med informantenes besvarelser. Formålet er å få et innblikk i hvilke mentale teknikker som brukes og hvordan de brukes i toppidretten og Forsvaret. Dette er for å senere kunne se på muligheten for overføring av disse teknikkene til konsulenter og hvordan de skal benytte dette i sin arbeidshverdag for å potensielt forbedre deres arbeidsprestasjoner. Dette delkapitlet avsluttes med en diskusjon av hvilke mentale teknikker som disse prestasjonsgruppene anbefaler at konsulenter tar i bruk ved en eventuell overføring.

#### 5.1.1 TOPPIDRETTENS OG FORSVARETS FORHOLD TIL MENTAL TRENING

---

Funnene viser at informantene fra toppidretten og Forsvaret i stor grad er enig om begrepsdefinisjonen knyttet til mental trening. De belyser at mental trening øker den tekniske gjennomføringen og bidrar til å yte maks fysisk. De er enig i at mental trening er en prosess som forbedrer den mentale kapasiteten, og at bruken av mentale teknikker fører til bedre

prestasjoner. Begrepsdefinisjonene ligner i stor grad på teoriens definisjon om den mentale treningen, som en prosedyre som gjør en idrettsutøver mer effektiv og mentalt forberedt når man jobber mot en målsetting (Hardy, Jones & Gould, 1996).

Når det kommer til fordeler og ulemper ved å ta i bruk mental trening og teknikker, ser de fleste informantene flere fordeler enn ulemper. Det som likevel trekkes frem er at bruken av mentale teknikker kan føre til at et individ blir for bevisst, planstyrt og kontrollert. I tillegg krever bruken av mentale teknikker et stort fokus som kan gå utover egen tilstedeværelse. Dette er viktige aspekter da tidligere forskning og teori fokuserer lite på ulempene mental trening og bruk av teknikker kan føre til. Et viktig poeng fra Forsvarsinformantene er at mental trening aldri kan erstatte fysisk gjennomføring. Det er heller ikke slik at toppidrettens bruk av visualisering før konkurranse nødvendigvis fungerer i andre kontekster, fordi verden er mer kompleks og sammensatt. Dette tyder på at bruken av mentale teknikker i andre kontekster vil kreve tilpasninger, og at det gjerne er flere forhold som bør tas i betraktning for å oppnå en effekt av mental trening. Til tross for at det finnes flere likheter mellom toppidrettens og Forsvarets forhold til mental trening, finnes det to ulike mentale treningsmodeller innenfor toppidretten og Forsvaret, som vi vil diskutere nærmere.

---

### 5.1.2 TOPPIDRETTENS OG FORSVARET MENTALE TRENINGSMODELLER OG BRUK AV TEKNIKKER

---

I denne delen vil vi belyse og diskutere generelle likheter og forskjeller i toppidrettens (Pensgaard, 2005) og Forsvarets (Ytterbøl 2019b) mentale treningsmodeller. Modellene presenterer en overordnet oversikt over toppidrettens og Forsvarets mentale teknikker. Dette vil diskuteres opp mot våre funn for å gi konsulenter en bredere innsikt i hvordan teknikkene kan brukes. Avslutningsvis vil vi opplyse om hvilke mentale teknikker som toppidretten og Forsvaret anbefaler at konsulenter tar i bruk.

Det er mange likheter mellom Pensgaard (2005) og Ytterbøl (2019b) sin modell for mental trening. Begge modellene har de mentale teknikkene avspenning/pust, visualisering, målsetting og indre dialog i nivå 1, i tillegg til “mentale ferdigheter” i nivå 2. Likhetene mellom modellene vitner om at både toppidretten og Forsvaret ser verdien av å bruke flere av de samme mentale teknikkene for å skape bedre prestasjoner. Disse teknikkene har dokumentert effekt gjennom Adler et al. (2015), der soldater som benytter mentale teknikker

som målsetting, indre dialog og avslapning, opplever å prestere bedre i militære oppgaver enn de som ikke bruker mental trening. De mentale teknikkene er i tillegg dokumentert å ha en positiv effekt på soldaters utholdenhet (Arthur et al., 2017). En annen likhet mellom modellene er at de muliggjør for individuell skreddersøm. Ytterbøl (2019a) trekker frem at de mentale teknikkene kan skreddersys til ulik tid og på ulike måter. Vi opplever at begge modellene har en felles målsetting om at brukerne av modellene skal prestere best mulig, uavhengig om det er i en konkurransesituasjon eller om det er i en krig. Det er dermed nærliggende å tro at begge informantgruppene ser på hjernen som et dynamisk og trenbart organ, slik som tidligere forskning viser at hjernen er (Debarnot et al., 2014; Slagter et al., 2011).

På en annen side finnes det ulikheter mellom modellene. Modellen til Ytterbøl bruker enkelte ganger andre navn på teknikker og mentale ferdigheter. I tillegg har hans modell tre ekstra basisteknikker som er *fokus/refokus*, *tilstand* og *arbeidsoppgaver*, pluss en ekstra mental ferdighet som er *disiplin*. Vi ser også at Ytterbøl sitt øverste nivå i modellen heter “mental styrke”, hvor det i Pensgaard sin modell heter “konkurransplaner”. En mulig forklaringsvariabel for denne forskjellen kan være at den mentale treningen i Forsvaret større grad handler om å skape mentalt robuste individer, slik som flere av Forsvarsinformantene uttrykker. Dette kan være på grunn av et opplyst paradoks innenfor Forsvaret. Dette paradokset sier at soldatene må akseptere og lære seg å håndtere ekstra risiko og usikkerhet knyttet til at de ikke vet når de vil få bruk for det de har trent på. Dersom man leser paradokset mellom linjene kan det virke som at soldatene jobber i et komplekst og raskt skiftende arbeidsmiljø, hvor det kan være vanskelig å forholde seg til en fast plan til enhver tid. Dette bekreftes også av en Forsvarsinformantene: “*mental styrke handler om å finne løsninger og tilpasse seg til skiftende forutsetninger selv om det er stor grad av stress og frykt*”. Sitatet kan dessuten si noe om hvorfor flere av Forsvarsinformantene legger vekt på å flytte egne grenser og bli kjent med seg selv og omgivelsene rundt. Vi tror dette er fordi det kan hjelpe med å ha kontroll over forhold som de kan bli påvirket av.

Toppidretten derimot virker å ha større stabilitet og et sett med faste spilleregler, som i større grad gjør muliggjør planlegging. Vi får imidlertid en indikasjon om at toppidrettsinformantene også jobber mot å bygge robuste idrettsutøvere. Dette begrunnes med at toppidretten fremheves som et krevende prestasjonsmiljø, der det er lett å miste hodet

i en kompleks idrett. I tillegg virker det som at idrettsutøvere kan oppleve å tape selv om de er i sin beste fysiske form. Dersom man bruker Pensgaard (2005) sin mentale treningsmodell som et rammeverk, kan det dermed virke som at fokuset på å skape robuste individer er en indirekte prosess, da modellen ikke konkretiserer dette som et element slik som Ytterbøl (2019b) sin modell gjør.

Selv om Ytterbøl (2019b) sin mentale treningsmodell ikke direkte nevner noen form for planlegging (om man ikke regner målsetting som en type planlegging), slik som Pensgaard (2005) sin modell gjør, betyr det ikke nødvendigvis at Forsvaret ikke har fokus på å planlegge. Snarere tvert imot får vi et inntrykk fra Forsvarsinformantene om at forberedelse til et oppdrag er en veldig viktig del av den mentale treningen. Et litt overraskende funn fra våre intervjuer er at kan det virke som at Forsvarsinformantene i større grad enn toppidrettsinformantene er opptatt av å koble den mentale treningen av hodet og kropp opp mot bevisstgjøring og forberedelse. En av forsvarsinformantene sier for eksempel at: *Mental trening er det som gjør at du forsterker den fysiske treningen gjennom å bevisstgjøre og visualisere det du skal gjøre. Du reflekterer over hva du har gjort og hva du kan trene på å forbedre. Den forsterker den tekniske gjennomføringen*. Ytterbøl (2019a) virker også å bekrefte at Forsvaret har et fokus på bevisstgjøring ved å informere om at det i Forsvaret er viktig å vite hva som skjer med kropp og hjerne i ekstreme situasjoner. Dette kan muligens forklare hvorfor Ytterbøl har lagt til de tre ekstra mentale teknikkene: fokus/refokus, arbeidsoppgaver og tilstand. På en annen side identifiserer vi fra en av toppidrettsinformantene at koblingen mellom kropp og hode også er viktig innenfor toppidretten: *“I idretten må hode og kroppen snakke sammen. Du kan være kjempegodt trent, men er du ikke mentalt forberedt eller sterk så lykkes du dessverre heller ikke i idretten.”*

Når det kommer til bruken av mental trening og teknikker hos toppidretten og Forsvaret, skjer mye av den mentale treningen indirekte i følge informantene. I Forsvaret ligger den mentale treningen gjerne som en grunnstein i alt de gjør. Teori virker å støtte opp om denne antagelsen, ettersom Forsvaret har lange tradisjoner med å utsette soldater for realistiske og krevende øvelser (Ytterbøl, 2019b). På samme måte kan det virke som at toppidretten har automatisert den mentale treningen som en naturlig del av idretten. Det fremkommer likevel at mental trening ikke er like utbredt på alle områder i toppidretten og Forsvaret.

Informantene fra Forsvaret sier at mental trening skal bli viktigere, og har ambisjoner om å

bli flinkere med strategisk øving av mental trening. Informantene fra toppidretten sier at det ikke tidligere har vært vanlig å snakke åpenlyst om mental trening, men at det er vanligere i dag. Ut i fra funnene vil vi påstå at mental trening er blitt et viktigere samtaleemne for toppidretten og Forsvaret, og at det vil bli enda viktigere i fremtiden.

#### 5.1.2.1 SLIK BRUKES DE MENTALE TEKNIKKENE

---

Vi vil nå diskutere toppidrettens og Forsvarets bruk av de mentale teknikkene.

##### **Avspenningsteknikken**

Den mentale teknikken “avspenning” kan hjelpe individer med å takle press og stress ifølge Pensgaard (2005). En av toppidrettsinformantene opplyser om at personen i samarbeid med egen mental trener utviklet et fargesone-regime med grønt, gult og rødt nivå, som hjalp med å forhindre at utøveren brukte for mye energi før viktige prestasjonsøyeblikk. Ifølge teorien til Humboldt et al. (2013) er det ikke uvanlig å benytte en coach i situasjoner hvor en person eksponeres for mye stress på grunn av store arbeidsmengder og et høyt arbeidspress. I tillegg bekrefter teorien til Pensgaard (2005) og Railo (1983) om at en avspenningsteknikk som fargesone-regimet kan bidra til å finne et optimalt spenningsnivå som gir bedre prestasjoner, noe som toppidrettsinformanten virker å bekrefte.

Innenfor Forsvaret trekkes avspenningsteknikken frem av mange som en nyttig teknikk, hvor spesielt pusteteknikker ble legges frem som en nyttig avspenningsteknikk. Dette begrunnes med at dersom man opplever liten kontroll over egen kropp, kan det lønne seg å starte med å tilbake kontrollen ved å starte med pusten: *«Så lenge en beslutning ikke er tidskritisk, så har jeg alltid tatt meg tid til å kjøre pusteøvelser for å være sikker på at jeg har roet meg ned. Dette sikrer at jeg tenker klart når jeg tar et viktig valg.»* Flere av Forsvarsinformantene informerer videre om en mulig dominoeffekt. Når du først har fått kontroll over pusten, vil mye annet også falle på plass når man er stresset. Det kan dermed virke som at personer som benytter pusteteknikker kan få hjelp til å nå et optimalt spenningsnivå, og som ifølge Railo (1983) kan bidra til at individet tåler høyere grad av spenninger over tid. Sagt på en annen måte kan det virke som at den mentale pusteteknikken kan bidra til at personen blir mer mentalt sterk og robust (Ytterbøl, 2019b)

## Visualiseringsteknikken

Når det kommer til den mentale teknikken “visualisering” omtaler flere av toppdrettsinformantene dette som mye brukt teknikk. Dette funnet stemmer godt overens med flertallet av Forsvarsinformantene som også har brukt eller fortsatt bruker teknikken mye. Her trekkes visualiseringsteknikken frem som nyttig for en analytisk gjennomgang av et oppdrag, som gjør soldaten mentalt klar for oppdraget. Teknikkens popularitet i Forsvaret kan også forklares ut ifra teknikkens hjelp til å programmere eget tankesett over tid gjennom å visualisere fremtidige scenarioer: *“før vi skulle deployere og slåss i Afghanistan, kunne vi sitte i månedsvis og bevisst spille av filmer med ulike situasjoner og hva vi skulle gjøre i ulike situasjoner.”* Det å trene på å visualisere situasjoner helt til man er sikker på at man vil handle rett i en lignende situasjon ser vi også i teorien fra toppidretten (Grøterud & Jordet, 2005). Selv om denne teorien i utgangspunkt er fra idretten, er det i følge mange av Forsvarsinformantene ingen tvil om at ferdigheten er nyttig i Forsvaret. Dette ser vi spesielt gjennom følgende historie: *«En soldat ble drept i kamp og hvor hans nærmeste sjef løp bort til kjøretøyet hans, stoppet opp og visualiserte verste tenkelige scenario om hvordan den drepte kom til å se ut. Han visste at det ville være stygt når han åpnet luken. Personen var død, men skuldrene hans senket seg fordi det var ikke så ille som han hadde visualisert seg. Han skapte seg overskudd i en situasjon og ble ikke slått ut av overraskelsen.»*

En annen informant fra Forsvaret forteller også om et utenlandsoppdrag hvor han endte opp med å bli skutt. Denne historien avdekker viktigheten av mental trening, da denne informanten er sikker på at han ville dødd hvis det ikke hadde vært for den mentale treningen og praktiseringen av mentale teknikker. Denne konkrete situasjonen illustrerer Grøterud & Jordet (2005) sin antagelse i praksis om at den mentale treningen kan bidra til å sikre at individet handler rett når det gjelder som mest. På en annen side er det viktig å være klar over at selv om det finnes mange gode eksempler på at visualiseringsteknikker har stor nytte, opplyser Pensgaard (2005) om at teknikken trolig ikke benyttes systematisk av alle, og at det dermed finnes et urealisert potensiale som kan realiseres ved å systematisere bruken. Påstanden om at teknikken ikke brukes like systematisk av alle, ser ut til å stemme med at informanter fra begge prestasjonsgruppene opplyser om at mental trening generelt fortsatt brukes ubevisst. En av Forsvarsinformantene opplyser at den mentale treningen vil gi mindre effekt om man ikke bruker det bevisst, blant annet fordi man må være klar over hva man

ønsker å oppnå med treningen. En mulig årsaksforklaring til den usystematiske bruken kan være at personer mestrer teknikken ulikt (Grøterud & Jordet, 2005).

### **Teknikkene målsetting, fokus/refokus og arbeidsoppgaver**

Når det kommer til den mentale teknikken “målsetting” opplyser begge prestasjonsgruppene om at teknikken er viktig, og vi identifiserer likhetstrekk mellom toppidrettsinformantene, Forsvarsinformantene og Hardy, Jones & Gould (1996) sin teori om at mental trening handler om å sette seg mål og å jobbe mot å realisere dette målet. En av toppidrettsinformantene presiserer at: *“Toppidretten den er beinhard, og det er kun én vinner. For min del så tror jeg veldig mye på den mentale biten, at du bestemmer deg. (...) Men det var veldig bevisst trening gjennom mange år, og det der med å bestemme seg for å bli verdens beste var kanskje ikke så populært for mange år siden som det er nå.”*

Tanken om å bestemme seg og aldri gi seg virker å passe bra med Mikkelsen & Laudal (2016b) sin teori om at et individ må ha motivasjon og vilje til å legge inn en innsats for å prestere og for å nå mål. Pensgaard (2015) sin teori om at et mål bør være motiverende fordi at det kan gi utøveren energi, virker også dekket for utøveren fra sitatet over, da toppidrettsinformanten ser ut til å både være motivert og ha energi til å realisere målsettingen. Dersom man leser mellom linjene kan det virke som at denne informanten har en eierskapsfølelse til målet og tilstrekkelig med selvtillit som kan øke sannsynligheten for at målet blir oppnådd, noe som er i tråd med flere teorier (Orlick, 2015; Pensgaard, 2005; Railo, 1983). Videre kan det ut ifra sitatet over se ut som at informanten dessuten har en høy viljestyrke etter McGonigal (2012) sin definisjon, og at personen viser viljestyrke ved å blant annet forplikte seg til å bli best i sin idrett (Karp, 2014). Dersom vi tar for oss Duckworth et al. (2007) sin definisjon av GRIT, virker det også som at denne toppidrettsinformanten har høyt nivå av GRIT. Dette er fordi informanten virker å ha en lidenskap knyttet til sitt langsiktige mål om å bli best gjennom bevisst trening gjennom mange år, i tillegg til at utøveren virker å ha en utholdenhet som øker sannsynlighet for at personen klarer å realisere målet.

Videre kan det virke som at flere av Forsvarsinformantene har et litt annet fokus når det kommer til målsetninger enn toppidretten. En mulig årsaksforklaring kan være at en rekke toppidrettsrelaterte mål som “å bli verdens beste i sin gren” kan virke å ha mindre fokus i

Forsvarssammenheng. Dette identifiserer vi ut ifra besvarelsene til Forsvarsinformantene, som virker å legge vekt på fellesskapets målsettinger og det å ta vare på medsoldater. Likevel ser vi at en av informantene omtaler blant annet Luftforsvarets læringsmiljø som å være i verdenstoppen. Dette kan tyde på at hårete mål og ambisjoner om å bli verdens beste også eksisterer i Forsvaret.

I Ytterbøl (2019b) sin mentale treningsmodell er fokus/refokus og arbeidsoppgaver presentert som egne mentale teknikker, mens de ikke ser ut til å bli direkte adressert i Pensgaard (2005) sin modell. En av Forsvarsinformantene ser ut til å bekrefte at disse to mentale teknikkene også brukes i Forsvaret i dag, gjennom følgende sitat: *“Evne til å ha fokus på en arbeidsoppgave også skifte fokus på en ny arbeidsoppgave, det har jeg trent på. Det trener du også på gjennom militær trening. Det her med å prioritere arbeidsoppgaver, også å fokusere på å ta de viktigste arbeidsoppgavene først”*. Det at Pensgaard sin modell ikke inneholder teknikkene fokus/refokus og arbeidsoppgaver kan muligens vitne om at teknikkene blir mer vektlagt i Forsvarssammenheng enn i toppidretten. Likevel kan det være vanskelig å konkludere med dette, da også toppidrettsinformantene presiserer viktigheten av å kunne omstille fokuset når ting ikke går som planlagt. Andre toppidrettsinformanter opplyser om at det er viktig å ha fokus på en ting av gangen, noe som er i tråd med funnene fra Forsvaret. Pensgaard (2005) sin teori belyser også at målsettingsteknikken også vil kunne hjelpe med å fokusere på de rette tingene. Det kan dermed virke som at teknikkene evne til fokus, refokus og arbeidsoppgaver er viktig i toppidretten, men at de likevel i Pensgaard (2005) sin modell ikke ser ut til å adresseres like direkte som i Ytterbøl (2019b) sin modell.

### **Indre dialog teknikken**

Våre funn viser at både toppidretts- og Forsvarsinformantene anser den mentale teknikken “indre dialog” som viktig for å prestere. For eksempel opplyser en av Forsvarsinformantene om hvordan følelser, tanker og handlinger virker å henge sammen: *“Følelser, tanker og handlinger henger sammen i en trekant (...) Det at du sier noe vil også påvirke tankene og følelsene dine”*. Denne påstanden ser ut til å bli støttet opp av teorien til Railo (1983) som opplyser om at negative tanker kan ha en styrende og kontrollerende effekt på individet. Et annet interessant funn er at en av Forsvarsinformantene beskriver mental trening som et teknikk som kan hjelpe med å få avstand til egne instinkter: *“det å skaffe seg et kognitivt overskudd i situasjoner hvor normalt personens biologiske rullegardin ville gått ned. Det*



*bidrar til å ta bedre beslutninger og å få større avstand til egne instinkter*”. Disse instinktene kan trolig knyttes opp mot hvordan tanker, følelser og handlinger henger sammen.

Videre har vi identifisert fellestrekk mellom teorien til Pensgaard (2005) om at idrettsutøvere har en kontinuerlig indre dialog som individet bør være bevisst over, og at innholdet bør endres dersom tankene er lite konstruktive. En av toppidrettsinformantene sier at mental trening også handler om personens tankesett. Informanten sier: *«Og så jobber jeg mye med det grunnleggende tankesettet med at du må fokusere på det du kan påvirke, men alt annet som du ikke kan påvirke må du bare slippe»*. Dette sitatet illustrerer blant annet at man bør jobbe mot å ikke fokusere på forhold som anses som å være utenfor egen kontroll. Denne tankegangen kan på mange måter virke rasjonell, basert på Orlick (2015) sin teori om at negative tanker kan fungere som energyver. Det er dermed nærliggende å tro at forhold utenfor et individ sin kontroll ved mye oppmerksomhet kan ha uheldige konsekvenser, blant annet ved at et individ blir stresset og at personens indre dialog dermed blir mindre konstruktiv. En mulig årsaksforklaring til denne forverringen kan ifølge Grøterud & Jordet (2005) sin teori være at personens selvtillit forverres da teorien definerer selvtillit som en ferskvare. I tillegg er det også naturlig å tro at ukontrollerbare mål kan oppfattes som urealiserbare, og teorien til Fredrickson (2003) bidrar med å belyse at negative indre tanker kan være med på å snevre inn et individ sine tanker og at dette kan gi en lavere sannsynlighet for å lykkes med å realisere satte mål.

På en annen side opplyser Fredrickson (2003) og Seligman & Csikszentmihalyi (2000) om hvilke muligheter som ligger bak positive tanker og en positiv indre dialog, hvorav blant annet en økt selvtillit trekkes frem av Fredrickson (2003). Teoriene ser videre ut til passe godt overens med hva flere av våre informanter fra begge prestasjonsgruppene sa, hvor flere er opptatt av å snu et negativt fokus til et positivt fokus. En av toppidrettsinformantene trekker frem at det er viktig å ha en bevisst indre dialog og ha tro på seg selv: *«Det ble et sterkt begrep for meg det å tro på seg selv, fokus, bevisstgjøring, det å tørre å si til seg selv at du kunne bli best og tro på det»*.

Teorien til Railo (1983) er videre med å støtte opp rundt mulighetsområdet til positive tanker og følelser, ved å opplyse om at individer som har kontroll på egne tanker og følelser normalt vil oppnå en bedre konsentrasjon. I tillegg sier han at denne økte konsentrasjonen ofte er en

indikasjon om at personen vil fungere mentalt bra også på andre områder. Teorien til Linley et al. (2010, s 3-9) støtter opp informantenes og Railo (1983) sin antagelse om at følelser er en viktig kilde til positiv energi og en viktig kilde for å skape gode prestasjoner. Det er dermed ingen tvil om at teoriene og våre funn korresponderer med hverandre og at individets indre tanker og fokus har mye å si for en persons prestasjon. Dette viser hvilket potensiale som ligger i å jobbe systematisk med den mentale teknikken som heter “indre dialog”.

#### 5.1.2.2 MENTALE TEKNIKKENE SOM ANBEFALES OVERFØRT TIL KONSULENTER

---

Ifølge teorien til Pensgaard (2005) og Weinberg & Gould, (2015) kan mental trening ha verdi på andre arenaer enn i idretten. Dette er en antagelse som støttes opp av våre toppidrettsinformanter, og flere tror at en eventuell overføring i fra toppidretten ikke nødvendigvis gir mange ulemper, fordi denne treningen trolig vil foregå på et mindre intensivt nivå enn i idretten. En av informantene sier for eksempel at: *“Jeg tror at næringslivet kan ha nytte av toppidrettens mentale fokus og teknikker fordi det er mange likhetstrekk med å prestere i en konkurranse og å prestere i et møte eller i andre pressende jobbsituasjoner.”* På en annen side er det viktig å belyse at funnene presentert over i stor grad er basert på mer generelle antagelser om mulige overføringsverdier til næringslivet. Dette er fordi flere av toppidrettsinformantene uttrykker at de har lite kunnskap om konsulenter.

En av toppidrettsinformantene opplyser om at personer som allerede presterer på et høyt nivå vil ha spesielt stor nytte av å ta i bruk mental trening generelt, fordi det handler om å optimalisere egne prestasjoner til nye nivåer: *“Det er når du er verdensmester det er viktig å jobbe med å ta de neste stegene for å utvikle seg videre”*. Denne antagelsen begrunnes med at allerede høyt presterende individer ofte i mindre grad har andre problemer som må løses før man kan starte arbeidet med de mentale teknikkene. På bakgrunn av allerede presentert teori om at konsulenter virker å være den “ideelle” arbeidstakeren og funnene over, tolker vi det som at disse individene vil ha spesielt stor nytte av å optimalisere egne prestasjoner med å bruke mentale teknikker. Denne antagelsen gjelder selv om de opplever å allerede prestere på et høyt nivå.

Forsvarsinformantene virker å være enige i at konsulenter og arbeidstakere i næringslivet kan ha bruk for mye av Forsvarets mentale trening, og trekker frem positive konsekvenser som

færre sykemeldinger, bedre arbeidsmiljø og lykkeligere individer. På en annen side opplyser noen av Forsvarsinformantene at det ikke nødvendigvis er alt som vil passe like bra inn i næringslivet, men at mye av grunnideene og teknikkene vil være overførbart dersom man foretar tilpasninger: *«Vi stjal ideen fra toppidretten fordi de presterte bedre, vi testet det ut og vi i Forsvaret presterer også bedre. Jeg er sikker på at uansett hvilken næring du snakker om så er dette et verktøy som får folk til å prestere bedre.»*

Ved spørsmålet om hvilke konkrete mentale teknikker som har mest verdi å overføre til konsulenter eller til næringslivet, trekker både toppidrett- og forsvarsinformantene frem visualisering, målsettingsarbeid og avspenningsteknikker. En av Forsvarsinformantene sier: *«Når du får disse vanskelige spørsmålene eller kritikk for jobben du gjør, det å kunne kjøre avspenningsteknikker for å roe deg ned. Bygge selvtillit gjennom indre dialog, å sette seg klare målsetninger underveis. Om jeg skulle blitt ansatt som konsulent i morgen så er jeg helt sikker på at jeg hadde hatt veldig god bruk for disse verktøyene.»* I tillegg til disse teknikkene, trekker Forsvaret frem indre dialog, fokus/refokus og arbeidsoppgaver som nyttige å overføre til konsulenter og til næringslivet generelt. I tillegg fremhever toppidrettsinformantene at det vil være verdifullt for arbeidstakere i næringslivet å bli flinke til å evaluere, skape et lærende tankesett, alltid lete etter forbedringspotensiale, samt trene på å finne og beholde roen.

Forsvarsinformantene mener videre at evaluering og å lære av egne forbedringsområder er viktige egenskaper som vil være nyttig i næringslivet og for konsulenter. I tillegg trekker de frem at det er viktig å ta vare på seg selv, hvile når man kan, og bli kjent med seg selv og omgivelsene rundt når man skal prestere. Et annet tips vedrørende overføring ligger i å identifisere likheter fra en tidligere situasjon til en ny situasjon, da flere situasjoner bygger på mange av de samme prinsippene. På den måten kan det bli lettere å se overføringsverdien. Et tredje nyttig tips fra Forsvaret er at en mental tilnærming kan hjelpe med å løse opp i utfordringer når man står i krevende situasjoner. Dette er fordi at den mentale treningen kan hjelpe med å bearbeide og dele opp utfordringen i mindre biter, slik at forholdet blir kognitivt enklere å løse opp i.

## 5.2 KONSULENTER

---

Vi ser mange likheter mellom konsulentinformantene og Newell et al. (2009) sin teori om kunnskapsarbeidere. For eksempel trekker de fleste av informantene frem positive kjennetegn ved jobben som fleksibilitet, beslutningsmyndighet, selvstendighet, mulighet for utfordringer og at de opplever å ha kontroll over egen kompetansebygging. Kjennetegnene går overens med Newell et al. (2009) sin beskrivelse om at kunnskapsarbeiderens arbeidshverdag i stor grad kjennetegnes av høy autonomi og høy grad av problemløsende arbeidsoppgaver. Det virker også naturlig å klassifisere våre informanter som Alvesson (2000) sin ideelle arbeidstaker, fordi de virker motiverte i sin jobb og villige til å legge inn en innsats. Kelley (1990) sin teori om “gullsnipperarbeidere” ser i tillegg ut til å stemme når vi beskriver konsulentinformantene, fordi de virker dyktige og intelligente. I tillegg opplever vi informantene som egnet til å ta gode avgjørelser, å være i stand til å planlegge egen arbeidshverdag og å ha kontroll over egen utvikling (Newell et al., 2009, s.32). Ut ifra disse teoriene og funnene kan det altså tolkes som at konsulenter er “perfekte” i jobben sin, og at det har gode forutsetninger for å kunne prestere bra på jobb.

På en annen side finnes det andre forhold som kan være med på å påvirke en konsulents arbeidsprestasjoner. Flytsonemodellen (Csikszentmihalyi, 1975) kan illustrere dette. Kun i modellens flytzone vil konsulenten oppleve at alt fungerer optimalt, fordi at det er en perfekt balanse mellom ferdigheter og utfordringer (Andreassen & Wadel, 2004). Etter å ha analysert konsulentenes besvarelser, er det tydelig at noen opplever å ikke alltid å være i denne flytsonen. Flere av konsulentene trekker frem et paradoks om at konsulenthverdagen aldri er helt i balanse: *“du finner aldri den perfekte balansen. Du har det nesten alltid enten for travelt eller så er det for lite, og da stresser du med at du må få mer”*. Sitatet viser at konsulenter i perioder kan oppleve høye forventninger og press, men også perioder med lite oppdrag og kjedsomhet. Ifølge Csikszentmihalyi (2014) kan perioder med kjedsomhet bidra til en redusert motivasjon, noe som også senere kan påvirke videre prestasjoner (Mikkelsen & Laudal, 2016a). Humboldt et al. (2013) sier at dette stresset kan ødelegge for prestasjoner.

Et alarmerende funn er at selv om flere konsulenter trekker frem paradokset om at det enten er for stille eller for travelt, er det heller ikke et heldig funn at enkelte opplyser om at de har en tendens til å sette sine klienters behov først, fremfor egne. Dette fenomenet støttes opp av andre forskere (Swart & Kinnie, 2003; Yalabik et al., 2017). Yalabik et al. (2017) opplyser

om at dette vil kunne bidra til at konsulenten i mindre grad har tid til å investere tid i seg selv. Ved nærmere analyse av konsulentinformantenes svar opp mot teorien, kan det dermed virke som at ideen om en ideell arbeidstaker og en “gullsnipparbeider” ikke er nok for å prestere bra over tid. Vi tror derfor at konsulentene kan ha et behov for å jobbe med mentale teknikker for å prestere bedre.

---

### 5.2.1 BRANSJENS OG KONSULENTERS FORHOLD TIL MENTAL TRENING OG TEKNIKKER

---

Etter en dypere analyse av hvordan konsulentinformantene definerer mental trening sitter vi igjen med et inntrykk om at mange av dem på et overordnet nivå vet hva mental trening er, selv om mange opplyser om at de egentlig ikke vet så mye om mental trening. Dette er et overraskende funn fordi det kan tyde på at konsulentene har mer kunnskap om mental trening enn hva de selv tror. Dette funnet kan være med på å illustrere at mental trening har et større fokus i bransjen nå enn tidligere, men at dette fokuset kan være ubevisst. Et annet interessant funn at en av konsulentene opplever mental trening som en naturlig del av å være en konsulent.

På en annen side identifiserer vi et kunnskapsgap hos enkelte konsulenter da vi stilte ulike spørsmål om mental trening. Da vi spurte informantene om de benyttet mental trening i sin arbeidshverdag, var det flere som avkreftet dette, men som likevel fortalte at de blant annet brukte visualisering og avspenning i løpet av arbeidshverdagen. Dette kunnskapsgapet virker ikke overraskende da flere av toppidrettsinformantene har en antagelse om at konsulenter eller ansatte i næringslivet generelt vil ha stor verdi av å få mer kunnskap om mental trening. En av Forsvarsinformantene adresserer dessuten en konkret utfordring i form av at mental trening ser ut til å kreve en viss grunnkompetanse i bunnen for at det skal gi verdi.

Flere av informantene uttrykker at konsulentbransjen ikke har et tydelig fokus på mental trening i dag. Dette kan muligens være med å forklare hvorfor vi har funnet lite forskning om mental trening og mentale teknikker i konsulentbransjen. Likevel er det viktig å presisere at noen av informantene i større grad mener at mental trening er vanlig i bransjen i dag, spesielt i større konsulentbedrifter. Noen av informantene beskriver bransjen som flinke til å fremme faglig utvikling og kompetansebygging, og at dette kan bidra til at konsulenter klarer å håndtere egen arbeidshverdagen bedre. På en annen side er det likevel slik at

kunnskapsarbeidere trenger å vokse og utvikle seg for å bli mer produktive (Drucker, 1999), og det er dermed nærliggende å tro at personlig utvikling krever mer enn bare faglig tilrettelegging og kompetansebygging i bedriften og i bransjen.

Når det kommer til mentale teknikker nevner flere av konsulentinformanter om at de har hørt om indre dialog, avspenning, målsetting, visualisering og forberedelser. Det er dessuten flere av informantene som sier at de benytter teknikkene aktivt i sin hverdag, spesielt i utfordrende situasjoner, som når de holder en presentasjon. De nevnte teknikkene over finnes også igjen i Pensgaard (2005) og Ytterbøl (2019b) sine mentale treningsmodeller, med unntak av “forberedelse”. Selv om flere av konsulentinformantene virker å bruke noen mentale teknikker, betyr ikke det nødvendigvis at teknikkene brukes systematisk. I tillegg kan det virke som at de som bruker mentale teknikker, kun bruker noen av dem. Vi identifiserer dermed et forbedringspotensiale, ettersom det gjerne kreves en helhetlig og systematisk bruk av de mentale teknikkene for å kunne utnytte effektene optimalt Pensgaard (2005). Det trekkes også frem at det ikke finnes en automatisk overgang fra mentale teknikker til mentale ferdigheter, og at det å bygge mentale ferdigheter krever at teknikkene brukes jevnlig over tid (Ytterbøl, 2019b).

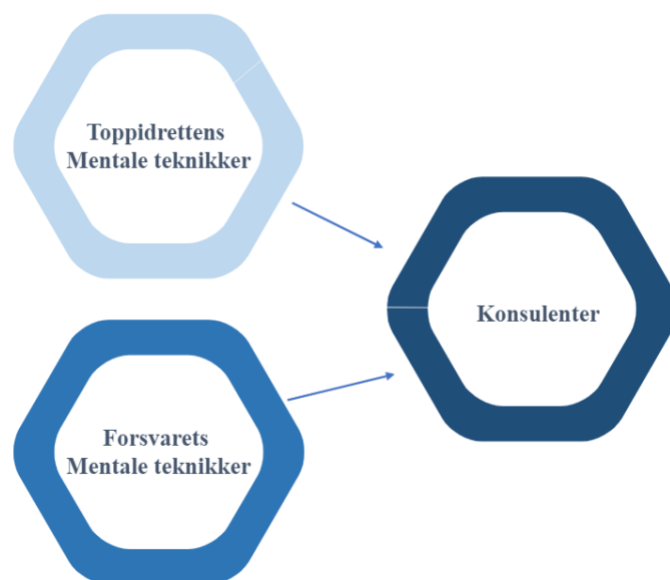
Videre mener flertallet av konsulentinformantene at mental trening i en eller annen form kan hjelpe dem i deres arbeidshverdag, og vi tolker dette som at de dermed har et ønske om mer personlig utvikling. Informantene trekker frem ønskede utviklingsforhold som å øke selvtillit, å håndtere “flink-pike-syndromet” og takle utfordrende situasjoner. De ser på disse forholdene som nyttige å få hjelp til å håndtere. En av konsulentene sier at det er hensiktsmessig med et sunnere forhold mellom jobb og privatliv: «*Det er viktig å sikre en sunnere balanse mellom arbeidsliv og privatliv (...) Jeg er helt sikkert på at det ikke er lurt å forvente at man skal jobbe 400 timer overtid i løpet av en kort tidsperiode*». Et annet interessant funn er at noen av konsulentene sier at de har en antagelse om at mental trening også kan hjelpe folk i andre jobber og bransjer, fordi flere arbeidstakere jobber i prosjektform, som ligner mye på konsulentjobben. Det sies også at mental trening kan ha verdi også på et mer generelt grunnlag: “*Mental trening kan hjelpe, men ikke nødvendigvis i forhold til konsulentbiten, men kanskje mer i forhold til å være robust og være mer motstandsdyktig*”. Denne antagelsen ser ut til å ha fellestrekk med Ytterbøl (2019b) sin mentale treningsmodell, som har som målsetning å skape mentalt sterke og robuste individer.

Til slutt setter en av konsulentinformantene spørsmålsteget ved hva som kan trenes opp og hva som er medfødt. Dette er et viktig og interessant spørsmål da det kan være flere personlige egenskaper som ikke kan trenes opp, samt flere personlige egenskaper som kan gjøre at mental trening fungerer ulikt hos forskjellige individer. En annen konsulent nevner spesifikt personlighet i forbindelse med mental trening, og sier at: «for visse personlighetstyper er mental trening veldig effektivt, og for andre så kan det virke litt sånn... det her er mye følelser». En annen informant sier også at det trolig er nyttig å ha visse personlige egenskaper som en konsulent, og trekker fram evnen til å se at alt ikke må være perfekt hele tiden. Vi tror dermed at konsulentene er inne på viktig forhold om at mental trening og mentale teknikker kan ha forskjellig effekt på ulike mennesker. Det kan derfor belyse et behov om å skreddersy mentale teknikker ut ifra som passer hver individuell konsulent best.

## 5.3 OVERFØRING FRA EN PRESTASJONSARENA TIL EN ANNEN

### 5.3.1 HVILKE VURDERINGER BØR GJØRES FØR MAN BESLUTTER Å OVERFØRE MENTALE TEKNIKKER?

For å ta en vurdering om de mentale teknikkene fra toppidretten og Forsvaret bør overføres til konsulenter, tar vi utgangspunkt i formelen for overføringsverdi (Grøterud & Jordet, 2005, s. 56) i Figur 13. Formelen ser først på “allsidigheten”, altså om mentale teknikker kan benyttes i flere situasjoner og oppgaver. Vi er sikre på at teknikkene fra toppidretten og Forsvaret kan overføres til flere ulike kontekster, da de i utgangspunktet virker enkle å bruke, også for konsulenter. Denne antagelsen virker å bli bekreftet fordi at flere informanter innenfor de tre prestasjonsgruppene bekrefter at de bruker, eller har brukt, visualiseringsteknikken. Vi mener at dette bekrefter teknikkenes allsidighet.



FIGUR 13: ILLUSTRASJON AV OVERFØRING AV MENTALE TEKNIKKER

Videre ser vi på elementet “viktighet”, som handler om en vurdering om teknikkene kan benyttes i situasjoner som er viktig for oss (Grøterud & Jordet, 2005, s. 57). Det å prestere på et høyt nivå i konsulentjobben vil trolig mange anse som viktig, blant annet fordi mange ønsker anerkjennelse for sin innsats i jobben. Dersom anerkjennelse i jobbsammenheng er viktig for en konsulent, er det viktig at de mentale teknikkene er mulig å bruke i jobbsituasjoner som bidrar til at personen oppnår anerkjennelse gjennom gode prestasjoner.

“Innovasjonsgraden” sier noe om de mentale teknikkene tilfører noe helt nytt som man ikke tidligere kunne benytte seg av (Grøterud & Jordet, 2005, s. 57). Med tanke på den manglende forskningen rundt mental trening og mentale teknikker i konsulentbransjen er det nærliggende å tro at en eventuell overføring av mentale treningsteknikker vil tilføre helt nye måter å jobbe på. Selv om noen konsulenter allerede bruker mentale teknikker, vil det sannsynligvis være nytt for mange å jobbe systematisk med bruken av teknikkene, og muligens nytt å kombinere flere teknikker i ulike situasjoner. Flere av konsulentene nevnte blant annet at teknikker som visualisering ble benyttet kun ved vanskelige situasjoner. Det kan godt tenkes at de vil oppleve nye former å jobbe på dersom de tar i bruk visualiseringsteknikken også i andre situasjoner som ikke oppfattes som vanskelige.

Til slutt vil “tilpasningene” som kreves for å få noe overført påvirke den totale overføringsverdien. Jo mer tilpasninger overføringen krever, desto lavere overføringsverdi (Grøterud & Jordet, 2005, s. 57). Etersom konsulentbransjen skiller seg i stor grad fra toppidrettens og Forsvarets aktiviteter, er det naturlig at bruken av teknikkene vil kunne kreve tilpasninger. Dette er tilpasninger i forbindelse med arbeidsoppgaver, men også tilpasninger ut ifra hva slags personlige egenskaper og behov hver enkelt person har. Det virker likevel som at det er oppnåelig å tilpasse slike teknikker, da det tidligere er argumentert for at man kan finne likhetstrekk mellom de ulike prestasjonsgruppene. Vi ser også at toppidretten og Forsvaret, som befinner seg i to forskjellige prestasjonsmiljøer, benytter flere av de samme teknikkene. Dermed mener vi at det finnes en høy overføringsverdi av de mentale teknikker også til konsulenter.

Den totale vurderingen av elementene i formelen kan tyde på at mental trening har høy overføringsverdi til konsulenter. Det er imidlertid noe vanskelig å forstå og bruke formelen. Elementene som formelen tar opp krever vurdering og skjønn, og det kan derfor være



vanskelig å komme frem til et konkret svar for graden av overførbarhet. I tillegg kan det være at formelen er lettere å benytte i idrettssammenheng, for eksempel ved overføring av teknikker mellom ulike grener. Konsulentbransjen virker også mer uforutsigbar og kompleks, samtidig som det er langt mer vanskelig å måle resultater i konsulentbransjen enn det er i toppidretten. Tilpasninger vil derfor være en naturlig del i denne overføringsprosessen, og vi har derfor utarbeidet en videre idé for hvordan konsulenter kan ta i bruk toppidrettens og Forsvarets mentale teknikker i vår konseptualisering som presenteres senere.

---

### 5.3.2 ANDRE FORHOLD SOM BØR HENSYNTAS VED OVERFØRING AV TEKNIKKENE

---

Formålet med dette avsnittet er å kort diskutere om det finnes andre forhold som bør hensyntas når konsulenter skal vurderer å ta i bruk mentale teknikker fra toppidretten og Forsvaret. Vi opplever at det finnes lite teori omkring andre forhold som påvirker bruk av mentale teknikker, men under intervjuene identifiserte vi to forhold som vi ønsker å undersøke nærmere: personlighetstrekk og behov.

#### 5.3.3.1 HAR PERSONLIGHETSTREKK PÅ VIRKNING PÅ BRUK AV MENTALE TEKNIKKER?

---

En av toppidrettsinformantene opplyser under intervjuet om at personen også ser på begrepet mental trening som en livsstil og at det ikke er dekkende å kun betegne mental trening som ulike mentale teknikker: *“For meg handler det om en mye mer helhetlig filosofisk og strategisk tenkning. Jeg tenker mentale strategier, verdier, holdninger - det som går mye dypere enn bare å f.eks. bli god til å visualisere.”* Informanten trekker her frem at andre forhold som verdier og holdninger inngår i den mentale treningen, og at *“verdigrunnlag som er hvem du er som person”* også er viktig. I tillegg til disse forholdene opplyser flere av informantene fra begge prestasjonsgruppene om at mentale teknikker bør skreddersys slik at de passer til individet. En av forsvarsinformantene trekker spesielt frem at valg av teknikker er personavhengig, og Pensgaard (2005) sin teori trekker også frem at menneskers generelle personlighet er sentralt i den mentale treningen. Også den kognitive teorien til Jaeggi et al. (2011) trekker frem at individuelle ulikheter kan resultere i at den kognitive treningen kan få varierende resultat. Da mental trening er en form for en kognitiv trening, ønsker vi å diskutere ulike personlighetstrekk sin mulige påvirkning på treningen ytterligere.

På bakgrunn av argumentasjonen over kan det virke som at Porter & Lawler (1968) sin femfaktormodell kan ha verdi for mental trening og mentale teknikker, selv om det er uenigheter om personligheten er statisk (Buss, sitert i Heatherton & Weinberger 1994) eller dynamisk (Duggan, 2004). En årsak til at femfaktormodellen kan være nyttig for mental trening med tilhørende teknikker er fordi teorien blant annet viser hvordan personer er forskjellige gjennom ulike personlighetstrekk (Kaufmann & Kaufmann, 2013), og at disse trekkene i varierende grad vil påvirke arbeidsprestasjoner (Jenkins, Gustav & Shaw (1998).

Ut ifra argumentasjonen over om at mental trening er en helhetlig filosofisk og strategisk tenkning, og antagelsen om at personlighetstrekk kan påvirke prestasjoner på ulike måter, virker det nyttig at individer er klar over deres egne personlighetstrekk når det skal jobbes med mentale teknikker. Blant annet er samvittighetsfullhet er en god indikator på å predikere gode jobbprestasjoner, etterfulgt av emosjonell stabilitet (nevrotisisme) (Barrick et al., 2001; Kaufmann & Kaufmann, 2013). Likevel er det flere personlighetstrekk som er mindre gode på å predikere prestasjon og suksess (Barrick et al., 2001). Dette kan bety at personer i mindre grad bør vektlegge åpenhet, ekstrovertsjon og omgjengelighet, da disse trekkene i mindre grad vil være nyttige for å predikere de mentale teknikkenes påvirkning på individets prestasjoner.

#### 5.3.3.2 KAN GRUNNLEGGENDE BEHOV PÅVIRKE BRUK AV MENTALE TEKNIKKER?

---

Antagelsen om at mental trening er en helhetlig filosofisk og strategisk tenkning, og Pensgaard (2005) sin antagelse om at individets mestring av egen livssituasjon inngår i mental trening, kan tale for at Maslows sin behovspyramide (1954) kan være nyttig når man skal velger mentale teknikker. Dette kan begrunnes med at pyramiden er med på å beskrive hvordan menneskers grunnleggende behov forklarer atferd og motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2013). Når et individ har et behov, vil personen ifølge Mikkelsen & Laudal (2016b) sin teori oppleve om behovet er dekket eller ikke, og et udekket behov kan skape både ubehag og indre spenninger. Dette kan resultere i en spesifikk atferd, som ikke nødvendigvis er rasjonell i forhold til å jobbe for å prestere optimalt via bruk av mentale teknikker.

Orlick (2015) ser ut å fremheve at andre forhold som egne basisbehov og å lytte til egen kropp bør undersøkes som viktige påvirkende faktorer når man vurderer hvordan man skal jobbe med mental trening. Denne antagelsen støttes opp av Reeve (2009) som bekrefter at egne verdier, interesser og preferanser bør knyttes opp mot egen livsstil, og som dermed er med å verifisere at det også er viktig å ta hensyn til individuelle forhold. Ut ifra argumentasjonen over er det naturlig å tro at Maslow sitt behovshierarki kan hjelpe med å identifisere hvilke forhold som er viktige for hver enkelt, og at denne kunnskapen er vesentlig å ha med seg når man skal velge ut hvordan man skal jobbe mest mulig effektivt med mentale teknikker.

For eksempel kan Maslow sin behovspyramide sannsynligvis være med på å belyse personers dekkede og udekkede behov, som igjen kan være med på å bevisstgjøre individene om egen livssituasjon. Det er videre nærliggende å tro at dette er nyttig fordi det kan sikre at personene blir mer oppmerksomme på hvor problemene ligger, og som trolig vil bidra til et mer gjennomtenkt og strategisk riktig valg når man bestemmer seg for hvilke mentale teknikker man ønsker å prøve i arbeidet for å prestere bedre. For eksempel kan det være nyttig å ha et bevisst forhold til egen selvaktelse fordi dette blant annet inneholder viktige forhold om seg selv, vurderinger av egne prestasjoner og behov for personlig vekst (Teigen, 2020). I tillegg kan det være nyttig å være bevisst over eget selvrealiseringsbehov fordi det er en viktig del av å realisere sitt fulle potensiale (Sørensen, 2007).

---

### 5.3.3.3 HVA BØR PRIORITERES FØRST VED EN OVERFØRING?

---

Basert på diskusjonen over er det naturlig å tro at personlighet og behov kan være viktige forhold å hensynta når man velger ut mentale teknikker man ønsker å teste ut. På en annen side virker det som at det finnes lite teori om hvilke av disse forholdene man bør hensynta først, når konsulenter velger ut og tar i bruk mentale teknikker. Det er også nærliggende å tro at andre forhold vil være viktig ved bruk av mentale teknikker. Vi vil kort diskutere hvor disse elementene plasserer seg i rekkefølge i forhold til bruk av mentale teknikkene, samt andre forhold som kan være hensiktsmessig å hensynta.

Ut ifra argumentasjonen og teorien over er det naturlig å tro at man bør starte med å kartlegge egen motivasjon før man beslutter hvilke mentale teknikker man ønsker å prøve ut. Dette er fordi vi opplever motivasjon som en grunnstein i alt man gjør, og at grad av motivasjon vil

påvirke hvorvidt man lykkes med de mentale teknikkene og satte mål. Det er dermed nærliggende å tro at det er viktig å ha motivasjon i fra start, i tillegg til at individer bør jobbe mot å beholde motivasjon helt frem til målet er realisert gjennom bruk av mentale teknikker. Vi opplever også at motivasjon vil gi en indre driv for å blant annet ta tak i egne behov.

I tillegg til motivasjon er viljestyrke viktig når man skal predikere prestasjoner og resultater (Baumeister & Tierney, 2011). Viljestyrke er spesielt viktig i form at det kan bidra til at individer forplikter seg til en handling (Karp, 2014, 153). For eksempel at en konsulent forplikter seg til å tilfredsstille eget behov om tilstrekkelig hvile etter jobb. Det er dermed naturlig å tro at viljestyrke vil komme før behov, fordi vi opplever at viljestyrken er en bidragsyter til at en person tar fatt på egne behov og at man forblir forpliktet til å dekke dette behovet. Vi opplever også at det er viktig å ha viljestyrke fra start fordi det vil kunne bidra til at individet faktisk klarer å forbli forpliktet til valgte mentale teknikker, som igjen kan bidra til høyere sannsynlighet for målrealisering. På en annen side er det ikke sikkert at en person har høy grad av viljestyrke i fra starten, men siden viljestyrken kan trenes opp (Baumeister et al., 1994; Baumeister et al., 2007; Holton, 2009; McGonigal, 2012), kan det dermed tyde på at en person kan oppnå høyere grad av viljestyrke for eksempel gjennom bruk av mentale teknikker underveis i den mentale treningsprosessen. Likevel er det viktig å være klar over at et individ må jobbe mot å fordele grad av egen viljestyrke ut over egen mental trening, for å unngå at man bruker opp viljestyrken tidlig i prosessen (McGonigal, 2012, s. 55-56). Dette kan belyse at en person sin viljestyrke bør fordeles jevnt utover hele treningsprosessen med å nå et mål via bruk av mentale teknikker.

Vi mener også at begrepet GRIT som består av utholdenhet av innsats (Winner, 1996; Bloom & Sosniak, 1985) og lidenskap knyttet til langsiktige mål (Duckworth et al., 2007) er et forhold som er viktig å kartlegge tidlig, fordi det gir viktig informasjon om egen gjennomføringsevne. Vi mener også at argumentasjonen over om motivasjon og viljestyrke også gjelder for GRIT. Dette er fordi vi opplever at dette er begreper som i stor grad overlapper hverandre, i tillegg til alle disse forholdene blant annet vil være viktige ved for eksempel kartlegging og realisering av behov. For eksempel vil det være nyttig at en person har høy grad av utholdenhet og lidenskap (GRIT) knyttet til et fastsatt langsiktig mål, for eksempel knyttet til et behov om å oppnå selvrealisering. Dette er fordi det å oppnå selvrealisering vil ofte ta tid, og at det da er viktig å ha utholdenhet og lidenskap til å jobbe

mot å dekke dette behovet over tid, også når man opplever motgang. Vi mener dermed at å kartlegge GRIT også bør komme før behovskartlegging, men vi anerkjenner også at enkelte kan ha behov for å bygge opp eget nivå av GRIT gjennom bruk av mentale teknikker, og at de dermed vil fokusere på GRIT også senere i den mentale treningsprosessen.

Videre opplever vi at Csikszentmihalyi (1975) sin flytsonemodell kan hjelpe individer med å kartlegge ferdigheter og utfordringer, noe som vi mener at er viktig å gjøre tidlig. Dette er fordi flytsonemodellen kan fungere som en hjelp til å forstå status i dag, hva som fungerer bra og hvilke forbedringsområder man har. Vi tror også at flytsonemodellen kan hjelpe med å identifisere dekkede og udekkede behov, noe som også er med på å begrunne hvorfor flytsonemodellen bør komme før man gjør en vurdering av behov. Dette er for å unngå dobbeltarbeid og minimere risiko for å gå glipp av viktig informasjon som kan være relevant for vurdering av ulike behov. Vi mener at flytsonemodellen også bør komme før man velger hvilke mentale teknikker som skal tas i bruk, fordi vi ser et behov for å skreddersy og tilpasse de mentale teknikkene på individnivå.

Videre har vi en oppfatning om at Maslow sitt behovshierarki (1954) bør komme etter kartlegging av motivasjon, viljestyrke, GRIT og flytzone, og før bruken av mentale teknikker. Dette er fordi behov kan skape atferd (Kaufmann & Kaufmann, 2013, s. 94) og fordi et eventuelt udekket behov vil kunne skape et ubehag og en indre spenning (Mikkelsen & Laudal, 2016b, s.35), som kan bidra til dårligere prestasjoner og mindre effekt ved bruk av mentale teknikker. Et annet argument for at en kartlegging av eget behovshierarki bør komme tidlig er fordi det i følge Maslow (1954) ikke vil være mulig å tilfredsstille behov høyere opp i hierarkiet før en har dekket behov lenger ned i hierarkiet. Vi opplever for eksempel at mental trening med tilhørende mentale teknikker i stor grad kan knyttes opp mot et ønske om å oppnå selvrealisering eller anerkjennelse øverst i hierarkiet. Vi tror også at eventuelle udekkede behov lenger ned i hierarkiet som manglende søvn og hvile kan påvirke behovoppnåelse av de høyere nivåene, og at det også kan påvirke suksessen ved bruk av mentale teknikker. Ut ifra denne argumentasjonen er det naturlig at en slik behovskartlegging bør finne sted før de mentale teknikkene innføres.

Videre mener vi at en evaluering og bevisstgjøring av egen personlighet vil være nyttig for å få viktig innsikt om seg selv, blant annet fordi det kan bidra til en mer korrekt skreddersøm

av senere valgte prioriteringer av de mentale teknikkene. I tillegg mener vi at det er naturlig å tro at et fokus på kartlegging og bevisstgjøring av egne behov bør komme før kartlegging av egen personlighet. Dette er fordi behovskartlegging for mange kan virke mindre skremmende enn en analyse av egen personlighet. Videre kan det være naturlig å starte med en behovsanalyse, fordi denne innsikten kan bidra til at individet i større grad lykkes med å reflektere rundt egne personlighetstrekk. Dette er fordi personen allerede har “varmet opp” gjennom behovskartleggingen. For eksempel kan enkelte oppleve det som vanskelig og komplisert å analysere egen personlighet, noen som i ytterste konsekvens kan resultere i at de gir opp og hopper over denne viktige kartleggingen, fordi denne analysen virker vanskelig å gjennomføre. Vi mener dessuten at ved å ta en analyse av behov først, vil det bidra til at individet i større grad kan bli motivert til å også gjennomføre en personlighetsvurdering, fordi personen allerede ha reflektert litt rundt egne personlighetstrekk indirekte i behovskartleggingen. Dette vil videre resultere i at individet i større grad vil være i stand til å velge ut mentale teknikker for seg selv.

Basert på diskusjonen over og for å besvare oppgavens problemstilling har vi utarbeidet en trinnvis prestasjonsguide for å hjelpe konsulenter til å vurdere hvordan de kan ta i bruk mentale teknikker i fra toppidretten og Forsvaret, og hvilke forhold som bør hensyntas når de velger teknikker. Vi vil nå presentere denne guiden.

## 6 KONSEPTUALISERING

---

### 6.1 BAKGRUNN FOR VÅR KONSEPTUALISERINGEN

---

Bakgrunnen for konseptualiseringen er at vi ser et behov om å tydeliggjøre hvordan konsulenter kan ta i bruk toppidrettens og Forsvarets mentale teknikker. I undersøkelsen om hvordan teknikkene kan tas i bruk, har vi identifisert viktigheten av å foreta tilpasninger ved overføring av mentale teknikker til en ny kontekst. Vi mener at kartlegging av egne prestasjoner i dag, behov og personlighet er viktige elementer som bør hensyntas ved en overføring og ved bruk av mentale teknikker. Dette bør hensyntas fordi det kan bidra til en viktig bevisstgjøring om seg selv, som å belyse egne styrker og svakheter. Denne innsikten er dessuten viktig når man skal tilpasse mentale teknikker til eget bruk. Vi tror også at

bevisstgjøringen kan bidra til en erkjennelse om at det kan være nødvendig å foreta endringer for å kunne prestere enda bedre i konsulentjobben i fremtiden. Hva en person definerer som bedre prestasjoner vil være en subjektiv vurdering, og vår modell er laget for å passe til alle type målsetninger og forbedringsområder.

Vår modell er utarbeidet med formålet om å være enkel og anvendbar, som også kan brukes utenfor jobbkontekst. Modellen skal dessuten kunne bidra til å ufarliggjøre mental trening og skal inspirere personer til å finne mentale teknikker som kan hjelpe dem med å prestere enda bedre. Vi ønsker også å påpeke at personer ikke bør se på mental trening med tilhørende teknikker som en kostnad, fordi økte prestasjoner til gjengjeld kan bidra til høyere profitt. Et annet viktig element er at etter hvert som en person benytter mentale teknikker, vil teknikkene bli mer automatiserte, som igjen betyr at personen trenger å investere mindre tid og energi i teknikkene i fremtiden.

Vi har videre identifisert to brukergrupper av vår modell, men vi anerkjenner at ikke alle nødvendigvis vil oppleve at man passer helt inn i disse kategoriene. Den første kategorien er mennesker som har åpenbare forbedringsområder, og som av den grunn ikke presterer på sitt høyeste nivå. Den andre kategorien kjennetegnes av personer som allerede presterer på et høyt nivå, hvor det i mindre grad finnes åpenbare forbedringsområder. For sistnevnte kategori mener vi at det alltid finnes forbedringsområder selv om de allerede gjør det bra, men at det krever ekstra selvinnsikt og arbeid for å identifisere disse forbedringsområdene. Videre er det viktig å presisere at det for denne gruppen er viktig å jobbe mot å opprettholde gode prestasjoner over tid. Vi mener her at bruken av mentale teknikker også vil være svært nyttig for å unngå at personene blir utbrente, noe som bør vektlegges oppmerksomhet fordi en utbrent konsulent som lever av eget hode, kan skape store utfordringer i personens liv. Vi mener også at den første kategorien bør fokusere på å unngå å bli utbrent, parallelt med at de jobber med sine forbedringsområder.

## 6.2 INTRODUKSJON AV VÅR “PRESTASJONSGUIDE”

---

Vi har utarbeidet en trappetrinnsmodell som vi har valgt å navngi “Prestasjonsguiden”. Modellen består av fem trinn, hvor pilen som fører tilbake fra trinn 5 til trinn 1 viser at det er en kontinuerlig prosess. Trinn 1-3 besvarer problemstillingen i form av å vise hvilke andre

forhold som bør hensyntas ved en overføring av mentale teknikker til konsulenter, eller til andre kontekster. Vurderingen av de tre første trinnene resulterer i Trinn 4, som viser hvordan individuelle konsulenter kan benytte toppidretten og Forsvarets mentale teknikker for å prestere bedre i jobben. En case eksempel som presenteres senere tydeliggjør bruken av modellen i praksis, og hvordan konsulentene kan bruke de ulike mentale teknikkene.



FIGUR 14: PRESTASJONSGUIDEN

Figur 15 under gir en nærmere beskrivelse av innholdet i “prestasjonsguiden”:

1. Status i dag	2. Egne behov	3. Personlighet	4. Mentale teknikker	5. Evaluering
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bruke Csikszentmihalyi (1975) sin flytsonemodell til å identifisere egne ferdigheter. Dette gir utgangspunkt for å identifisere forbedringsområder.</li> <li>• <u>Reflektere rundt</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Er jeg motivert?</li> <li>- Har jeg nok viljestyrke?</li> <li>- Har jeg GRIT?</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bruke Maslow (1954) sitt behovshierarki for å kartlegge egne behov.</li> <li>• Gjøre en prioritering av hvilke behov som skal vektlegges mest tid og energi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bruke Porter &amp; Lawler (1968) sin femfaktormodell for å kartlegge egne personlighetstrekk.</li> <li>• Vurdere hvordan trekkene kan påvirke egne prestasjoner positivt eller negativt.</li> <li>• Lag en plan for hvordan man skal håndtere de negative forholdene.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan kan jeg tilpasse informantenes, Pensgaard (2005) og Ytterbøl (2019b) sine mentale teknikker til min hverdag slik at jeg prestere bedre? <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Målsetting</b></li> <li>- Avspenning</li> <li>- Visualisering</li> <li>- Indre dialog</li> <li>- Fokus/refokus</li> <li>- Arbeidsoppgaver</li> </ul> </li> <li>• Valgte teknikker bør gjenspeile status i dag, behov og personlighet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluere de bruke mentale teknikkens påvirkning på egne prestasjoner.</li> <li>• Hva fungerte bra og dårlig?</li> <li>• Andre nye forhold som bør hensyntas ved bruk av teknikkene?</li> <li>• Lykkes jeg med mine målsettinger?</li> <li>• Ja: Finne nye forbedringsområder.</li> <li>• Nei: trenger jeg mer tid? Foreta justeringer og angrip problemstillingen og teknikkene på en ny måte.</li> </ul>

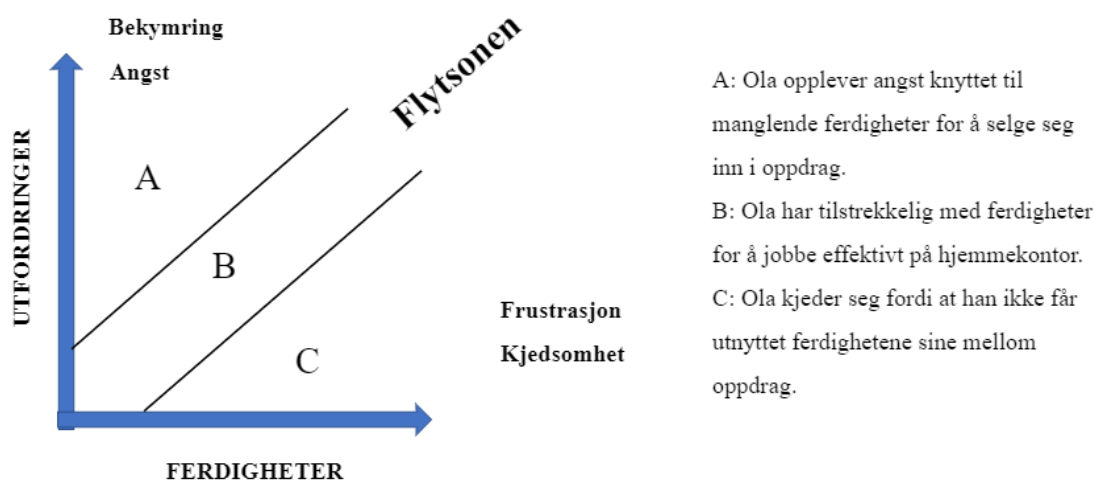
FIGUR 15: VIDERE BESKRIVELSE AV PRESTASJONSGUIDEN



Vi gjør oppmerksom på at det i Trinn 4 kan være hensiktsmessig å starte med målsetting, som er årsaken til at teknikken er uthevet i fet skrift. Vi argumenterer for at konsulenter bør starte med denne teknikken først, fordi det er viktig å sette seg et mål slik at man vet hva man skal jobbe mot, og hva man skal bruke de andre teknikkene til. Vi har valgt å holde Ytterbøl (2019b) sin tilstandsteknikk utenfor vår prestasjonsguide, fordi vi finner lite forklaring omkring hva denne teknikken innebærer. Vi mener de andre identifiserte teknikkene er dekkende for vår “Prestasjonsguide”. I tillegg til dette fremhever vi at det er viktig at alle teknikkene under trinn 4 brukes sammen og systematisk, for å oppnå størst effekt. Likevel så tillater vår modell at de ulike mentale teknikkene vektlegges ulikt ut ifra hvilke forbedringsområder som brukeren av modellen har identifisert. Vi viser nå hvordan “prestasjonsguiden” kan hjelpe konsulenter med å foreta nødvendige vurderinger før bruk og hvordan de kan ta i bruk toppidrettens og Forsvarets mentale teknikker, gjennom en fiktiv case.

### 6.3 CASE EKSEMPEL

Ola Nordmann er en erfaren konsulent innenfor management consulting, men opplever at han ikke får utnyttet sitt fulle potensiale på jobb. Ola velger å benytte vår “prestasjonsguide” for å bli mer bevisst og i større grad være i stand til å prestere bedre på jobb, via å bruk av mentale teknikker. I trinn 1 bruker Ola flytsonmodellen (Csikszentmihalyi, 1975) for å kartlegge egne forbedringsområder:



FIGUR 16: FLYTSONEMODELLEN

Som vist i Figur 16, mestrer Ola å jobbe på hjemmekontor. Han befinner seg da i punkt B, hvor det er en balanse mellom jobbets utfordringer og hans ferdigheter. Han er dermed i flytsonen. Ola identifiserer likevel han mangler ferdigheter for å selge seg inn i et konsulentoppdrag. På dette området befinner han seg i punkt A, hvor han føler angst og bekymring knyttet til denne innsalgjobben. Ola kjeder seg også mellom konsulentoppdrag fordi han ikke får brukt sine ferdigheter slik han vil. Han befinner dermed i punkt C. I hovedsak er det altså identifisert to forbedringsområder for Ola, som er punkt A og C.

Videre i trinn 1 kartlegger Ola motivasjon, viljestyrke og GRIT. Ola opplever å være motivert til å forbedre egne prestasjoner, fordi han brenner for konsulentjobben. Ola kommer også frem til at han har nok viljestyrke og GRIT til å forplikte seg til målene sine som han vil formulere om litt. Ola er dessuten villig til å legge inn innsatsen som trengs, og har derfor troen på at han vil lykkes med å prestere, fordi at han ønsker å håndtere utvalgte forbedringsområder. Videre i trinn 2 kartlegger Ola behovene sine for å undersøke om han har andre forbedringspotensialer som kan påvirke hans jobbprestasjoner. Dette er forhold som han vil hensynta når han senere bestemmer seg for passende vektlegging av de mentale teknikkene.



FIGUR 17: BEHOVSPYRAMIDEN

Etter bruk av behovspyramiden (Maslow, 1954) har Ola identifisert et forbedringspotensiale når det kommer til fysiologiske behov, da han prioriterer jobben overfor søvn. I tillegg opplever Ola at jobben tar over det sosiale livet, slik at de sosiale behovene ikke er dekket fullt ut. Ola vet at dersom han ikke tar disse behovene på alvor kan han ha vanskeligheter

med å realisere de to øverste behovene i pyramiden, som også er behov som er viktige for han. Han er dessuten klar over at disse udekkede behovene kan gi uheldige konsekvenser, fordi det kan bidra til fallende motivasjon, viljestyrke og GRIT. Ola vet at dersom dette skjer så kan dette påvirke hans prestasjonsevne knyttet til å bruke de mentale teknikker mest mulig optimalt.

I trinn 3 oppsummerer Ola at han skårer høyt på samvittighetsfullhet og nevrotisisme etter Porter & Lawler (1968) sin femfaktormodell. I tillegg skårer han lavt på ekstroversjon og anser seg selv som midt på skalaen når det gjelder åpenhet og omgjengelighet. Ola ser at sin høye grad av samvittighetsfullhet vil være en nyttig egenskap for å prestere bedre fordi han er pliktoppfyllende. På en annen side har Ola en rekke utfordringer knyttet til hans høye grad av nevrotisisme og lave grad av ekstroversjon. Dette er fordi han innser at disse to trekkene kan påvirke hans innsalgsevner negativt når det kommer til å selge seg selv inn i et fremtidig kundeoppdrag. Dette er fordi Ola sliter med nervøsitet og angst knyttet kommunikasjon med andre mennesker. På bakgrunn av innsikten i fra trinn 1-3 lager Ola en plan for å håndtere egne personlighetstrekk og forbedringspotensialer, ved hjelp av toppidrettens og Forsvarets mentale teknikker.

Før Ola velger hvilke mentale teknikker han ønsker å bruke, lager han en oppsummering av sine forbedringsområder og andre viktige forhold som kan påvirke valg av teknikker:

Trinn 1	Trinn 2	Trinn 3
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Manglende ferdigheter knyttet til innsalg av seg selv.</li> <li>● Får ikke utnyttet sine ferdigheter mellom oppdrag.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ofrer søvn til fordel for jobben.</li> <li>● Ikke nok tid til venner og familie på grunn av jobben.</li> <li>● Sterkt behov for selvrealisering og anerkjennelse i jobben.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Høy grad av nevrotisisme</li> <li>● Lav grad av ekstroversjon</li> </ul>

FIGUR 18: FORBEDRINGSOMRÅDENE TIL OLA

Ut ifra “prestasjonsguiden” benytter Ola den første mentale teknikken “målsetting” og utarbeider følgende mål som skal bidra til at han i fremtiden presterer bedre i jobben. Av praktiske grunner velger Ola å formulere tre mål:

- 1. Jeg skal bli komfortabel med å selge meg selv inn til kunder**
2. Jeg skal endre eget tankesett slik at jeg ikke ser på tiden mellom oppdrag som kjedelige.
3. Jeg skal bruke arbeidstiden mer effektivt slik at jeg får mer tid til søvn, familie og venner.

På grunn av oppgavens praktiske ramme, vil vi kun belyse hvordan Ola kan benytte toppidrettens og Forsvarets mentale teknikker for å realisere målsetting nummer 1. Denne er uthevet i fet skrift.

*Indre dialog:* Ola er oppmerksom på at negative indre tanker kan fungere som energityver og at det kan ha en negativ kontrollerende og styrende effekt på han når han skal selge seg selv inn til kunder. For å håndtere dette ønsker Ola å bruke indre dialog til å bli bevisst over egen indre samtale før, under og etter innsalgsmøtet. Ola ønsker videre å bruke denne teknikken til å endre egen indre samtale til noe konstruktivt og positivt dersom han starter å tvile på egne ferdigheter og hans salgskunnskaper. Han ønsker videre å jobbe mot å synliggjøre for seg selv at han har mye kunnskap å tilby kunder, og at det er realistisk å bli komfortabel med å selge seg selv inn i prosjekter, dersom han jobber med å håndtere denne utfordringen jevnt og systematisk. Ola ønsker dessuten å belyse ovenfor seg selv at hans lave grad av ekstroversjon ikke trenger å bety at han ikke vil mestre å selge seg selv inn i prosjekter, men at han må finne en måte å håndtere dette trekket på slik at det ikke hindrer han i å lykkes.

*Visualisering:* Ola ønsker å bruke denne mentale teknikken for å bli trygg på fremtidige innsalgprosesser. Han ønsker å bruke teknikken til å visualisere ulike scenarioer av et innsalgsmøte. For eksempel: hva gjør jeg hvis kunden avviser meg? Hva svarer jeg dersom kunden spør etter egenskaper jeg ikke har? Ola ønsker å oppsøke møterommet eller å gjennomføre en fiktiv innsalgssamtale via telefon for å skape realisme i denne forberedelsesfasen. Ola har dessuten troen på at visualiseringsteknikken kan hjelpe han til å takle sin høye grad av nevrotisisme og lave grad av ekstroversjon, fordi han tror at visualiseringen og planleggingen kan gjøre han tryggere på selve innsalgprosessen. Han mener denne tryggheten kan bidra til at hans identifiserte utfordringer knyttet til disse

personlighetstrekkene blir mindre truende for hans prestasjoner. I tillegg vil Ola visualisere egne tidligere innsalgprosesser som var vellykkede, for å gjenskape de gode følelsene og minnene slik at han kan bygge opp troen på egen gjennomføringsevne.

*Arbeidsoppgaver:* I tillegg til teknikkene over ønsker Ola å fokusere på en arbeidsoppgave av gangen for å sikre et best mulig resultat i innsalgprosessen. Ola innser at det vil være umulig å bli komfortabel med innsalgjobben i løpet av en dag. Av den grunn bestemmer han seg for å dele opp målet i ulike arbeidsoppgaver, som å gjøre en grundig analyse av kundenes behov før møtet og å reflektere rundt hvordan hans evner og ferdigheter kan dekke kundens behov. I tillegg vil han tenke gjennom hvordan han skal gjennomføre innsalgsmøtet og hvordan han skal følge opp kunden i etterkant av møtet. Ola tror at en slik inndeling av arbeidsoppgaver vil bidra til en større sannsynlighet for suksess for innsalgprosessen, og at summen av flere slike positive opplevelser over tid vil gjøre han mer komfortabel med å selge seg inn i fremtidige oppdrag.

*Fokus/refokus:* Denne teknikken ønsker Ola å benytte i kombinasjon med teknikkene over. Han erkjenner at det er viktig å ha fokus både før, under og etter innsalgprosessen. For å sikre fokus ønsker han å være bevisst på å sette mobilen på lydløs og å sette av nok tid til mental forberedelse før møtet. I tillegg er det viktig for Ola å ikke være trøtt, sulten eller tørst under møtet. Han ønsker dessuten å jobbe mot å klare å refokusere dersom han for eksempel blir spurt om vanskelige spørsmål under innsalgprosessen som setter han ut av sin flytzone. Ola vil da jobbe mot å endre sitt mentale fokus og indre dialog slik at han ikke går inn i kriseberedskap. Dette kan bidra til at han klarer å tenke rasjonelt. I tillegg til dette vil han i samme situasjon også fokusere på å ta en ting av gangen når ting ikke går som planlagt, og å gjennomføre møtet på en best mulig måte.

*Pust/avspenning:* Denne teknikken ønsker Ola spesielt å bruke dersom han opplever et høyt stressnivå før eller under et innsalgsmøte. Han innser at det er viktig å ta seg tid til å puste ordentlig og at dette kan hjelpe han til å tenke klarere, i tillegg til at det kan bidra til at han finner et optimalt spenningsnivå under innsalgsmøtet. Ola ønsker dessuten å lære seg konkrete pusteteknikker og å øve på disse jevnlig for å øke sannsynligheten for bedre prestasjoner i jobbsammenheng. I tillegg til dette ønsker Ola å undersøke konkrete meditasjonsteknikker og å teste ut bruken av ord som “dette klarer jeg”.

En måned etter at Ola har tatt i bruk egentilpassede mentale teknikker i fra toppidretten og i fra Forsvaret, gjennomfører han “prestasjonsguiden” sitt siste steg, “evaluering”. Han er nysgjerrig på hvordan valgte teknikker har hjulpet han med å prestere bedre og om det er mulig å se resultater etter bare en måned. Ola konkluderer med at han har blitt flinkere til å bli bevisst over egen indre dialog og at han i større grad enn tidligere endrer til en positiv indre samtale når behov. Han mener at dette har bidratt til at han i større grad klarer å holde fokus lenger, og at det er blitt enklere å refokusere når tankene hans sporer av. På en annen side mener Ola at han har en lenger vei å gå i form at å lykkes med pusteteknikker, og han innrømmer at han ikke har hatt tid til å teste ut meditasjonsteknikker enda. På en annen side opplyser han om å ha hatt stor nytte av å bruke visualiseringsteknikker, fordi disse teknikkene har bidratt til å gjøre han tryggere på innsalgprosessen. Til tross for at han allerede har opplevd en rekke positive effekter, erkjenner han at han fortsatt har en lengre vei å gå før han er komfortabel med å selge seg inn i potensielle prosjekter.

Han bestemmer seg dermed for å fortsette med samme målsettingen og går tilbake til trinn 1 i “prestasjonsguiden”. Ved en ny gjennomgang av trinn 1-3 opplever han at det ikke finnes noe annet han ønsker å legge til. Han reflekterer deretter rundt årsaker for hvorfor han ikke har lykkes med målet som han har satt seg, og konkluderer med at de er for tidlig å forvente at han er blitt komfortabel med denne prosessen allerede nå. Han velger derfor å ikke endre angrepsmåte på de mentale teknikkene, men å slå seg til ro med at teknikkene fungerer til hans formål, men at han må smøre seg med tålmodighet. For å sette seg i stand til å oppnå en raskere måloppnåelse bestemmer Ola seg for å hver søndag sette av tid til å trene på de mentale teknikkene, samt å planlegge i hvilke situasjoner han kan trene på de ulike teknikkene i løpet av den kommende uken. Han mener dette kan bidra til at han ved neste evaluering vil ha startet å ta i bruk meditasjonsøvelser, at han er blitt flinkere til å bruke pusteøvelser, og at han er et skritt nærmere å realisere sin satte målsetning.

## 7 KONKLUSJON

---

Gjennom denne oppgaven har vi identifisert at individuelle management konsulenter har behov for å ta i bruk toppidrettens og Forsvarets mentale teknikker for å prestere bedre i jobben. Konsulentintervjuene bekrefter dette ved å belyse at konsulentene har en rekke utfordringer i jobben, og at de mener at mental trening med tilhørende teknikker kan hjelpe

med å håndtere disse utfordringene. Konsulentene opplyser dessuten at de i liten grad bruker mental trening eller mentale teknikker i dag, noe som synliggjør at de kan ha behov for å ta i bruk teknikkene i sin jobb i dag. Vi ser også at toppidretts- og Forsvarsinformantene fokuserer mye på mentale teknikker, og at de definerer begrepet mental trening mye likt. Likevel har vi identifisert at disse to prestasjonsgruppene også har ulike perspektiver rundt ønsket sluttresultat av den mentale treningen, men de bruker mange av de samme mentale teknikkene. Vi konkluderer dermed at denne innsikten gjør oss i stand til å besvare oppgavens problemstilling.

Vi har besvar første del av problemstillingen på tre måter. For det første har vi vist hvordan konsulentene kan ta i bruk toppidrettens og Forsvarets mentale teknikker ved å vise besvarelsene fra toppidretts- og Forsvarsinformantene, der de forteller hvordan de har brukt teknikkene i sin arbeidshverdag gjennom konkrete eksempler. Vi mener dette gir konsulentene viktig innsikt i hvordan de mentale teknikkene fra disse to prestasjonsgruppene kan brukes. Det er mulig å trekke en slik slutning fordi flere av informantene mener at det finnes likhetstrekk mellom deres og konsulentenes arbeidskontekst, selv om deres jobber virker veldig ulike. Blant annet sammenlignes en viktig konkurranse i toppidretten med et viktig jobbmøte hos konsulentene. På bakgrunn av dette sier informantene at ulike situasjoner alltid vil bygge på noen av de samme prinsippene, og at det handler om å identifisere likhetstrekk mellom ulike kontekster for å finne overføringsverdien for konsulentene.

For det andre har vi vist hvordan konsulentene kan ta i bruk toppidrettens og Forsvarets mentale teknikker ved å spørre om hvilke av de mentale teknikkene som vil gi mest verdi for konsulentene å ta i bruk i sin arbeidshverdag, og i hvilke jobbsituasjoner teknikkene spesielt kan være nyttige for konsulentene. Forsvarsinformantene trekker blant annet frem avspenningsteknikker som nyttig dersom en konsulent får kritikk eller blir stilt vanskelige spørsmål i jobben. Det trekkes også frem at positiv indre dialog og klare målsettinger kan være med å forbedre konsulentens selvtillit i jobbsammenheng. I tillegg så har vi besvart første del av problemstillingen med vår “prestasjonsguide” med tilhørende praktisk case. Vi kommer tilbake til denne guiden. Basert på våre tre måter å besvare første del av problemstillingen er det altså mulig å overføre mentale teknikker fra toppidretten og Forsvaret til individuelle management konsulenter, men det vil kreve tilpasninger for å sikre optimal effekt.

For å besvare andre del av problemstillingen, har vi identifisert forhold som er viktige å vurdere når teknikker skal overføres fra toppidretten og Forsvaret, og tas i bruk av konsulentene. Med utgangspunkt i eksisterende teori og svar fra informantene, har vi kommet frem til at forhold som motivasjon, viljestyrke, GRIT, flytsone, behov og personlighetstrekk bør vurderes ved overføring og bruk av mentale teknikker til konsulenter. Svarene fra første og andre del av problemstillingen har resultert i vår egenutviklede modell, “Prestasjonsguiden”. Guiden er utarbeidet for å forklare mer detaljert hvordan konsulenter kan ta i bruk mentale teknikker fra toppidretten og Forsvaret, og hvilke vurderinger som bør gjøres ved en slik overføring. Dette er fordi vi mener at hverken eksisterende teori eller besvarelsene fra informantene sier nok om hvordan konsulentene skal ta i bruk disse teknikkene i praksis. Denne “prestasjonsguiden” besvarer dermed hele oppgavens problemstilling.

### **Bidrag til teori og praksis**

På bakgrunn av funnene og besvarelsen av problemstillingen har vi nå redusert det teoretiske gapet ved at vi vet mer om overføringsverdien av toppidrettens og Forsvarets mentale teknikker til konsulenter. Dette bidrar til ny teori som sier at mentale teknikker fra toppidretten og Forsvaret er overførbare til konsulenter, og konkretiserer både hvilke teknikker konsulenter kan ta i bruk og hvordan de kan ta det i bruk. Vår studie bidrar også med viktig innsikt om andre forhold som kan påvirke prestasjoner, og som derfor er nyttig å vurdere ved bruk av mentale teknikker. Samlet sett belyser studiet i større grad hva mental trening er og hva de mentale teknikkene kan bidra til. Dette kan føre til økt innsikt om mentale teknikker og et økt fokus på menneskelig utvikling i konsulentbransjen og næringslivet generelt, da både funn og teori viser potensielle fordeler som ligger i å ta i bruk mental trening og mentale teknikker.

Studiet vårt har resultert i utarbeidelsen av “Prestasjonsguiden”, som er en ny, teoretisk modell som samler eksisterende teori og våre empiriske funn. Modellen bidrar dermed til at konsulentene sparer tid med å sette seg inn i tematikken. Guiden fungerer videre som en veileder for hvordan individuelle management konsulenter i praksis kan innføre mentale teknikker i sin arbeidshverdag for å prestere bedre. Det vil si at modellen kan høyne sannsynligheten for en suksessfull implementering av de mentale teknikker hos konsulenter, ved at andre forhold som påvirker prestasjoner også inkluderes i vurderingen.



“Prestasjonsguidens” praktiske bruk er i tillegg illustrert gjennom vår case, og vi mener at dette kan bidra til en høyere innsikt rundt bruken av mentale teknikker, og at dette kan resultere i nye og bedre måter å jobbe på. “Prestasjonsguiden” kan også bidra til å bevisstgjøre konsulenter om deres forbedringsområder, slik at de har en kontinuerlig utviklingsprosess som utfordrer dem til å hele tiden utnytte sitt fulle potensiale.

### **Forslag til videre forskning**

Dette finnes mange forhold vi ikke har kunne adressere i vår oppgave på grunn av oppgavens praktiske ramme. Først og fremst har vi begrenset oppgaven til individuelle management konsulenter. Det kan derfor være interessant å undersøke overføringsverdien av toppidrettens og Forsvarets mentale teknikker til andre yrkesgrupper og arbeidstakere også. Vår forskning baserer seg på individnivå, men vi erkjenner at konsulentene er en del av et større fellesskap og at deres prestasjoner kan bli påvirket av den konteksten de befinner seg i. Forslag til videre forskning kan dermed være å undersøke implementering av mentale teknikker på bedriftsnivå, hvor organisatoriske forhold hensyntas. Dessuten anerkjenner vi at det kan være behov for å undersøke implementeringen av toppidrettens og Forsvarets mentale teknikker i enda større grad, da det kan være andre viktige forhold vi ikke har adressert i dette studiet. I vår studie har vi heller ikke vektlagt kjønnsforskjeller, og dette kan være interessant å undersøke videre for å se om det kan bidra til større variasjoner i besvarelsene.

Et annet forskningsområde kan være å undersøke om det vil være verdifullt å supplere vår forskning med mindfulness for å lage en enda mer komplett studie. Selv om vi har utarbeidet en “prestasjonsguide” med hensikt med å hjelpe konsulenter med å skape bedre prestasjoner, har vi ikke undersøkt om konsulentene faktisk presterer bedre ved bruk av modellen. Vi har heller ikke undersøkt om Pensgaard (2005) og Ytterbøl (2019b) sine mentale treningsmodeller faktisk bidrar til å bedre konsulenters arbeidsprestasjoner. Forslag til videre forskning kan dermed være å teste ut om vår “Prestasjonsguide” og de andre mentale treningsmodellene faktisk bidrar til økte arbeidsprestasjoner hos individuelle management konsulenter. Vi har også i liten grad brukt nivå 1 (mentale teknikker) og nivå 2 (mentale ferdigheter) i Pensgaard (2005) og Ytterbøl (2019b) sine mentale treningsmodeller, sammen. Et annet spennende forskningsområde kan derfor være å gjennomføre et studie hvor nivå 2 i større grad inkluderes.

## 8 KILDELISTE

---

- Ach, N. (1910). *Über den Willensakt und das Temperament: Eine experimentelle Untersuchung*. Leipzig: Quelle & Meyer
- Addae, H. & Wang, X. (2006). Stress at work: linear and curvilinear effects of psychological-, job-, and organization-related factors: An exploratory study of Trinidad and Tobago. *International Journal of Stress Management*, 13(4), 476–493. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.13.4.476>
- Adler, A. B., Bliese, P. D., Pickering, M. A., Hammermeister, J., Williams, J., Harada, C. & Ohlson, C. (2015). Mental skills training with basic combat training soldiers: A group-randomized trial. *Journal of Applied Psychology*, 100, 1752–1764. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000021>
- Adler, A. B., Delahajj, R. Bailey, S. M., Van den Berge, C., Parmak, M., van Tussenbroek, B., Puente, J. M., Landratova, S., Kral, P., Kreim, G., Rietdijk, D., McGurk, D. & Castro, C. A. (2013). NATO survey of mental health training in army recruits. *Military medicine* 178(7), 760-766. <https://doi.org/10.7205/MILMED-D-12-00549>
- Alvesson, M. (2000). Social Identity and the Problem of Loyalty in Knowledge-Intensive Companies. *Journal of Management Studies*, 37(8), s. 1101-1123. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00218>
- Andreassen, K. S. & Wadel, C. (2004). *Ledelse, teamarbeid og teamutvikling i fotball og arbeidsliv* (8. utg.). Flekkefjord: SEEK A/S
- Arthur, R. A., Fitzwater, J., Roberts, R., Hardy, J. & Arthur, C. A. (2017). Psychological skills and “the Paras:” The indirect effects of psychological skills on endurance. *Journal of Applied Sport Psychology*, 29(4), 449-465. <https://doi.org/10.1080/10413200.2017.1306728>
- Barrick, M. R., Mount, M. K. & Judge, T. A. (2001). Personality and Performance at the Beginning of the New Millennium: What Do We Know and Where Do We Go Next? *International Journal of selection and assessment*, 9(1-2), 9-30. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00160>
- Baumeister, R. F., Heatherton, T. F. & Tice, D. M. (1994). *Losing control: How and why people fail at self-regulation*. N/A: Academic Press

- Baumeister, R. F. & Tierney, J. (2011). *Willpower. Rediscovering the Greatest Human Strength*. New York: The Penguin Press
- Baumeister, R. F., Vohs, K. D. & Tice, D. M. (2007). The Strength Model of Self-Control. *Current Directions in Psychological Science* 16(6), 351–55  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2007.00534.x>
- Birrer, D. & Morgan, G. (2010). Psychological skills training as a way to enhance an athlete's performance in high-intensity sports. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, 20(2), 78–87. <https://doi.org/10.1111/j.1600-0838.2010.01188.x>
- Bloom, B.S. & Sosniak, L. A. (1985). *Developing talent in young people*. New York: Ballantine Books
- Boyke, J., Driemeyer, J., Gaser, C., Büchel, C. & May, A. (2008) Training-Induced Brain Structure Changes in the Elderly. *Journal of Neuroscience*, 28(28), 7031-7035.  
<https://doi.org/10.1523/JNEUROSCI.0742-08.2008>
- Buonomano, D. V. & Merzenich, M. M. (1998). Cortical plasticity: from synapses to maps. *Annual Review of Neuroscience*, 21, 149–186.  
<https://doi.org/10.1146/annurev.neuro.21.1.149>
- Buss, D. M. (1994). *Personality evoked: The evolutionary psychology of stability and change*. Sitert i Heatherton, T. F. & Weinberger J. L. (1994). *Can personality change?* (s. 41–57). American Psychological Association.  
<https://doi.org/10.1037/10143-003>
- Collins, D. & MacNamara, A. (2012). The Rocky Road to the Top - Why Talent Needs Trauma. *Sports Medicine* 42, 907-914. <https://doi.org/10.1007/BF03262302>
- Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond boredom and anxiety*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Csikszentmihalyi, M. (2014). *Flow and the foundations of positive psychology*. N/A: Springer
- Csikszentmihalyi, M., Abuhamdeh, S. & Nakamura.(2014). *Flow*. Sitert i Csikszentmihalyi, M. (2014). *Flow and the Foundations of Positive Psychology*. N/A: Springer
- Davis, R. E., Couper, M. P., Janz, N. K., Caldwell, C. H. & Resnicow, K. (2010). Interviewer Effects in Public Health Surveys. *Health Education Research*, 25(1), 14-26.  
<https://doi.org/10.1093/her/cyp046>

- Debarnot, U., Sperduti, M., Rienzo, D. F. & Gulliot, A. (2014). Experts bodies, experts minds: How physical and mental training shape the brain. *Frontiers in Human Neuroscience*. N/A. <https://doi.org/10.3389/fnhum.2014.00280>
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California Management Review*, 41(2), 79-94. <https://doi.org/10.2307/41165987>
- Duckworth, A. L., Peterson, C., Matthews, M. D. & Kelly, D. R. (2007). Grit: Perseverance and passion for long-term goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(6), 1087–1101. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.92.6.1087>
- Duggan, C. (2004). Does personality change and, if so, what changes? *Criminal Behaviour and Mental Health*, 14(1), 5-16. <https://doi.org/10.1002/cbm.556>
- Duncan, J. & Owen, M. A. (2000) Common regions of the human frontal lobe recruited by diverse cognitive demands. *Trends in Neurosciences*, 23(10). 475-483. [https://doi.org/10.1016/S0166-2236\(00\)01633-7](https://doi.org/10.1016/S0166-2236(00)01633-7)
- Fredrickson, B. L. (2003). The value of positive emotions. *American Scientist* 91(4), 330-335. DOI N/A  
[https://www.americanscientist.org/sites/americanscientist.org/files/20058214332\\_306.pdf](https://www.americanscientist.org/sites/americanscientist.org/files/20058214332_306.pdf)
- Fulton, S. (2017). The Iceberg Theory for Presentation Content [Forsidebilde]. Hentet fra <https://ethos3.com/2017/08/iceberg-theory-presentation-content/>
- Gioia, D. A. & Pitre, E. (1990). Multiparadigm perspectives on theory building. *Academy of Management Review*, 15(4), 584-602. <https://doi.org/10.2307/258683>
- Glaser, B. & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine
- Gould, D., Murphy, S., Tammen, V. & May, J. (1991) An evaluation of U.S. Olympic sport psychology consultant effectiveness. *Sport Psychologist*, 5(2), 111 - 127. <https://doi.org/10.1123/tsp.5.2.111>
- Grøterud, A. H. & Jordet, G. (2005). *Sporty Business. Hvordan lykkes på jobb med toppidrettens metoder*. Oslo: Hegnar Media
- Gundersen, D. (2018, 7. mai). Prestasjon. Hentet fra: <https://snl.no/prestasjon>

- Hardy, L., Jones, J. G. & Gould., D. (1996). *Understanding psychological preparation for sport; theory and practice of elite performers*. N/A: Wiley
- Hislop, D., Bosua, R. & Helms, R. (2018). *Knowledge Management In Organizations. A critical introduction* (4. utg.). Oxford: Oxford University Press
- Hoffart, H. & Langkaas, T. F. (2013). Emosjon og kognisjon i kognitiv terapi. *Tidsskrift for norsk psykologforening*, 50, 752-758. DOI N/A  
<https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2013/08/emosjon-og-kognisjon-i-kognitiv-terapi>
- Holden, R. (2009). *Willing, Wanting, Waiting*. Clarendon: Oxford University Press
- Humboldt, V. S., Leal, I., Laneiro, T. & Tavares, P. (2013). Examining Occupational Stress, Sources of Stress and Stress Management Strategies through the Eyes of Management Consultants: A Multiple Correspondence Analysis for Latent Constructs. *Stress and Health*, 29(5), 410 - 420. <https://doi.org/10.1002/smi.2487>
- Jackson, S. A & Csikszentmihalyi, M. (1999). *Flow in Sports: The keys to optimal experiences and performances*. Champaign: Human Kinetics
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3.utg). Oslo: Cappelen Damm
- Jaeggi, S. M., Buschkuhl, M., Jonides, J. & Shah, P. (2011). Short- and long-term benefits of cognitive training. *Proceedings of the National Academy of Sciences - PNAS*, 108(25), 10081 - 10086. <https://doi.org/10.1073/pnas.1103228108>
- Jenkins, G. D., Gustav, N. & Shaw, J. D. (1998). Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 777-787. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.5.777>
- Jensen, A. E., Bernardis, J. R., Jameson, J. T., Johnson, D. C. & Kelly, K. R. (2019). The Benefit of Mental Skills Training on Performance and Stress Response in Military Personnel. *Frontiers in psychology*, 2020(10), 2964-2964.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02964>
- Jha, A. P., Morrison, A. B., Dainer-Best, J., Parker, S., Rostrup, N. & Stanley, E. A. (2015). Minds “at attention”: mindfulness training curbs attentional lapses in military cohorts. *PLoS One*, 10(2) [e0116889]. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0116889>

- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg). Oslo: Abstrakt forlag.
- Jordet, G. 2005. Sitert i Grøterud, A. H. & Jordet, G. (2005). *Sporty Business. Hvordan lykkes på jobb med toppidrettens metoder.* (s 299). Oslo: Hegnar Media
- Jung, C. G. (1933). *Modern Man in Search of a Soul.* New York: Harvest
- Karp, T. (2014). Leaders need to develop their willpower. *Journal of Management Development*, 33(3), 150-163. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2012-0051>
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2013). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Kelley, R. (1990). *The Gold Collar Worker: Harnessing the Brainpower of the New Workforce.* N/A: Addison-Wesley
- Kuzel, A. J. (1999) *Sampling in Qualitative Inquiry.* Sitert i Crabtree, B. F. & Miller, W. L. (1999). *Doing Qualitative Research* (2.utg.). (s. 33-45). Thousand Oaks: Sage Publications
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det Kvalitative Forskningsintervju.* (3. utg). Oslo: Gyldendal Akademisk
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju.* Oslo: Gyldendal Akademisk
- Larsson, G. (1987). Routinization of mental training in organizations: Effects on performance and well-being. *Journal of Applied Psychology*, 72(1), 88 - 96.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.1.88>
- Le, H., Oh, I. -S., Robbins, S. B., Ilies, R., Holland, E. & Westrick, P. (2011) *Too much of a Good Thing: Curvilinear Relationship Between Personality Traits and Job Performance.* *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 113-133.  
<https://doi.org/10.1037/a0021016>
- Linley, P. A., Harrington, S. & Garcea, N. (2010). *Oxford handbook of positive psychology and work.* Oxford: Oxford University Press

- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row
- Matousek, R. H., Dobkin, P. L. & Pruessner, J. (2010). Cortisol as a marker for improvement in mindfulness-based stress reduction. *Complementary Therapies in Clinical Practice*, 16(1), 13 - 19. <https://doi.org/10.1016/j.ctcp.2009.06.004>
- Mays, N. & Pope, C. (2000). Qualitative Research in Health Care: Assessing Quality in Qualitative Research. *MBJ*, 320(7226), 50-52.  
<https://doi.org/10.1136/bmj.320.7226.50>
- McDonald, J., Orlick, T. & Letts, M. (1995). Mental readiness in surgeons and its links to performance excellence in surgery. *Journal of Pediatric Orthopedics*, 15(5), 691-7.  
<https://doi.org/10.1097/01241398-199509000-00027>
- McGonigal, K. (2012). *The willpower instinct: How self-control works, why it matters, and what you can do to get more of it*. N/A:Avery Publishing Group
- Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2016a). *Strategisk HRM 1. Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (2. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2016b). *Strategisk HRM 2. HMS, Etikk og Internasjonale Perspektiver* (2. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Miller, E. K. & Wallis, J. D. (2009). Executive function and higher-order cognition: definition and neural substrates. *Encyclopedia of Neuroscience*, 4, 99-104.  
<https://doi.org/10.1016/B978-008045046-9.00418-6>
- Mitchell, T. R. (1997). Matching motivational strategies with organizational contexts. *Research in Organizational Behavior* 19, 57-150. Sitert i Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2016b) *Strategisk HRM 2. HMS, Etikk og Internasjonale Perspektiver* (2. utg.) (s. 34). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Munchus, G. (1989). On The Seeking of a Definition of Management consulting. *Managerial Auditing Journal*, 4(1), 21-25. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000001743>
- Nelson, D. L. & Cooper, C. L. (2007). *Positive Organizational Behavior*. London: Sage Publications.

- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H. & Swan J. (2009). *Managing knowledge work and innovation*. (2). N/A: Palgrave Macmillan.
- Noy, C. (2008). Sampling knowledge: The hermeneutics of snowball sampling in qualitative research. *International Journal of Social Research Methodology*, 11(4), 327-344. <https://doi.org/10.1080/13645570701401305>
- Orlick, T. (2015). *In Pursuit of Excellence. How to win in sport and life through mental training* (5. utg.). Champaign: Human Kinetics
- Pensgaard, A. M. (2005). Mental trening - veien til optimal prestasjon. *Norsk idrettsmedisin*, 2005(1), 17-19. DOI N/A. <https://www.legeforeningen.no/contentassets/3a2bcdd1457742d1b3902f3790788067/norsk-idrettsmedisin-nr.1-2005.pdf?fbclid=IwAR3aRkexpdW44vHUEO3CDrocg8jkiE0P14p11c5LKj1lfNnum2wfw4j3T4>
- Porter, L. W. & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood: R. D. Irwin.
- Railo, W. (1983). *Best når det gjelder*. Naarden: Norges Idrettsforbund.
- Reeve, J. (2009). *Understanding motivation and emotion*. New Jersey: Wiley.
- Saldaña, J. (2013). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. Los Angeles: Sage.
- Seidman, E. (1998). *Interviewing as qualitative research. A guide for researchers in education and the social sciences*. New York: Teachers College Press
- Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *The American Psychologist*, 55(1), 5 - 14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Slagter, A. H., Davidson, J. R. & Lutz, A. (2011). Mental training as a tool in the neuroscientific study of brain and cognitive plasticity. *Frontiers in Human Neuroscience*, 5, 17-17. <https://doi.org/10.3389/fnhum.2011.00017>
- Strauss, A. L. & Corbin, J. M. (1990). *The Basics of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage



- Sullivan, P. A. & Nashman, H. W. (1998). Self-perception of the role of USOC sport psychologist in working with Olympic athletes. *Sport Psychologist*, 12(1), 95 - 103. <https://doi.org/10.1123/tsp.12.1.95>
- Swart, J. & Kinnie, N. (2003). Sharing Knowledge in Knowledge-Intensive Firms. *Human Resource Management Journal*, 13(2), 60-75. DOI N/A. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.128.4706&rep=rep1&type=pdf>
- Sørensen, J. M. (2007, 05.november). Hva er selvrealisering? Hentet fra <https://www.kursagenten.no/artikkel/Hva-er-selvrealisering-1061>
- Teigen, K. H. (2020, 8.mai). Selvaktelse. Hentet fra <https://snl.no/selvaktelse>
- Thomassen, O. J. (2012). På tide med en vending mot “offentlig sosiologi” i norsk arbeidslivsforskning? *Sosiologisk Tidsskrift*, 20(2), 160-179. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-2928-2012-02-04>
- Weinberg, R. S. & Gould, D. (2015). *Foundations of Sport and Exercise Psychology*. (6 utg.). N/A: Human Kinetics
- Westerman, J. W. & Simmons, B. L. (2007). The Effects of Work Environment on the Personality-Performance Relationship: An Exploratory Study. *Journal of Managerial Issues*, 19(2), 288 - 305. DOI N/A. <https://www.jstor.org/stable/40604568>
- Winner, E. (1996). *Gifted children*. New York: Basic Books
- Yalabik, Z., Swart, J., Kinnie, N. & van Rossenberg, Y. (2017). Multiple foci of commitment and intention to quit in knowledge-intensive organizations (KIOs): what makes professionals leave? *The International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 417 - 447. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244918>
- Ytterbøl, C. (2019, 04. februar a). Hva er mental styrke? (Blogginnlegg). Hentet fra: <https://www.stratagem.no/hva-er-mental-styrke/>
- Ytterbøl, C. (2019, 11. februar b). Realistisk trening og mental styrke (Blogginnlegg). Hentet fra: <https://www.stratagem.no/realistisk-trening-og-mental-styrke/>

## 9 VEDLEGG

### VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDER

#### Viktig informasjon:

Forskningsetikk og ditt personvern er viktig for oss. Bekrefter du at vi fortsatt kan bruke Teams til å gjennomføre intervjuet og Nettskjema diktafon-app til lydopptak? Vi vil bruke opptaket til å transkribere det vi samtaler om i dette intervjuet – slik at vi kan bruke dette i vår analyse. Lydfil og transkribert intervju vil slettes før prosjektet avsluttes. Lydfiler og transkriberte intervjuer anonymiseres og nøkkel som identifiserer hvem som deltar i forskjellige intervjuer lagres på en separat enhet – og også denne nøkkel slettes når datafilene slettes.

Du har fått tilsendt spørsmålene på forhånd – er det noe du reserverer deg mot eller som du ønsker at vi forklarer nærmere før vi starter? Unngå å oppgi personidentifiserbare opplysninger om en tredjepart når du besvarer spørsmålene under og besvar spørsmålene på generelt grunnlag. Eksempel på personidentifiserbare opplysninger kan være navn på enkeltpersoner, bakgrunnsopplysninger eller beskrivelser av spesielle hendelser/situasjoner/historier om andre personer som ikke deltar i prosjektet.

#### **Intervjuguide konsulenter**

1	<b>Konsulentens arbeidshverdag</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Hva liker du best i jobben din?</li><li>2. Hva liker du minst i jobben din?</li><li>3. Har du et bevisst forhold til hvilke arbeidsoppgaver du skal bruke mye tid og energi på og ikke?</li><li>4. Hvilke generelle utfordringer møter du typisk på i løpet av en arbeidshverdag/så langt i karrieren?</li><li>5. Hvorfor kan disse utfordringene være vanskelige?</li><li>6. Hvordan jobber du for å løse disse utfordringene?</li><li>7. Hva er det viktigste du har lært/erfart i din arbeidskarriere som konsulent så langt?</li><li>8. Hva er dine tips til personer som skal gå inn i konsulentbransjen for første gang eller som er i bransjen allerede?</li></ol>
---	------------------------------------	--

2	<b>Generelt om konsulentbransjen</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hva oppfatter du at andre konsulenter trekker frem som de beste sidene av å jobbe som konsulent?</li> <li>2. Har du hørt om andre typiske utfordringer innenfor konsulentbransjen som trekkes frem andre?</li> <li>3. Kjenner du til noen personer som har sluttet eller som vurderer å slutte som konsulent? (unngå identifiserende personopplysninger).</li> <li>4. Hvilke forhold ved jobben kan trekkes frem som mulige årsaker til at konsulenter bytter/vurderer å bytte jobb?</li> <li>5. Har du eller konsulenter generelt en formening om hvordan dette kunne vært håndtert?</li> </ol>
3	<b>Mental trening i konsulentbransjen</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hvordan vil du definere mental trening?</li> <li>2. Har du fokus på mental trening i din arbeidshverdag som konsulent? Hvorfor/hvorfor ikke?</li> <li>3. Hvilke konkrete mentale teknikker har du hørt om?</li> <li>4. Hvordan tror du visualisering av fremtidige jobbscenarioer kan hjelpe deg med å prestere bedre når det gjelder?</li> <li>5. Opplever du at konsulenter eller konsulentbransjen generelt har et forhold til mental trening?</li> <li>6. Hvordan tenker du at mental trening kan hjelpe deg i arbeidshverdagen?</li> <li>7. Hva må til for at du skal starte med å bruke mentale teknikker i din arbeidshverdag som konsulent?</li> <li>8. Hva er mulige årsaker til at du ikke ønsker å ta i bruk mentale teknikker i din arbeidshverdag?</li> </ol>
4	<b>Andre temaer?</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Er det andre temaer/refleksjoner innenfor mental trening som vi bør vite om eller noe annet du ønsker å fortelle oss?</li> </ol>

## Intervjuguide Toppidrett

1	<b>Din arbeidshverdag</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hvordan vil du definere mental trening?</li> <li>2. Har du et fokus på mental trening i din arbeidshverdag i dag?</li> <li>3. Hvilke mentale teknikker bruker du eller har du hørt om?</li> <li>4. Kan du trekke frem fordeler og ulemper ved et mentalt treningsfokus?</li> </ol>
2	<b>Toppidrett</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hvordan brukte du mental trening som toppidrettsutøver?</li> <li>2. Er det noen konkrete situasjoner du kan trekke frem hvor du har hatt nytte av å jobbe mentalt som toppidrettsutøver?</li> <li>3. Hvordan opplever du at toppidretten generelt bruker mental trening?</li> <li>4. Opplever du at det skjedd endringer i toppidrettens fokus på mental trening i dag sammenlignet med tidligere?</li> </ol>
3	<b>Overføringsverdi til næringslivet</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hvilke utfordringer tror du at individuelle konsulenter eller andre arbeidstakere møter generelt i næringslivet i dag?</li> <li>2. Tror du at konsulenter eller næringslivet generelt kan ha nytte av å bruke toppidrettens mentale fokus og teknikker?</li> <li>3. Hvilke konkrete mentale teknikker fra toppidretten tror du konsulenter eller næringslivet kan ha nytte av å ta i bruk i jobbsammenheng?</li> <li>5. Hva tror du må til for at konsulenter eller næringslivet skal se nytten/verdi av å bruke disse mentale teknikkene?</li> <li>6. Tror du det er noen ulemper med at konsulenter eller næringslivet tar i bruk mentale teknikker?</li> <li>7. Har du noen råd til hvordan individuelle konsulenter eller andre i næringslivet kan jobbe mentalt for å prestere bedre i sin arbeidshverdag?</li> <li>8. Har du noen andre viktige erfaringer som du tror kan gi verdi for konsulenter eller arbeidstakere i næringslivet generelt?</li> </ol>
4	<b>Annet</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Er det noen andre refleksjoner innenfor temaet mental trening eller noe annet som vi bør vite om?</li> </ol>

## Intervjuguide Forsvaret

1	<b>Din erfaring med mental trening</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hvordan vil du definere mental trening?</li> <li>2. Har du et fokus på mental trening i din arbeidshverdag?</li> <li>3. Hvilke mentale teknikker har du hørt om eller bruker du?</li> <li>4. Kan du trekke frem fordeler og ulemper ved et mentalt treningsfokus?</li> </ol>
2	<b>Forsvaret</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hvordan bruker Forsvaret generelt mental trening?</li> <li>2. Kan du gi eksempler på situasjoner hvor slik trening har vært nyttig?</li> <li>3. Opplever du at det har skjedd endringer i Forsvarets fokus på mental trening i dag sammenlignet med tidligere?</li> </ol>
3	<b>Overføringsverdi til næringslivet</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hvilke utfordringer tror du at individuelle konsulenter eller andre arbeidstakere møter generelt i næringslivet i dag?</li> <li>2. Tror du at konsulenter eller næringslivet generelt kan få bruk for Forsvarets mentale fokus og teknikker for å prestere bedre?</li> <li>3. Hvilke konkrete mentale teknikker fra Forsvaret tror du konsulenter eller næringslivet kan ha nytte av å ta i bruk i jobbsammenheng?</li> <li>4. Hva tror du må til for at konsulenter eller næringslivet skal se nytten/verdien av å bruke disse mentale teknikkene?</li> <li>5. Tror du det er noen ulemper med at konsulenter eller næringslivet tar i bruk mentale teknikker?</li> <li>6. Har du noen råd til hvordan individuelle konsulenter eller andre i næringslivet kan jobbe mentalt for å prestere bedre i sin arbeidshverdag?</li> <li>7. Har du noen andre viktige erfaringer som du tror kan gi verdi for konsulenter eller arbeidstakere i næringslivet generelt?</li> </ol>
4	<b>Annet</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Er det noen andre refleksjoner innenfor temaet mental trening eller noe annet som vi bør vite om?</li> </ol>

## VEDLEGG 2: INFORMASJONSSKRIV

---

### **Vil du delta i forskningsprosjektet**

#### **“Overføringsverdi av mental trening til konsulenter”?**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke mulige overføringsverdier fra forsvarets og toppidrettens fokus og bruk av mental trening over til individuelle konsulenter i næringslivet. Vi ønsker også å undersøke om dette kan føre til at konsulentene prestere bedre i jobben. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### **Formål**

Vi opplever vårt prosjekt som et veldig dagsaktuelt og samfunnsnyttig tema fordi konsulenter, som er kunnskapsarbeidere, lever av eget hode og at en eventuell mental blokkering kan hindre dem i å utnytte sitt fulle potensial på jobb. Formålet til oppgaven er å undersøke overføringsverdien til mental trening fra toppidrett og forsvaret, og om dette kan hjelpe konsulentene til å prestere bedre i jobben.

Vår oppgave ønsker å bruke personer fra toppidrett og forsvaret som bakgrunn for mental trening fordi vi opplever disse prestasjonsgruppene som mer "ekstreme". Det blir f.eks. kun en verdensmester, og i forsvaret kan det stå mellom liv og død. Vi opplever videre at forsvaret og toppidrett bruker mental trening bevisst for å utvikle folk til å prestere best mulig. Selv om disse prestasjonsgruppene trolig kan anses som litt mer “ekstreme” enn konsulentbransjen, ønsker vi likevel å undersøke om deres fokus og bruk av mental trening vil kunne gi verdi også for mindre “ekstreme” prestasjonsgrupper som individuelle konsulenter i næringslivet.

Dette forskningsprosjektet er en 30 studiepoengs masteroppgave innenfor studieprogrammet økonomi og administrasjon på OsloMet Storbyuniversitetet, og skrives over et semester. Vårt prosjekt har tre typer informanter:

- 1. Personer med toppidrettsbakgrunn*
- 2. Personer med forsvarsbakgrunn*
- 3. Individider med konsulentbakgrunn*

Vi ser for oss å intervju minst fem personer fra hvert utvalg og målet er at de sammen vil kunne besvare vår problemstilling. Vi forventer ikke at en informant skal kunne bidra på flere av de nevnte områdene over.

Dette forskningsprosjektet er ikke et samarbeid med en bedrift.

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

OsloMet Storbyuniversitet er ansvarlig for prosjektet.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Alle personer som har forsvars-, toppidretts- eller konsulentbakgrunn er kvalifisert som en informant i vår studie, og vi opplever at du er innenfor et av disse områdene.

### **Hvordan rekrutterer vi?**

Vi bruker eget nettverk og videre henvisninger til nye personer fra dette nettverket. Vi bruker også Google, LinkedIn osv. for å identifisere potensielle informanter og for å innhente mer informasjon om aktuelle kandidater.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Din deltagelse i vårt prosjekt vil bety 1 times digitalt dybdeintervju i Microsoft Teams hvor vi ønsker å få innsikt i din kunnskap fra toppidrett, forsvaret eller som konsulent. Intervjuet vil foregå digitalt via Microsoft Teams, vi tar notater og tar lydopptak via Nettskjema Diktafon appen under intervjuet. Dette er for å sikre at vi gjengir deg korrekt.

Vi vil spørre om tillatelse for å ta opp lyd i samtykkeerklæringen under og før intervjuet starter og ditt intervju vil bli anonymisert. Innen prosjektslutt 28.05.2021 vil identifiserende lydopptak og notater slettes. Intervjuspørsmålene vil bli sendt til deg sammen med dette informasjonsskrivet før intervjuet, og du har rett til å ikke ønske å svare på spørsmål.

Unngå å oppgi personidentifiserbare opplysninger om en tredjepart når du besvarer spørsmålene under intervjuet og besvar spørsmålene på generelt grunnlag. Eksempel på personidentifiserbare opplysninger kan være navn på enkeltpersoner, bakgrunnsopplysninger eller beskrivelser av spesielle hendelser/situasjoner/historier om andre personer som ikke deltar i prosjektet

Vi gjør oppmerksom på at informasjonen nevnt over gjelder for alle våre informantgrupper.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Forskningsetikk og ditt personvern er viktig for oss og vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi vil bruke opptaket tatt opp via Nettskjema Diktafon appen under intervjuet til å transkribere (overføre fra lydform til tekstform) slik at vi kan bruke dette i vår analyse. Lydopptaket fra Nettskjema Diktafon appen krypteres. Lydfil og transkribert intervju vil slettes innen prosjektet avsluttes 28.05.21. Lydfiler og transkriberte intervjuer anonymiseres og nøkkel som identifiserer hvem som deltar i forskjellige intervjuer lagres på en separat enhet – og også denne nøkkel slettes når datafilene slettes.

Dataene/opplysningene fra intervjuet blir behandlet og lagres på private enheter (PC) og i eksterne tjenester som Nettskjema Diktafon app og i Microsoft Teams. Det er kun Vilde Skjøtskift, Ida Solli og databehandlere som Nettskjema Diktafon appen og Microsoft Teams som har tilgang til identifiserende opplysninger fra dybdeintervjuet.

For å ivareta din sikkerhet så vil opplysningene som gjør det mulig å koble dataene til personer lagres fysisk atskilt fra øvrige data. Tekniske tiltak som er iverksatt for å sikre personopplysningene er at dataene blir anonymisert fortløpende og opplysningene blir kryptert under forsendelsen. I tillegg til dette vil opplysningene krypteres under lagring og vi har adgangsbegrensning ved bruk av passord på alle dokumentene våre.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Identifiserbare opplysninger, lydopptak og transkriberte intervjuer slettes innen 15.06.21.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:



- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra OsloMet Storbyuniversitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan du finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

\* OsloMet Storbyuniversitet ved Karl Joachim Breunig (veileder). E-post: karjoa@oslomet.no \* Vårt personvernombud OsloMet: Ingrid Jacobsen. E-post: personvernombud@oslomet.no. Telefon: 67 23 55 34.

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med: · NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Ida Solli og Vilde Skjøtskift

(Studenter)

### **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet “Overføringsverdi av mental trening til konsulenter”, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til (kryss av):

( ) å delta i 1 times online dybdeintervju gjennom Microsoft Teams.

( ) at det gjøres lydopptak med Nettskjema Diktafon app under intervjuet for å sikre korrekt gjengivelse i prosjektet som slettes innen prosjektslutt 28.05.2021.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

-----

(Signert av prosjektdeltaker, dato)