

982738

982768

982876

BCR 3100

Markedsføring og salgsledelse

Et studie om selvledelse i praksis

Markedshøyskolen



Vår 2014

«Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdanning ved Markedshøyskolen.

Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.»

Forord

En tre-årlig reise på Markedshøyskolen er snart over. Det har vært en lærerik prosess fylt med mye arbeid, drøfting og glede hvor vi har tilegnet oss mye kunnskap som vi gleder oss til å praktisere senere i arbeidslivet. Samholdet i klassen har overgått alle forventinger, og vi har skaffet oss venner og relasjoner for livet. Motivasjonen bak emnet selvledelse har oppstått akkurat gjennom disse 3 årene. Vi har både lært og erfart at selvledelse er viktig for å kunne komme seg videre og for å øke prestasjonen og å nå de målene vi ønsker.

Det er flere vi vil takke for at vi nå kan avslutte vår bachelorgrad. Først og fremst vil vi takke veilederen vår, Olav Johansen, for hans kloke innspill og nøye oppfølging. Vi vil også takke Knowledge Management Consulting for å gitt oss lov til å bruke deres egenskrevne bok som kjernet teori. Til slutt en stor takk til respondentene som tok seg tid til å bli med på dybdeintervjuet vårt.

Oslo 20.01.14

Christian Fredrik Borgen

Nikolas Ellingsen

Henrik Folkestad

Sammendrag

Formålet med denne oppgaven har vært å studere bruken av selvledelse i to ulike bedriftsstrukturer blant unge mennesker som nylig har startet sin karriere. Problemstillingen er i hvilken grad brukes selvledelse, i kunnskapsbedriften og industribedriften?

Som forskningsmetode har vi brukt en kvalitativ metode. Intervjueguiden er bygd opp av seks påstander og noen oppvarmingsspørsmål. Respondentene som deltok i undersøkelsen var normalfordelt med fire respondenter fra hver bedriftsstruktur. Hovedtemaene gjennom hele oppgaven er basert på selvregulering, selvstyring og selvledelse. Disse temaene er et resultat av kjente teorier hovedsakelig av Charles Manz.

I både teori- og drøftingsdelen er oppgaven bygd opp av intervjueguidens seks påstander som er fagligforankret og omhandler både atferds- og kognitive strategier. Disse påstandene er knyttet opp mot øvrig teori og våre tre forskningsspørsmål. Disse tar for seg atferdsfokuserede strategier, naturlige belønninger og konstruktive tankemønstre. Både påstandene og forskningsspørsmålene blir satt opp mot modellen, et kontinuum av selvinnflytelse, denne strekker seg fra fullstendig ekstern selvinnflytelse til fullstendig intern selvinnflytelse. Øvrig teori som er knyttet opp mot problemstillingen er brikke – aktør perspektivet. Dette er temaer som gjensidig er avhengig av hverandre.

Undersøkelsen viser at vi kan anta at medarbeiderne fra kunnskapsbedriften bruker mer selvledelse, og at disse har en større grad av aktørrolle i jobbsammenheng. Det tyder også på at disse har større grad av intern innflytelse, i motsetning til industribedrift. Bruken av selvledelse ser ut til å være mindre her og vi kan anta at medarbeiderne har en mer brikkerolle med mer ekstern innflytelse.

Innholdsfortegnelse

Forord

Sammendrag

Kapittel 1 - Innledning

1.1 Innledning	7
1.2 Introduksjon og bakgrunn	7
1.3 Oppbygging og avgrensninger	8
1.4 Problemstilling og forskningsspørsmål	8

Kapittel 2 – Presentasjon av teori

2.1 Selvledelse introduksjon	10
2.2 Selvledelse: Definisjon og overblikk	11
2.3 Teori om selvledelse	14
2.3.1 Selvregulering	14
2.3.2 Selvstyring	16
2.3.3 Selvledelse	16
2.3.4 Indre motivasjon	17
2.3.5 Sosial kognitiv teori	18
2.4 Oppsummering	19
2.5 Motivasjon	20
2.5.1 Hva er motivasjon	20
2.5.2 Sammenhengen mellom motivasjon og selvledelse	20
2.6 Kunnskapsbedriften og industribedriften	22
2.6.1 Kunnskapsbedriften	23
2.6.2 Mennesket som aktør	23

2.6.3 Industribedriften.....	25
2.6.4 Mennesket som brikke.....	25

Kapittel 3 – Metodevalg

3.1 Metode.....	27
3.2 Hva er metode?.....	27
3.3 Valg av metode.....	27
3.4 Vitenskapelig tilnærming.....	28
3.5 Forskningsdesign.....	28
3.6 Innsamling av data.....	29
3.6.1 Utvalget.....	29
3.6.2 Intervjuguide og påstander.....	29
3.6.3 Samtykke.....	30
3.6.4 Etikk.....	30
3.6.5 Validitet og reliabilitet.....	31
3.6.6 Empiri.....	32
3.7 Analyse av data.....	32

Kapittel 4 – Drøfting

4.1 Fortolkning av data.....	37
4.1.1 Naturlige belønningsstrategier.....	37
4.1.2 Konstruktive tankemønstre.....	40
4.1.3 Selvdialog og selvfølelse.....	43
4.2 Avslutning og konklusjon.....	47
4.3 Videre forskning.....	48

5.0 Litteraturliste.....	49
---------------------------------	-----------

Figurer

1.0 Business IQ.....	9
1.1 Overordnet teori og påstander.....	9
2.0 Et kontinuum av selvinflytelse.....	15
3.0 Respondenttabell.....	33
3.1 Respondentdiagram.....	36

Vedlegg

Intervjuguide

Samtykke skjema

Loggskjema

Kapittel 1

Innledning

1.1 Innledning

Denne oppgaven baserer seg på funn fra en kvalitativ undersøkelse som ble gjennomført i april 2014. Data ble samlet inn ved dybdeintervjuer med medarbeidere fra kunnskapsbedriften og industribedriften. Kravene vi satt var at respondentene skal ha vært ansatt i minst 6 måneder, jobber i Oslo og er i alderen 20-35 år.

Først vil vi gi en redegjørelse for oppgavens bakgrunn og formål, hvor vi går inn på vår problemstilling og avgrensninger. Videre presenterer vi teorier og forskning vi har benyttet for å belyse våre funn. Deretter gir vi en begrunnelse av våre valg av metoder, med en beskrivelse av styrker og svakheter. Dette etterfølges av en redegjørelse for hvordan vi har gått frem under innsamling av data, samt en utdypning av enkelte elementer. Videre viser vi til resultater, drøfting og funn opp mot teori, hvor vi avslutter med en konklusjon og videre forskning.

1.2 Introduksjon og bakgrunn

Vi har nå gått tre år på linjen markedsføring og salgsledelse der vi har hatt mange spennende og interessante fag. Et fag som skilte seg særlig ut var ledelse og personlig lederskap. Her ble vi introdusert for selvledelse og konseptet selvutvikling. Vi fikk utøvd teori i praksis og ble utfordret til å lære å kjenne oss selv, både styrker og svakheter. Under en av labene som var en del av kurset, startet vi uken med å bli fra tatt alt av kommunikasjons- og betalingsmidler. Deretter fikk vi oppdrag som skulle løses innenfor ulike tidsrammer. Hovedoppdraget var å komme oss til en øy i Larvikfjorden. Her møtte vi på store utfordringer, og vi fikk virkelig testet oss og lært mye om oss selv. Da vi skulle begynne å skrive bacheloroppgave kom temaet fort. Vi ville vite mer om ledelse, nærmere bestemt selvledelse. Vi visste ikke hvor mye forskning det var rundt fenomenet selvledelse, utenom det vi fikk vite i ledelsesbøkene fra kurset, som ikke gikk i dybden om hva selvledelse egentlig er. Siden vi nå skal ut i arbeidslivet, ønsket vi derfor å forske mer på hvordan selvledelse blir brukt, og hvordan man kan lede seg selv på en best mulig måte. Vi ville derfor gå

i dybden hos medarbeidere i kunnskapsbedriften og industribedriften for å få mer innblikk i deres atferd, tanker, holdninger og erfaringer i lyset av selvledelse.

1.3 Oppbygging og avgrensninger

Under teori om selvledelse har likheter og ulikheter mellom selvledelses teorier og underliggende teorier om motivasjon og selvinnflytelse blitt diskutert. Her legges det merke til at fenomenet innebærer en hel del og har mye innflytelse fra andre fenomener. Vi ville ikke bare skrive en generell bacheloroppgave om selvledelse, men ønsket å grave dypere i fenomenet. Derfor stilte vi oss et overordnet og et nødvendig spørsmål: hva ønsker vi å finne ut om selvledelse? Ønsker vi å finne ut hvordan det læres, altså lære å effektivisere arbeidet gjennom atferdsstrategier, eller hvordan man reduserer mentale hindringer gjennom kognitive strategier (Lie-Nielsen og Rangen, 2004). Ønsker vi å finne ut resultatet av det, altså effektivitet rundt prestasjoner og tall, effisiensen eller sosiale resultater. Eller ønsker vi å undersøke bruken av selvledelse? Vi kom frem til at vi ønsket å få et innblikk av nemlig bruken i de ulike bedriftsstrukturene. Selvledelse er et relativt nytt fenomen innenfor ledelsesstrategier, men allerede på 1900-tallet ble det publisert dokumenterbar forskning. Det vi var interessert i var å få et innblikk i hvordan dette var kjent og oppmerksomheten rettet mot selvledelse i norske kunnskapsbedrifter og industribedrifter.

1.4 Problemstilling og forskningsspørsmål

Vi hadde tidlig i prosessen utformet en problemstilling vi var nysgjerrige på. Denne omhandlet: *i hvilken grad brukes selvledelse, i kunnskapsbedriften og industribedriften?* Forskningsspørsmålene ble utarbeidet på grunnlag av seks påstander tatt fra boken til Bastian Lie-Nielsen og Christian Rangen, Business IQ (se figur 1.0). Disse seks påstandene ble delt inn i tre kategorier som er utgangspunktet for våre forskningsspørsmål. Påstandene om selvledede er faglig forankret og har blitt delt inn i disse tre kategoriene basert på forsket teori (se figur 1.1).

Forskingsspørsmålene omhandler både atferd- og kognitive strategier innen selvledelse, og kan bli delt inn i tre kategorier: atferd fokuserte strategier, naturlig belønningsstrategier og strategier om konstruktive tankemønstre.

Problemstilling: i hvilken grad brukes selvledelse, i kunnskapsbedriften og industribedriften?

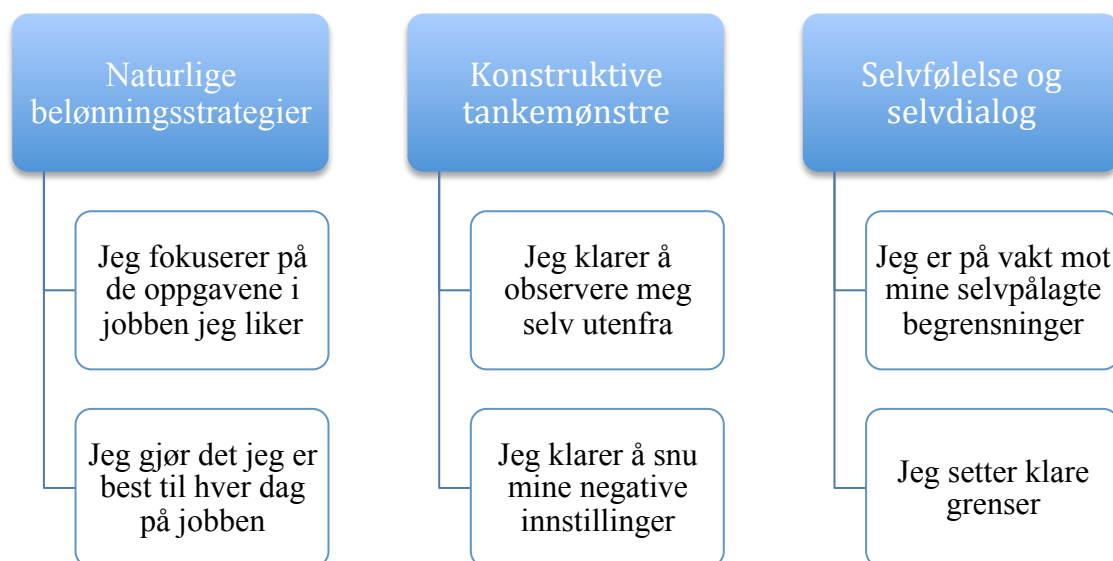
Forskningsspørsmål 1: I hvilken grad brukes naturlige belønninger?

Forskningsspørsmål 2: I hvilken grad brukes konstruktive tankemønstre?

Forskningsspørsmål 3: I hvilken grad brukes selvfølelse og selvdialog?



Figur 1.0: Business IQ



Figur 1.1: Overordnet teori og påstander

Kapittel 2

Presentasjon av teori

2.1 Selvledelse introduksjon

Det har vært store endringer i Norges samfunn de siste 10 årene. Enkeltmenneske og menneskene som en helhet har økt kompleksiteten. Den norske befolkningen tar stadig fler og høyere utdanning som fører til et samfunn med høy kompetanse. Dette kan vi for eksempel se på teknologiutviklingen i dette landet. Med alle disse mulighetene dette medfører er det desto viktigere at vi klarer å lede oss selv. Ta styring over sitt eget liv.

I teorien kalles dette ”superledelse” eller selvledelse. Dette er begreper som har dominert ledelsesteorier den siste tiden, hvor hovedtanken har vært at medarbeidere (og ledere) skal lede seg selv gjennom arbeidsdagen.

Geir Thompson (2003) mener at bakgrunnen for at selvledelse har blitt så aktuelt innen ledelsesteorier er informasjonssamfunnet vi lever i. Med dagens teknologi har vi blitt mer effektive enn tidligere, samtidig som kravet til prestasjoner øker. Thompson viser til tidsklemmen vi alle befinner oss i med dette kravet jagende i ryggen. Informasjonsteknologi gir lederne en større mulighet til å overvåke sine medarbeidere for å se hvor mye den enkelte bidrar med. Herunder hvor mange kunder som følges opp, hvor mye tid som brukes, kostnader osv. Kravet til økte prestasjoner bringer selvledelse på banen. Teorien søker å gi svar på hvordan man skal øke egne prestasjoner.

Ved å ta i bruk ulike strategier vil målet være at medarbeiderne hever egen prestasjon og samtidig øker sin egen trivsel på jobb. Ut fra det dreier selvledelse seg om systematisk selvutvikling (Thompson, 2003). Selvledelse kan utvikles, men det er flere viktige forutsetninger for å innføre dette. Dette fordi lederen overlater store deler av styringen til sine medarbeidere. Den ene forutsetningen er høy kompetanse blant medarbeiderne, gjerne høyere kompetanse enn sin leder på enkelte arbeidsområder. Kompetansen bør være så høy at medarbeideren er i stand til å planlegge, gjennomføre og evaluere arbeidet han eller hun har utført.

En annen viktig forutsetning for å innføre selvledelse er at medarbeiderne har et forpliktet forhold til arbeidsplassen. Uten denne forpliktelsen risikerer man at frihet, myndighet og ansvar ikke blir håndtert på en forsvarlig måte.

Med disse forutsetningene kan lederne lære medarbeidere til å lede seg selv, og medarbeidere hverandre. Dette igjen for å øke egne prestasjoner.

2.2 Selvledelse: Definisjon og overblikk

Selvledelse har blitt definert som en prosess der mennesker påvirker seg selv for å oppnå selvretning og indre motivasjon for troen på egen mestring. Selvledelse innebærer både atferds- og kognitive strategier som skal føre til positiv utfall. Disse strategiene kan bli delt inn i tre kategorier: atferdsfokuserte strategier, naturlig belønningsstrategier og strategier om konstruktive tankemønstre (Manz & Neck, 1999).

Atferd fokuserte strategier sikter på å øke selvbevisstheten. Denne strategien tar utgangspunkt i å lede ens egen atferd når det gjelder nødvendige, men kanskje kjedelige oppgaver (Manz & Neck, 1999). Atferdsfokuserte strategier tar for seg selvobservasjon, målsetting, selvbelønning, selvstraffing og det praktiske. Selvobservering innebærer å observere ens egen atferd. Dette gjelder da å øke bevisstheten for når og hvorfor en utfører en konkret atferd. Med denne egenskapen kan dette føre til å identifisere denne konkrete atferden. Atferden bør da i noen tilfeller endres, eller rett og slett elimineres (Manz & Neck, 1999). Basert på denne egenskapen, kan individet bli mer effektiv i å sette personlige mål som igjen kan føre til bedre prestasjoner. I tillegg kan selvbelønninger brukes til å forsterke ønsket atferd og ønskede måloppnåelser (Manz & Neck, 1999). Til slutt kan øvelse og praksis av den ønskede atferden før den faktiske prestasjonen, føre til unngåelse av problemer og kostbare feiltakelser (Manz & Neck, 1999). Atferdsfokuserte selvledelsesstrategier er altså utviklet til å oppfordre til positiv og ønsket atferd, som kan lede til suksessfulle utfall. Samtidig legger den bort negative og uønskete atferd som kan i motsetning lede til mislykkede utfall.

Naturlig belønningsstrategier fokuserer på de positive aspektene av en gitt oppgave. Naturlige eller - egenverdibelønninger fremkommer når intensivene ligger i å utføre selve oppgaven (Manz & Neck, 1999). Et eksempel kan være hvis en person arbeider med en oppgave og han eller hun blir indre motivert eller naturligbelønnet ved kun å utføre arbeidsoppgaven. Disse oppgavene har en tendens til å gi følelsen av mer kompetanse, selvkontroll og mening (Manz & Neck, 1999). Naturlige belønningsstrategier tar også for seg det å legge innsats i å bygge mer givende og morsomme aspekter i en oppgave slik at verdien i å utføre oppgaven eller jobben er i seg selv en belønning. Med denne strategien kan individet øke prestasjonsnivået ved å fokusere på den morsomme siden av oppgaven (Manz & Neck, 1999).

Strategien om konstruktive tankemønstre innebærer opprettelse og endring av kognitive tankeprosesser. Disse strategiene foreslår tre primære veier disse tankemønstrene kan endres: selvanalyse og forbedring av trossystemet, mental forestilling av suksessfulle prestasjoner, og positiv selvsnakk (Manz & Neck, 1999). Strategien om konstruktive tankemønstre har blitt redefinert og mer utviklet under fagordet ”tanke -selvledelse” (Manz, 1992). Tanke - selvledelse foreslår at individer kan ha innflytelse og kontrollere deres egne tanker gjennom å bruke spesifikke kognitive strategier. Dette er utviklet for å lette dannelsen av konstruktive tankemønstre eller vante tenkemåter som kan positivt påvirke prestasjonen (Manz & Neck, 1999).

Mange individuelle prestasjonsproblemer er et resultat av dysfunksjonell tenkning. Disse tankene er ofte et resultat fra underliggende tro og antagelser som ofte kommer av stressende eller vanskelige situasjoner. Tanke-selvledelse foreslår derfor at gjennom en prosess av selvanalyse, dysfunksjonell tro og antagelser kan da bli identifisert, konfrontert og erstattet med noe mer rasjonelt (Neck & Manz, 1992).

Selvfølelsen eller *selvdialog* kan defineres som hva vi i det skjulte forteller oss selv (Neck & Manz, 1992). Disse selvdialogene oppstår ofte på uobserverbare nivåer som individer vurderer, instruerer, og reagerer på seg mentalt (Neck & Manz, 1992). Gjennom de effektive verktøyene av selvdialog, kan vi lære å presse bort negative og pessimistisk selvsnakk, samtidig slippe til oppmuntrende optimistisk selvdialog. Ved å erstatte negativ og dysfunksjonell selvsnakkmønstre med mer konstruktiv interne dialoger kan da prestasjonen øke (Manz & Neck, 1999).

Den siste kognitive strategien er *mentale bilder*, og innebærer forestilte erfaringer. Gjennom bruk av mentale bilder er det mulig å opprette og ”oppleve” atferdsmessige utfall før den faktiske prestasjonen skjer (Manz & Neck, 1991). Denne teknikken har også blitt referert til som imaginær praksis, symbolsk øvelse og mental trening. Mentale bilder kan beskrives som en persons mentale tilstedeværelse uten å faktisk være der. Disse personene som ser for seg en vellykket gjennomføring av en oppgave på forhånd, har større sjans for et positivt utfall i den faktiske situasjonen (Manz & Neck, 1999). Empiriske studier fant ut at mental trening faktisk har en positiv og signifikant effekt på utfallet (Manz & Neck, 1999).

Tanke - selvledelse foreslår at individets tro, selvfølelse og mentale bilder kombineres for å påvirke den enkeltes tankemønster. Tankemønstre har blitt beskrevet som vanemessige måter å tenke på (Manz & Neck, 1999). Personer tilegner seg ofte en av to motstridende tankemønstre: mulighetstenkning eller hindringstenkning (Manz & Neck, 1999). Mulighetstenkning innebærer vanligvis tanker i form av utfordringer, muligheter og konstruktive tilnærminger til vanskelige eller ubehagelige situasjoner og oppgaver. I motsetning fokuserer hindringstenkning på grunner til å gi opp, og trekke seg tilbake fra problemer og vanskeligheter. Mulighetstenkere har en tendens til å være mer dyktige til å håndtere utfordringer, legge inn mer innsats og være mer utholden mot å overvinne vanskeligheten. Hindertenkerne har en tendens til å bli motløs når en står ovenfor en utfordring og har særlig fokus på de negative sidene ved situasjonen (Manz, 1986).

Basert på dette, tilsier tanke – selvledelse at dersom et individs tankemønster er optimistisk, konstruktiv og fokuserer på mulighetene heller å være pessimistisk, dysfunksjonell og fokuserer på hindrene vil prestasjonsnivået forbedres betraktelig (Scheier & Carver, 1985).

Altså denne teorien tar for seg forholdet mellom tankemønstre og prestasjon. Tanker alene er ikke nok til å endre atferd i form av vaner som påvirker prestasjonens utfall, men hele sekvenser av stereotyp atferd må bli vurdert og endret for å oppnå bedre prestasjoner (Neck & Manz, 1992).

For å oppsummere, tanke – selvledelse foreslår en modell av selvinflytelse hvor tro og antagelser, selvfølelse og mentale bilder påvirker hverandre i å bestemme et individs tankemønster, og at disse mønstrene har en direkte innvirkning på

prestasjonen. Alt i alt tar overblikket om selvledelse for seg bruken av de atferdsmessige og kognitive strategiene og dens positive innvirkningen på prestasjonens utfall. Mange av de kjente strategiene om selvledelse er forankret i eksisterende teorier om motivasjon og selvinflytelse. Videre vil det teoretiske grunnlaget for dette overblikket bli diskutert og drøftet i kontrast med andre relevante teorier.

2.3 Teori om selvledelse

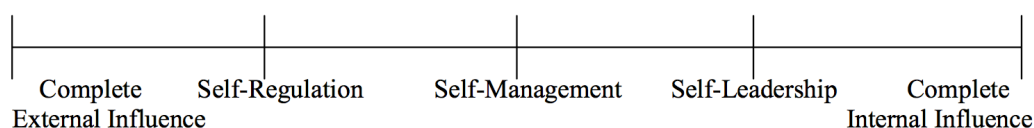
Som beskrevet ovenfor er selvledelse et resultat av et bredt spekter av strategier som kan være nyttig for å lede en selv for å bedre personlig effektivitet. Mange av disse selvledelsesstrategiene er et resultat av teorier fra motivasjon og selvinflytelse. I denne delen vil likheter og ulikheter mellom selvledelsesteorier og underliggende teorier om motivasjon og selvinflytelse bli diskutert. Selvregulering, selvkontroll og self-management (herunder selvstyring) vil bli satt opp mot sosial kognitiv teori og indre motivasjon.

2.3.1 Selvregulering

Selvledelse har dype røtter til teorier om selvregulering, selvkontroll og selvstyring. Selvregulering kan bli sett på som en prosess som reduserer variasjon fra et sett av standarder (Neck & Manz, 1996). Selvreguleringsprosessen kan sammenlignes med omregninger i motoren i en bil. Standarden er satt fra 1000-4000 (dieselbil), overgår motoren dette ved for eksempel 6000 omregninger, viser displayet rødt, og føreren må redusere avviket ved å gire opp. I følge selvreguleringsteori kan man se avviket gjennom tre aktiviteter: selvobservasjon, selvevaluering og selvreaksjon (Kanfer & Ackerman, 1989). Selvobservasjon involverer å ha oppmerksomheten rettet mot å vurdere egen atferd. Selvevaluering handler om å evaluere ens egen atferd ut i fra et sett standarder eller en ønsket tilstand. Hvis avviket er presentert, vil til slutt selvreaksjon drive personen til å minske eller utjevne dette avviket. I organisasjonssammenheng kan dette handle om å tilpasse seg andre medarbeideres atferd for å øke prestasjonen.

Konseptet om selvregulering har stor sammenheng med teorien om kontroll. Carver & Scheier (1981) har utviklet en modell som omhandler selvreguleringsprosessen. I følge denne modellen vil en sensor overvåke prestasjonen og gi et signal som er satt opp mot noen standarder eller en ønsket tilstand. Hvis et avvik oppstår vil en beslutning bli tatt om avviket vil bli redusert via en atferds- eller en kognitiv forandring. En kognitiv forandring innebærer en nedjustering av standerne for å møte nivået på prestasjonen. En atferds forandring innebærer en justering av innsatsen gjennom noen responsmekanismer. I begge tilfeller er nøkkelen å redusere avviket mellom det faktiske prestasjonsnivået og standarden eller målet som er satt. Kontrollteori foreslår altså gjennom en prosess med selvevaluering at prestasjonsnivået er sammenlignet med et sett av standarder eller et mål. Og at avviket kan reduseres gjennom atferd- eller en kognitiv respons.

I selvreguleringsteori er standarder tilstedeværende, men det er sjeldent rettet mye oppmerksomhet mot hvordan disse bestemmes. I en organisasjon er selvreguleringsstandarder ofte basert på tilstedeværende organisatoriske standarder. Så lenge en organisasjons politikk, regler og prosedyrer er fulgt vil avviksreduksjon skje. Dermed på kort sikt, blir prosessen med avviksreduksjon relativt automatisk og selvforsterkende (Neck & Manz, 1996). Gitt et kontinuum som strekker seg fra fullstendig ekstern påvirkning til fullstendig intern påvirkning, faller selvregulering nærmere fullstendig ekstern påvirkning på skalaen nedenfor. Med andre ord, på grunn av den stort sett automatiske og ubevisste respons til eksterne krav, kan selvregulering bli sett på som en svakere form av selvinnflytelse enn både selvstyring og selvledelse.



Figur 2.0: Et kontinuum av selvinnflytelse

Kilde: (Carver & Scheier, 1981)

2.3.2 Selvstyring

Selvstyringsteori tar for seg mer enn bare selvregulering og prosessen rundt dette. I motsetning til selvregulering, gir denne teorien en slags oppskrift om *hvordan* dette avviket kan reduseres (Manz, 1986). Selvstyring gir altså spesifikke strategier for å styre sin egen atferd, ved å legge inn innsats for å regulere avviket til standarden eller målet som er satt. Selvstyring er bygd på det sentrale begrepet, selvkontroll. Teorien om å styre sin egen atferd har blitt beskrevet som en prosess hvor individet velger en lite attraktiv atferd blant en rekke kortsiktige atferdsalternativer (Manz & Sims, 1980). Med andre ord velger individet umiddelbart en lite attraktiv atferd som kan være verdifull i det lange løp. I følge denne teorien velges atferden på grunn av et fokus om ønskelig langsiktige konsekvenser (Manz & Sims, 1980).

Etter at flere strategier har blitt presentert i klinisk litteratur, har organisasjoner i senere tid adoptert strategier for selvkontroll, og kalt det selvstyring. Selvobservasjon, målstyring, selvforsterkning, selvstraffing og øving er strategier for selvkontroll og selvstyring, og er grunnmuren for atferdsfokusert selvledelse (Manz & Sims, 1980).

Kort oppsummert innebærer selvstyring noen strategier utformet for å hjelpe individer til å bestemme egen atferd med forbehold for å redusere avviket fra umiddelbare eksterne satte standarder. Disse strategiene muliggjør også vurdering av standardene. Selv om selvstyring gir et hint om *hvordan* en skal ha mer selvinflytelse og *hvordan* avvikene skal bli dekket, gir den ingen selvinflytelse om *hva* som skal gjøres og *hvorfor* (Neck & Manz, 1996). Med andre ord, meningen og viktigheten av de gitte standarder er ikke adressert i strategien om selvstyring. Men som figuren 2.0 viser, er selvstyring nærmere fullstendig intern innflytelse enn selvregulering. Men den er kun moderat i forhold til å ha fullstendig selvinflytelse.

2.3.3 Selvledelse

I motsetning er selvledelse en mer altomfattende teori av selvinflytelse enn både selvregulering og selvstyring (Manz, 1986). Selvledelse tar for seg atferdsstrategiene foreslått av selvstyring og selvkontroll med kognitive strategier basert på konseptet om indre motivasjon og konstruktive tankemønstre. Selvledelse tar ikke bare for seg

reduksjonen av avviket fra prestasjonsstandarden, men også meningen og hensikten av standardene (Manz, 1986). I følge selvledelsesteori er avviksreduksjonsprosessen basert på internaliserte og ordnede standarder av atferd, i stedet for umiddelbare og kortsiktige driftsstandarder (Manz, 1986). Ordnete standarder for selvinflytelse gir spesifikke grunner for selvstyrt atferd. For eksempel, i stedet for å kun fokusere på å oppnå et bestemt mål, kan man vurdere gyldigheten og hensikten av målet. Dette innenfor en større sammenheng utover den umiddelbare situasjonen. Ved å fokusere på årsakene til atferd og ved å involvere både kognitive- og atferdsmessige strategier, representerer selvledelsesteori et betydeligere høyere nivå av selvinflytelse enn både selvregulering eller selvstyring som vist i figur 2.0.

For å oppsummere er selvledelse generelt fremstilt som et bredere begrep av selvinflytelse enn både selvregulering og selvstyring. Selvstyringsteori sammenfaller med selvreguleringsteori og legger til et sett av spesifikke atferdsstrategier for å redusere avvik. Helt til høyre på skalaen hvor selvledelse ligger, sammenfaller den både selvregulering og selvstyring og spesifiserer flere kognitive strategier utviklet for å påvirke atferdsmessige utfall. Selvledelse går også utover selvstyring og selvregulering ved å ta opp meningen og hensikten ved standardene.

2.3.4 Indre motivasjon

I tillegg til det teoretiske grunnlaget basert på selvregulering og selvstyring, har indre motivasjon og sosiale kognitiv teori hatt stor innflytelse på teorien om selvledelse. Mens selvstyring tar for seg ytre belønning (belønning i form av annerkjennelse osv.), går selvledelse lenger enn dette perspektivet. Strategien fokuserer heller på naturlige belønninger (Manz & Neck, 1999). Dette kan være gleden av å bare utføre oppgaven en gjør på jobben. Troen på naturlige belønninger er først og fremst basert på teorien om indre motivasjon (Deci, 1975). Kognitiv evalueringsteori foreslår at behovet for kompetanse og behovet for selvbestemmelse skaper indre motivasjon. Behovet for kompetanse innebærer å utøve og utvikle evner, mens behovet for selvbestemmelse innebærer å ikke føle presset ved betingende belønninger (Deci & Ryan, 1985). Kognitiv evalueringsteori hevder at personer vil lete etter og overvinne utfordringer i et forsøk på å øke følelsen av kompetanse og selvbestemmelse. Støtte for effekten av indre motivasjon er påvist i en rekke studier (Deci, Connell & Ryan, 1989).

Følelsen av å få brukt sin kompetanse og ha selvkontroll (dvs. selvbestemmelse) er en sentral del av selvledelse (Manz & Neck, 1999). I den grad aktiviteter og oppgaver kan velges, struktureres, eller oppfattes på måter som fører til økt følelse av kompetanse og selvbestemmelse, vil vår følelse av personlig effektivitet og mestring øke. I tillegg øker trivselen på jobb. Dette fører til at oppgavene er naturlige interessante og naturlig belønnende. Selv om naturlige belønningsstrategier er generelt effektive, kan det være nyttig å benytte eksterne belønningsmuligheter (som foreslått av selvledelsesteori) i situasjoner som mangler naturlige eller indre belønninger (Manz & Neck, 1999). Dette kan gjelde en gitt oppgave som er kjedelig (dvs. en oppgave som mangler de motiverende aspektene), hvor eksterne selvbelønninger kan være særlig hensiktsmessig og effektive.

2.3.5 Sosial kognitiv teori

Teorien om selvledelse stammer også fra Banduras (1977, 1986) sosiale kognitive teori. Sosial kognitiv teori tilsier at menneskelig atferd beskrives gjennom et triadisk gjensidig forhold. Dette mellom vår atferd, ytre påvirkning (miljømessige rammer) og intern påvirkning (kognitive prosesser og personlige faktorer). Teorien til Bandura hevder at det er en gjensidig avhengighet mellom disse tre faktorene. Endres en av faktorene, vil det kunne ha konsekvenser for de to andre. Selvledelsesteori er altså dypt forankret i sosial kognitiv teori om gjensidig determinisme. Personens atferd påvirkes av miljøet, noe som tyder på at både miljømessige situasjoner og kognitive prosesser påvirker atferd (Manz & Neck, 1999). Som beskrevet ovenfor, søker strategier innenfor selvledelsesatferd å forme atferdsmessige utfall gjennom en forsvarlig forvaltning av miljøfaktorer (for eksempel skape en ekstern selvbelønning), mens strategien om konstruktive tankemønstre påvirker atferd gjennom en forsvarlig forvaltning av interne kognitive prosesser (for eksempel positive mentale bilder). Naturlige belønningsstrategier kan være fokusert enten eksternt (for eksempel bygge motiverende aspekter i en gitt oppgave) eller internt (for eksempel kognitivt skifte fokus mot de underholdene sidene av den gitte oppgaven).

Selvopplevd mestringsevne er et nøkkelbegrep innenfor sosial kognitiv teori. Banduras hovedfokus refererer til en persons oppfatninger om han eller hennes evner til å utføre en bestemt oppgave (Bandura, 1986, 1991). Konseptet om selvopplevd mestringsevne er sammenlignbart med kognitiv evalueringsteori. Behovet for

kompetanse og selvbestemmelse driver enkeltpersoner til å forfølge vanskeligere mål (Deci & Ryan, 1985). Oppnåelsen av disse målene fører til økt oppfatning av selvopplevd mestringsevne (Bandura, 1991). Ved et høyere nivå av selvopplevd mestringsevne, fører dette til enda høyere fremtidig prestasjon. Altså vil høy selvopplevd mestringsevne føre til større innsats og utholdenhet i jakten på sine mål og målsettinger.

Selvledelsesteori søker å integrere disse grunnleggende komponentene i kognitiv evalueringsteori og sosial kognitiv teori. Et sentralt mål for de tre kategoriene av selvledelsesstrategier, er forbedring rundt oppfatninger av selveffektivitet, som skal være med å føre til bedre prestasjoner (Manz & Neck, 1999). Empiriske bevis viste en positiv sammenheng mellom opplæring av selvledelse (herunder selveffektivitet) og reduksjon av sykefravær. I tillegg viste det seg å være en signifikant forskjell mellom nivåene av selveffektivitet mellom en gruppe som hadde fått opplæring i tanke – selvledelse og de som ikke hadde fått det. Disse funnene tyder på at selveffektivitet kan være den primære funksjonen av selvledelsesstrategier som påvirker prestasjonen (Manz & Neck, 1999).

2.4 Oppsummering

For å oppsummere, teori om selvledelse kan betraktes som en overordnet teori om selvinflytelse som tar for seg både selvregulering og selvstyring, og som omfatter aspekter av både kognitiv evalueringsteori og sosial kognitiv teori. Konkret går selvledelse utover den grunnleggende tanken om avviksreduksjon, og de spesifikke atferdsstrategiene beskrevet under selvstyring. Selvledelse erstatter selvstyring ved å foreslå ytterligere kognitive strategier basert på indre motivasjon og tankestyring. I tillegg inneholder selvledelse begreper fra kognitiv evalueringsteori og sosial teori, spesielt selveffektivitet. Denne fungerer som en ramme hvor selvledelsesstrategier påvirker ytelsen. Selvledelse har et sterkt teoretisk fundament, og selv om flere kjente teorier om motivasjon er hentet inn i denne, er det en tydelig og en verdifull teori om atferdsstrategier.

2.5 Motivasjon

Ved å skrive en oppgave om selvledelse kan vi ikke unngå å ikke nevne noe om motivasjon. Dette fordi selvledelse er så nært knyttet og relatert til temaet. Vi vil under dette punktet presentere overordnet teori om hva motivasjon er, sammenhenger og forskjellig type motivasjon, både indre og ytre.

2.5.1 Hva er motivasjon?

Å ha et motiv betyr å ha en grunn til å gjøre noe. At handlingene våre i en bestemt situasjon er motivert av et eller annet, vil si at vi sikter mot å nå bestemte mål.

”Sett fra et vitenskapelig perspektiv så mener man at motivasjon er ”de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål”. (Kaufmann og Kaufmann, 2009)

Kognitive teorier hevder at motivert atferd utløses av forventningen til måloppnåelse. Mennesker er bevisste, rasjonelle beslutningstakere og handlingsagenter. Her bruker man kognitiv psykologi til å behandle å bruke informasjon som grunnlag for sine handlinger. I tradisjonell kognitiv teori blir det påpekt at handling ofte er et resultat av rasjonelle og bevisste valg. I kognitiv motivasjonsteori går man gjerne et steg dypere og argumenterer for at rasjonelle valg også er den mest sentrale driveren av menneskelig atferd.

”Egentlig kan ingen ledere motivere sine medarbeidere. Folk kan bare motivere seg selv, men selv om en leder ikke kan motivere dypest sett, kan hun vise til motiverende adferd, slik at medarbeiderne motivere seg selv”. (Hals m.fl. 2006, s 68)

2.5.2 Hva er sammenhengen mellom motivasjon og selvledelse?

Ordet motivasjon kommer av det latinske ordet *movere*, som betyr å bevege. Det vil si at motivasjon er årsaken til handling. Motivasjon er noe vi alle har, men er også noe vi ”mister” i ny og ned. Med andre ord kan man stimulere eller motvirke motivasjon. Men hvordan kan man gjøre det? Jo, det gjelder å være bevisst på hva som motiverer deg og hva som ikke gjør det. Det du er bevisst på, det styrer du, det du ikke er bevisst på, det styrer deg.

Mange inspireres av motivasjonsforedrag der de for høre at det å ”ha det gøy” på jobben, ”tenke positivt”, ”sette urealistiske mål” og ”skape en visjon” er nøkkelen til motivasjon. Teoretisk sett så er dette en riktig prosess for å oppnå og bedre motivasjonen din enten det er på jobb eller på et personlig plan, men teori og praksis er to helt forskjellige ting. ”Det må være en vilje til å omsette impulser utenfra til aktivitet. Det går fint an å la seg inspirere uten å bli motivert til noe som helst” (Hals m.fl. 2006, s 68). Med dette mener vi at det er ikke alltid like lett å finne sin motivasjon.

Frederick Herzberg (1923-2000), amerikansk arbeidspsykolog og professor i organisasjonsteori, er knyttet til den mest kjente motivasjonsteorien vi har i dag, som stammer fra slutten av 1950-tallet. Teorien kalte han motivasjonsfaktorer. Nærvær av motivasjonsfaktorene utgjør de vesentlige grunnene til at mennesker skaper motivasjon.

”Nærvær av disse påvirker graden og utløser motivasjon” (Hals m.fl. 2006, s 73).

1. Prestasjon. Tilfredsstillelsen ved å gjøre en god jobb, løse konflikter og se resultater av et arbeid
2. Anerkjennelse
3. At arbeidet er utfordrende, variert og interessant
4. Avansement / forfremmelse
5. Muligheten til å lære; vekst

Vi skiller mellom indre og ytre motivasjon. Drivkraften ved *indre motivasjon* er individets egne interesser og nysgjerrighet. Drivkraften ved *ytre motivasjon* kommer fra omgivelsene. Forskjellen ligger ikke i hva vi gjør, men i begrunnelsen for det vi gjør. Hva får oss til å stå opp tidlig på en søndag for å jobbe med bacheloroppgaven?

Indre motivasjon er lyst til å lære eller til å løse en oppgave. Da blir læringen et mål i seg selv, man trives og kan bli helt oppslukt av læringsarbeidet. Motivet for innsatsen ligger i å oppdage eller mestre noe nytt.

- **Indre motivasjon:** aktiviteten i deg selv. Dine personlige tanker og ting som bare motiverer deg.

- **Egne prestasjoner:** indre motivasjon gir deg et løft og skaper glede og mer motivasjon gjennom krevende utfordringer og egne prestasjoner.
- **Mål-internalisering:** det overordrede målet man skal oppnå, mye står på spill.

Ytre motivasjon kan være en pliktfølelse overfor ”sjefen” eller forventninger om å få masse ros og belønning for en god karakter. Målet er å gjøre pålagte lekser og innkassere ros for å ha utført sine plikter.

- **Ytre motivasjon:** anerkjennelse, ros og tilbakemeldinger.
- **Instrumentell motivasjon:** materiell ros som lønn, bonuser, gaver osv.

En kombinasjon av indre og ytre motivasjon er vanlig i mange situasjoner.

Drivkraften kan være en forventning om å både oppleve gleden ved å lære og i tillegg se at ”sjefen” blir fornøyd.

2.6 Kunnskapsbedriften og industribedriften

Vi ønsker nå å videre belyse og koble sammen begrepet selvledelse med øvrig teori. Strukturen vil henholdsvis ta for seg definisjoner av de ulike bedriftsstrukturene, kunnskapsbedriften og industribedriften. Videre vil vi ta et dypere dykk i den filosofiske bakgrunnen til bedriftsstrukturene, og dette gjøres for å få en bredere forståelse for hvilke menneskesyn disse retningene har. Vi anser dette som nødvendig ettersom at menneskets posisjon i et filosofisk og psykologisk perspektiv vil være avgjørende for å kunne kartlegge og forstå hvordan dagens struktur er kommet til grunn og på hvilket grunnlag. Dette grunnlaget skal videre kunne sees i sammenheng med andre teorier rundt begrepet selvledelse som vil drøftes ytterligere. Som avslutning ønsker vi å gi en mer praktisk forståelse av hvordan sammenhengen mellom filosofi og teori kan bli sett i dagens lys.

2.6.1 Kunnskapsbedriften

En kunnskapsbedrift defineres som en virksomhet der verdiskapingen primært er knyttet til medarbeidernes kunnskap og immaterielle verdier. Kunnskapsbedrifter leverer ofte ikke et standardprodukt, selv om det kan ha standard innpakning. Bedriftene kjennetegnes av personlig preg på produktkvalitet, flate strukturer, åpenhet, og høy endringstakt. Motivasjon, faglige utfordringer og kunnskapsforvaltning står sentralt (Abelia).

2.6.2 Mennesket som aktør

For å avdekke hvorfor kunnskapsbedrifter er blitt en sentral organisasjonsstruktur som har blitt utbredt i moderne tider, må vi ha innsikt i ulike teoretiske aspekter ved menneskets egen selvforståelse. En innfallsvinkel for nærmere forklaring er at menneskets rolle er i større grad viktigere enn omgivelsene.

”Vitenskapen har aldri oppdaget at mennesket er et produkt av sitt miljø eller av sine gener(...) Vi må med Immanuel Kant erkjenne at vi ikke kan erfare tingene slik de egentlig er, men vi kan gjøre dem til gjenstand for vår tanke” (Nygård, 1993).

Immanuel Kant og empiristene forutsetter at mennesker tillegger vår verden en mening. ”Vi kan ikke gjøre krav på å oppdage virkeligheten, men vi forsøker å konstruere den” (Nygård, 1993). Altså kan vi forstå empiristenes tankegang ved at mennesker har behov for å ha en større mening enn det som beveger seg rundt oss, og at omgivelsene er resultatet av menneskets konstruksjon og ikke omvendt.

En annen synsvinkel for forklaring kan derimot være at mennesker har i alle år ønsket å skape og forandre omgivelsene rundt seg. Altså kan vi si at mennesker har et underliggende ønske om at naturen skal være underlagt oss.

”Hvis vi vil peke på noe helt sentralt ved den menneskelige natur, så må det nettopp være at det ligger i denne natur å konstruere seg selv og sin egen verden på forskjellige måter(...) (Nygård, 1993).

Det ville vært unaturlig om mennesket med sin fornuft, ville underkastet seg alt av våre omgivelser. Betyr det derfor at mennesker kun konstruerer sin egen

fantasiverden for å tilfredsstill seg selv og sine behov? Det er naturligvis vanskelig å finne en absolutt sannhet i hvilken grad mennesket er et produkt av omgivelsene eller motsatt. Dette er også en sentral tanke som videreføres gjennom konstruktivismen.

”Det er noe helt fundamentalt ved konstruktivismen(...), at det er mulig å konstruere meg selv og mitt forhold til verden på mange alternative måter.” (Nygård, 1993).

Det er naturlig nok en del andre som deler empiristenes syn, og psykologen George A. Kelly sin tankegang rundt konstruktiv alternativisme kobler igjen mennesket som en aktør. Han hevder at ”virkeligheten er slik den blir fortolket, dette er den eneste virkeligheten jeg kan forholde meg til” (Nygård, 1993). Dette kan forklares som at det ikke spiller noen rolle om mennesker klarer å erfare tingene slik de egentlig er, men vi er tilfredse så lenge vi kan forklare de gjennom andre erfaringer og ”gjøre dem til gjenstand for vår tenkning” i system (Nygård, 1993). Han fortsetter med å forklare hvordan mennesker ”fortolker det vi kommer i berøring med, og dermed konstruerer en virkelighet heller en bare registrer den” (Nygård, 1993).

Edward Wilson har derimot en helt annen forståelse av menneskets selvforståelse og hevder derimot at ”fri vilje derfor nærmest å forstå som et teknisk fenomen: Vi er like lite som bien, dyktige nok til å se vår egen situasjon, derfor innbiller vi oss at vi har en fri vilje, at vi i hvert fall til en viss grad er selvbestemmende”. (Nygård, 1993). Menneskesynet bunner derfor ut i hvilken filosofisk retning en selv tror på, enten som individ eller bedriftsstruktur.

Om vi derimot skal trekke inn kunnskapsbedriftens grunnleggende verdi om mennesket som ansvarlig for bedriftens verdiskapning, kan vi koble dette til Kant og hans syn på menneskets posisjon. Vi kan anta at kunnskap er helt avgjørende for en bedrifts videre vekst (jfr. definisjon om Kunnskapsbedrift). Kant har i likhet med resten av empiristene en filosofi som tilsier at kunnskap har basis i erfaring (Nygård, 1993). På den måten kan vi forklare kunnskapsbedrifter ut ifra empiri som en filosofisk retning.

Vi kan på bakgrunn av teori ovenfor konkludere med at kunnskapsbedriftens filosofiske utgangspunkt kan kobles opp i mot empiristene og Edward Wilsons teori om konstruktiv alternativisme. Ellers er det avgjørende å forstå filosofiske retninger som en religion, altså vanskelig å trekke en konklusjon og heller la det være til den enkelte å bestemme.

”Vår frihet blir da å forstå som avhengig av det system.(...) Vi står fritt til å konstruere vår verden på forskjellige måter, men vi er likevel bundet av våre begreper.”

2.6.3 Industribedriften

En industribedrift er en bedrift hvor produkter blir til gjennom en bearbeiding av råstoffer eller halvfabrikater i bedriften. Produksjonen foregår som regel ved bruk av avanserte maskiner og produktene er ofte masseproduserte. Dette kan dreie seg om alt fra bedrifter som driver ordreproduksjon til bedrifter som driver masseproduksjon av bare ett produkt. De fleste produktene vi kjøper i butikker er produsert av industribedrifter, blant annet biler, klær, vaskemaskiner, DVD-spillere og mobiltelefoner. Industribedriften er ofte store og har mange ansatte. Industribedrifter vil ofte ha tre typer lager: råvarelager, lager av varer i arbeid og lager av ferdigvarer (Lederkilden)

2.6.4 Mennesket som brikke

Industribedriften er vel så utbredt som kunnskapsbedriften i det moderne samfunn, men har røtter som går langt til bak i tid under oppveksten av industrisamfunnet og den industrielle revolusjonen. Mennesket har en annen posisjon i denne bedriftsstrukturen, og Burrus Frederic Skinner har definert mennesket som ”en maskin i den forstand at det er en innviklet system som fungerer etter bestemte lover”. (Nygård, 1993). Han forklarer videre i boken *Beyond Freedom and Dignity (1971)* hvordan mennesker ikke har noen form for selvbestemmelse og påvirkning på verden, eller motsatt (Nygård, 1993).

En som deler Skinner sitt syn rundt menneskets bevissthet er psykologen John B Watson. Han hevder at mennesket kan sammenlignes med en kompleks maskin som ikke styres av indre og individuelle krefter, men av ytre stimuli (Nygård, 1993). Watson forklarer videre at mennesket kan kun forstås og observeres på en objektiv måte og at det ikke er noe plass for bevissthet.

Vi kan på bakgrunn av dette ikke trekke den enkle konklusjon om at Skinner og Watson utelukkende kan forklare mennesket som endimensjonalt og uten mulig til å påvirke seg og sitt rundt seg. Filosofen Rene Descartes deler til dels Skinner sitt syn ved at han også anser menneskekroppen som en maskin omgitt av noe større enn seg selv. Descartes bryter derimot med tankegangen om mennesket som maskin da han har en radikal ulik oppfatning av menneskekroppen og mennesket. Descartes mener at mennesket består av to substanser, dualisme, nemlig kroppen og sjelen. Han betegner derfor menneskekroppen som en brikke, der universet er en eneste stor maskin satt sammen av større eller mindre deler (Nygård, 1993). Den andre substansen, sjelen, har han derimot en annen oppfatning om. ”Menneskets bevissthet, dets evne til å tenke, som satte det i særstilling, som gjorde det til mer enn en maskin” (Nygård, 1993).

Når vi skal knytte sammen industribedriften og dets syn på de materielle verdiene som er avgjørende for bedriftens verdiskapning, kan vi heller ikke utelukke menneskets rolle. En noe mer presis forståelse kan heller ligge i at mennesket ikke kan forklares uten hjelp av det materielle. Altså vil maskinene og dets funksjoner være avgjørende for at en moderne industribedrift skal drives med rask produksjon og høy produktivitet. Det vil derfor være urealistisk å forstå en bedrift som bedriver masseproduksjon i høyt tempo uten automatiske prosesser der mennesket ikke blir satt til side.

Kapittel 3

3.1 Metode

I denne delen av oppgaven ønsker vi å begrunne valgene vi har tatt og hvorfor. Dette gjelder i forhold til valg av metode, forskningsdesign og datainnsamling for å kunne besvare problemstillingen.

3.2 Hva er metode?

Det er to forskjellige tilnærminger som egner seg til metode for å samle inn empiri. Selv om det da er to ulike retninger, er de ikke prinsipielt forskjellige (Jacobsen, 2005). Sigmund Grønmo mener at de derimot kan gjensidig utfylle hverandre. Den kvantitative metoden ønsker å trekke generaliseringer for å kunne si noe om mange mens en kvalitativ metode vil derimot kunne avsløre mye informasjon om noen få.

Grunnlaget for hvilken metode som egner seg best baserer seg på valgt problemstilling. Dersom man har valgt en eksplorerende problemstilling, er hensikten å få frem enkelte nyanser ved et fenomen og man søker i dybden. På bakgrunn av dette vil man benytte få respondenter og er en kvalitativ metode. Den kvantitative metoden har derimot en testende problemstilling der man gjerne har mye bakgrunnsinformasjon og ønsker å teste ut hyppigheten eller utstrekningen av et fenomen. Her benytter man mange respondenter og søker i bredden (Jacobsen, 2005).

3.3 Valg av metode

Vi har valgt å besvare vår oppgave gjennom en kvalitativ metode. Dette forklares blant annet ved at vi gjennom problemstillingen ønsker å gå i dybden på et fenomen vi i utgangspunktet har lite kunnskap om. På bakgrunn av dette ønsker vi å utvikle ny teori basert på empiri. Vi ønsker å få frem enkelte nyanser og særegne trekk, ettersom at kvalitativ forskning fremmer den individuelle forståelsen av et forhold (Jacobsen, 2005).

Fordelene ved dette metodevalget vil først og fremst være dybdekunnskapen og den helhetlige forståelsen vi vil få rundt temaet. Ettersom at metoden har en åpenhet hvor

man ikke er helt sikker på hvor man ender opp, vil det være preg av detaljer og fleksibilitet (Jacobsen, 2005).

Utfordringen ligger derimot at metoden er krevende i form av tid og ressurser. Ettersom at hvert intervju kan lede i ulik retning vil det også være utfordrende å ha oversikt over all dataen pga. dens kompleksitet (Jacobsen, 2005).

3.4 Vitenskapelig tilnærming

Vitenskap dreier som om ontologi (hva eksisterer?) og epistemologi (sannhetskunnskap). Vitenskapsretninger tar for seg forslag til hvordan drive vitenskap, og det er to ulike retninger i form av positivisme og hermeneutikk.

Vi har valgt en hermeneutisk tilnærming og den er sterkt knyttet til kvalitativ metode. Hermeneutikk handler om å se på meningen og betydningen bak noe en forsker på. Tanken her er at verden er sosialt konstruert og alt må sees i en større kontekst.

I valget mellom en positivistisk kontra hermeneutisk tilnærming er det en rekke konsekvenser som medfører. Ved vårt valg vil vi ha en induktiv datainnsamling som tilsier at vi går i fra empiri til teori, som vi var inne på under valg av metode. Altså, erfaringen vi gjør underveis skal vi kunne utvikle en teori rundt. Andre konsekvenser som vil spille en rolle i oppgaven er bruken av ord fremfor tall, og nærheten mellom oss som forskere og respondenten som gjør at vi går dypere inn den enkeltes forståelse og fortolkning.

3.5 Forskningsdesign

Etter valg av tema og problemstilling er det viktig å finne ut hvilket undersøkelsesdesign som passer best. Enhver problemstilling må kobles til design for å gi oppgaven en retning. Som vi har vært inne på i valg av metode og vitenskapelig tilnærming vil vi forske i dybden på problemstillingen med få respondenter. På bakgrunn av dette vil vi velge et intensivt design. Ved bruk av denne typen design ønsker vi å beskrive, altså si noe om hvordan situasjon er. Disse valgene knyttes opp i mot kvalitativ metode.

3.6 Innsamling av data

Datainnsamlingen ble foretatt ved dybdeintervjuer av de utvalgte respondentene som deltok i undersøkelsen om selvledelse.

3.6.1 Utvalget

Den teoretiske populasjonen vi var interessert i var alle medarbeidere som jobbet i en kunnskapsbedrift og i en industribedrift. Uansett bedriftsstruktur hadde vi under utvelgelsen et fokus om å snakke med den ”typiske” person innen disse selskapsstrukturene. Det er ingen garanti for at respondentene våre er de ”typiske”, men på grunn av deres relative like bakgrunn, er det lite sannsynlig at dette ble et skjevt utvalg, uansett var interessen å finne det unike og spesielle ved respondenten.

Det ble foretatt et utvalg i forkant av undersøkelsen der aldersgruppen som ble valgt var mellom 20- og 35 år. Vi ønsket å undersøke både kvinner og menn som nettopp hadde kommet ut i arbeidslivet eller hatt en relativ kort karriere. Dette fordi vi nå skal snart ut i arbeidslivet, og vi ville derfor se hvor mye selvledelse blir brukt hos unge mennesker (som oss selv) i de ulike bedriftsstrukturene. Det ble valgt ut 8 personer, hvorav 4 fra en kunnskapsbedrift og 4 fra en industribedrift. Det ble undersøkt noe fler menn enn kvinner, men begge kjønnene var tilstedeværende og relativt normalfordelt. Utvalget var nok så likt med tanke på funksjonsnivå, arbeidserfaring, boforhold og sivilstatus, samt hvor lenge informanten hadde jobbet i dagens stilling. Respondentene jobbet på «gulvet» av bedriften og hadde ingen ledererfaring eller lederstilling. Intervjuene ble gjennomført i trygge omgivelser hos de enkelte respondentene. Alle 8 informanter bor og har bodd i Oslo i mer enn 3 år.

3.6.2 Intervjueguide og påstander

Intervjueguiden tar for seg Business IQs (2004) seks påstander om selvledelse, omgjort og designet for en kvalitativ undersøkelse med åpne spørsmål. Disse spørsmålene ble fulgt opp med oppfølgingsspørsmål og konsekvensspørsmål (se vedlegg: intervjueguide). For å få en god flyt gjennom hele prosessen valgte vi å stille noen innledningsspørsmål før vi gikk videre til disse 6 påstandene. Dette innebar at vi ville bli litt bedre kjent med respondenten og stilte derfor noen

spørsmål rundt temaene hvem han eller hun var, hvor respondenten ville, altså mål og følelser rundt det. Og til slutt strategien for å nå de målene. Dette også for å øke relabiliteten til dataen. Intervjuet ble foretatt som et semistrukturert eller delvis strukturert intervju, som i følge Johannesen, Tufte og Christoffersen (2011) består av å ha en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, mens spørsmål, temaer og rekkefølge kan variere. Gjennom dialogen med respondentene var vi ute etter å hente informasjon om deres atferd, holdninger, tanker og erfaringer.

3.6.3 Samtykke

Vi i bachelorgruppen har innhentet skriftlig samtykke fra utvalget. Dette ble gjort ved at hver informant skriftlig aksepterte at vi kunne bruke dataen vi fikk til å publisere i denne oppgaven. Respondenten fikk velge fritt om han eller hun ville delta i undersøkelsen. Samtykket tok også for seg at informanten fikk full informasjon og forståelse om hva dataen skulle bli brukt til. Undersøkelsen tok for seg kun offentlige sammenhenger, og ikke private. Krav til privatliv var derfor ikke så sentralt i vårt samtykke, med forbehold til identifisering av informantene. Dette gjaldt konfidensialitet. Samtykket viser klart at presentasjonen av data vil bli korrekt gjengitt, og at ikke data og resultater skal forfalskes. Ved signering av dette samtykket godtok begge parter, både forsker og undersøkt, en enighet om disse vilkårene.

3.6.4 Etikk

Vi har gjennom hele undersøkelsen hatt fokus på etikk, både i forhold til menneskene vi har vært i kontakt med og i forhold til undersøkelsen som en forskningsprosess. Med hovedpunktene fra Jacobsen (2005) som utgangspunkt har vi spesielt hatt fokus på tre krav; forsker og undersøkt. Dvs. de undersøktes krav på privatliv, integritet og personvern. Forsker og arbeidsgiver, dvs. oppdragsgivers ønsker og preferanser. Og til slutt forsker og samfunn. Dette menes med samfunnets normer og verdier.

3.6.5 Validitet og relabilitet

I følge Johannesen, Tufte og Christoffersen (2011) finnes det tre ulike former for validitet. Blant annet begrepsvaliditet. Dette dreier seg om det generelle fenomenet som skal undersøkes, og de konkrete dataene. Med andre ord om det er overenstemmelse mellom hva vi ønsker og måle og hva vi faktisk måler. Ved gjennomføring av en slik undersøkelse hvor vi er interessert i å tilskaffe oss kunnskap om bruken av selvledelse i de ulike bedriftsstrukturene kan validitet være et tema for den innsamlede dataen. I første omgang er vi ikke bekymret for validiteten rundt hva respondentene svarer, da i følge Business IQ (2004) spørsmålene er sentrale og har blitt forsket på for å kartlegge selvledelse ved kun seks påstander som omhandler atferd- og kognitive strategier. Det er heller grunn til å sette spørsmålsteget bak validitet rundt rammene for gjennomføring av intervjuene, og at disse situasjonene har påvirket dataen i slik grad at vi ville fått et annet resultat i en annen situasjon med andre rammer. I motsetning er validiteten høy da respondentene svarer ut fra egen atferd, holdninger, tanker og erfaringer.

Relabilitet handler om at det vi undersøker må være til å stole på, og at andre vil oppdage samme fenomen (Jacobsen, 2005). Manglende reliabilitet kan komme av ulikheter mellom de som utfører undersøkelsen, manglende stabilitet i måleinstrumentene eller variasjon i det som blir målt. Det kan også være andre faktorer som spiller inn og påvirker resultatene. Graden av reliabiliteten i denne oppgaven kan skyldes at vi får oppgitt data som er upålitelig eller at det har skjedd en feil ved innsamling og behandling av data. Selve spørsmålene som ble stilt under intervjuene gir ingen antydning til liten grad av reliabilitet, da intervjuguiden var lik under hele prosessen. Dette muliggjør også etterprøving. I motsetning kan det være noen mulige årsaker til at respondentenes svar var upålitelige da de kan ha misforstått spørsmålet eller ikke vet svaret, men svarer likevel.

Generalisering betyr at vi ut fra et mindre utvalg ønsker å uttale oss om mange flere enn de som er med i utvalget (Jacobsen, 2005). I denne undersøkelsen har det vært få utvalgte, og disse har ytret sin atferd, holdninger, tanker og erfaringer. Våre funn bør derfor ikke generaliseres.

3.6.6 Empiri

Med den myke dataen vi har samlet inn, er det krevende å gjengi virkeligheten. Det var derfor en sentral del av arbeidet å redusere datamengden vi hadde fått gjennom intervjuene. Denne dataen måtte ikke bare forenkles, men det var vesentlig å fortolke og analysere den for å få essensen av det fornuftige for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene. Å *analysere* blir beskrevet som å dele opp noe i biter og elementer, mens *tolke* betyr å sette noe inn i en større samme eller sammenheng slik at det gir mening (Johannesen, Tufte, Christoffersen, 2011) Vi vil dermed i dette kapittelet presentere funnene og drøfte disse opp mot teori som fremkommer i kapittelet om selvledelse, i tillegg til problemstillingen og forskningsspørsmålene.

3.7 Analyse av data

Før vi tar for oss organisering av dataen, er det viktig å meddele at spørsmålene kan tolkes på mange forskjellige måter, og ikke gir et klart bilde av virkeligheten. Derimot gir den et hint av hvordan ting kan virke å se ut i de ulike bedriftsstrukturene.

I første del av analysen har vi brukt en *kategoribasert inndeling* av data. Denne tilnærmingen blir beskrevet som å inndele dataen for å konstruere et system (Johannesen, Tufte, Christoffersen, 2011). Vi har dermed utformet et kategorisystem hvor vi setter nøkkelord og setninger respondenten har svart, opp mot de ulike spørsmålene fra intervjuguiden. Dette for å finne særegne likheter og ulikheter i besvarelsen. Besvarelsen ble kategorisert opp mot våre seks påstander, som ble brukt i intervjuguiden, og tre forskningsspørsmål i tabellen (se respondenttabell 3.0). Påstandene gir en beskrivelse av hva hver tekst omhandler. Denne måten å organisere data på fungerer ikke alltid like godt. I tillegg til kategoribasert inndeling, organiserte vi også ved hjelp av diagrammer. Dette fordi det var vanskelig å finne sammenhenger kun ved å analysere ut ifra teksten som blir presentert i en tabell. Denne organiseringen blir ikke lagt særlig vekt på under drøftingen fordi dette ikke er et reelt bilde av virkeligheten, men var et hjelpemiddel for oss (se respondentdiagram 3.1).

De fire første radene etter forskningsspørsmål og påstander, representerer en kunnskapsbedrift. De neste fire radene representerer en industribedrift. Det samme gjelder for respondentdiagram 3.1

<i>Naturlig belønningsstrategier</i>		<i>Strategien om konstruktive tankemønstre</i>		<i>Selvfølelsen eller selvdialog</i>	
Jeg fokuserer på de oppgavene i jobben jeg liker	Jeg gjør det jeg er best til hver dag på jobben	Jeg klarer å observere meg selv utenfra	Jeg klarer å snu mine negative innstillinger	Jeg er på vakt mot mine selvpålagte begrensninger	Jeg setter klare grenser
Jeg liker å produsere mye, derfor er jeg veldig bevisst på å bruke kompetansen min på dette.	Typiske arbeidsoppgaver er kundemøter, salgsoppgaver osv. Budrunder er det morsomste, men jeg er best på det juridiske.	Hvis jeg merker at det kommer til å komme en konflikt, må jeg observere dette fra et annet perspektiv.	Kundemøter er alltid det mest krevende. Må da ha fullt fokus. Sette sammen kontraktperm er kjedelig.	Har bare vært oppmerksom på tidsbegrensninger, men ikke noe mer enda..	Jeg må sette klare grenser til noen kunder. Hvis ikke blir salget dårlig.
Jeg liker mandag, tirsdag og onsdag best. Etter en travel helg på jobb. Det er her jeg bruker kompetansen min mest.	Jeg liker best når jeg er i dialog med kunder. Det er dette også jeg føler jeg er best på.	Når jeg har med nye kunder å gjøre, kan jeg noen ganger opptre som om de har mye kunnskap, da må jeg sette meg inn i kundens perspektiv	Jeg skulle en gang selge et objekt til 16 millioner. Var vanskelig, men jeg er fornøyd med hvordan jeg håndterte situasjonen.	Nei, jeg er min egen sjef	Hvis jeg har avtale med kunder, må jeg alltid prioritere dette og sette grenser for meg selv.
Beste arbeidsdager er når det er mye å gjøre og når kundene er enkle. Da får jeg bedre kontakt med kundene.	Arbeidsoppgaver er salg, kundebehandling og service. Salg er det som er mest gøy og det jeg føler jeg er best på.	Prøver å se hvordan jeg oppfører meg, prøver å være imøtekommende. Setter meg i kundens perspektiv fordi jeg vet hvordan det er å være	Kunder med vanskelig spørsmål som jeg ikke vet hva problemet er eller hvordan jeg skal løse det. På lørdager er det ingen teknikker her og da er det vanskelig når	Jeg jobber deltid, men jobber mye mer enn alle deltidene. 5 ganger i uken. Blir alltid først spurt siden jeg sier alltid	Når jeg tar i mot servicesaker må jeg si nei fordi jeg vil ikke ha ansvaret for det. Er litt dårlig kundeservice men..

		kunde.	jeg ikke kan komme med en løsning. Går som regel greit, noen blir sure, men fleste skjønner situasjonen.	ja og føler et ansvar, og gjør det for å hjelpe til.	
De beste dagene er mye salg i butikken og mye administrativt arbeid. Liker variasjon og input.	Arbeidsoppgaver er salg, ta inn maskiner og gjenopprette osv. Jeg er veldig glad i disse oppgavene. Når du kan jobbe i din egen takt og ingen stresser deg.	Når man blir irritert ovenfor en kunde – må jeg tilpasse meg for å se profesjonell ut på jobb. Er bevisst på det og gjør det daglig. Det skjer aktivt.	Lite interessante oppgaver er kunder med problemer vi ikke kan løse. Går da på bakrommet å gjør noe annet.	Begrense seg når man har mye å gjøre, må delegere og gjøre det på min måte! For min del blir det bedre fordi jeg får gjøre det på min måte.	Når kunden er irriterende, må du passe på at du opptrer profesjonelt. Da må jeg ta tak i meg selv ellers kan jeg få sparken.
Beste arbeidsdag er fredag. Kort dag og snart helg. Har fokus på å bli ferdig frem til da.	Fylle på varer, bestille varer, besøker rundt 10 butikker daglig. Dialogene med butikksjefene for å få inn mer varer enn det vi har krav på. Det er dette jeg er dialogene jeg er best på.	Man må gå i seg selv når det går galt og finne ut hva jeg kunne gjort annerledes.	Eks rydde et lager hvor noen andre har rotet det til og det går utover andre arbeidsoppgaver og demotiverer. Må bare gjøre det hvis ikke innhenter det problemet deg senere.	Var ærlig ovenfor lederen min og si nei noen ganger.	Ikke satt noen grenser, hvor det har vært mye fleksibilitet i jobben.
Fredager hvor	Fylle på varer,	Må	Når jeg må	Sier nei	Tidsstyrin

jeg har jobbet hardt for å få en behagelig dag.	fremmer varene i butikken, rydder lageret, bestiller nye varer. Oppgavene går automatisk og er god til disse oppgavene.	observere atferden min når jeg noe feil og får kjeft av butikksjef.	rydde opp etter andre har jeg en negativ innstilling, men det må gjøres for å få en lettere hverdag senere.	hvis han ikke har tid.	g. Måtte være i butikken til riktig tid.
Beste arbeidsdager – mange på jobb, sosialt, rolig tempo og man kan snakke, le og ha det gøy.	Liker oppgavene i liten grad. Dette innebærer samleband hvor jeg plukker varer etter en liste.	Må observere meg selv når jeg har mye å gjøre og ha fokus på arbeidsoppgavene og ikke det sosiale.	Vanskelig å kunne ha fokus på jobb siden det er kjedelig oppgaver og vil egentlig bare få tiden til å gå. Er vant til det, så innstilling kommer an på dagshumøret.	Ingen.	Overtid – sette en grense på at jobben ikke er min første prioritet, og si nei fordi det ikke passer seg den tiden.
Beste arbeidsdager – folk på jobb jeg trives med, tiden går fort. Og andre er i godt humør så blir jeg godt humør.	Finne varer fra ordrelisten og putte varene i en kasse. Pakke det inn, putte det i kasse og skyve det ut. Liker ikke oppgavene, jobber der fordi jeg jobber når jeg vil og er veldig bra betalt. Føler ikke det er det jeg er best til.	Hvis jeg har gjort mye feil, måtte tilpasse meg for å ikke få kjeft på sjefens kontor. Måtte da være mer bevisst. Altså mer observant og mer nøye.	Det finnes ikke krevende arbeidsoppgaver. Alle er lite interessant. Blir litt ekstra tafatt. Blir dritt lei og vil hjem.	Hvis jeg er veldig sliten og trøtt, må jeg være mer oppmerksom. Hvis ikke gjør jeg mye feil.	Overtid, vært veldig klar på det! Liker ikke å jobbe overtid.

Respondenttabell 3.0

Skala fra 1-5. 1 Betyr i liten grad, mens 5 betyr i stor grad. Herunder bruken av selvledelse.

<i>Naturlig belønningsstrategier</i>		<i>Strategien om konstruktive tankemønstre</i>		<i>Selvfølelsen eller selvdialog</i>	
Jeg fokuserer på de oppgavene i jobben jeg liker	Jeg gjør det jeg er best til hver dag på jobben	Jeg klarer å observere meg selv utenfra	Jeg klarer å snu mine negative innstillinger	Jeg er på vakt mot mine selvpålagte begrensninger	Jeg setter klare grenser
4	3	4	4	4	4
5	4	5	5	5	4
4	5	3	2	3	3
5	2	3	2	3	4
3	2	3	3	4	2
3	4	3	3	3	3
2	1	3	3	2	3
2	1	3	1	3	4

Respondentdiagram 3.1

Kapittel 4

Drøfting

4.1 Fortolkning av data

I dette kapittelet skal vi drøfte vår egen empiri, satt opp mot teorien og funnene vi har utarbeidet. Drøftingen vil også inneholde deler av egne tolkninger. Med den smale bakgrunnsinformasjonen vi besitter, vil fortolkningen være et resultat av ”det som viser seg”, eller det som ”framstår” fra intervjuobjektene. Vi som forskere vil altså få svarene vi ønsker gjennom en fenomenologisk tilnærming ved å utforske mennesker og deres erfaringer og forståelse (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010).

Vi startet denne bacheloroppgaven med en vak forståelse om hva selvledelse egentlig er, og har både lært og erfart mye om fenomenet. Vi mente at selvledelse var å drive seg selv mot et mål, som det selvfølgelig er, men det er mer omfattende enn som så.

Ut ifra bøkene, artiklene og pensum har vi funnet forskjellige strategier og metoder om hvordan man skal bruke selvledelse. Konklusjonen vår ble at det ikke finnes noe fast rutine om hvordan man skal utøve selvledelse, men heller at det er et verktøy som bidrar til økt prestasjon.

4.1.1 Strategien om naturlige belønninger

Påstandene ”jeg fokuserer på de oppgavene i jobben jeg liker” og ”jeg gjør det jeg er best til hver dag på jobben” kobles opp mot naturlige belønninger. Det handler om å øke intensivene for indre motivasjonen og prestasjonsnivået på jobb. Fokuset bak påstanden tar for seg hvordan man skal velge, strukturere og oppfatte aktiviteter på måter som er mer naturlig belønnende og føre til økt følelse av mening og mestring (Manz & Neck, 1999). Ut i fra analysen ser vi at graden av naturlige belønninger for våre respondenter varierer.

”jeg fokuserer på de oppgavene i jobben jeg liker”

Vi ønsket å se hvor fokuset til informantene var når de er på jobb og om de trives med arbeidsoppgavene sine. Vi kan trekke inn både respondent 1 og 2 som viser at de har fokus på de oppgavene personene liker.

”jeg liker å produsere mye, derfor er jeg veldig bevisst på å bruke kompetansen min på dette” og ”jeg liker mandag, tirsdag og onsdag best. Etter en travel helg på jobb. Det er her jeg bruker kompetansen min mest.”

Vi kan se her at respondentene har fokus på de oppgavene de liker og trives når det skjer mye på jobb, hvor de kan bruke sin kompetanse mest mulig (kompetanse og selvfølelse). Begge er bevisste på hvilke oppgaver de liker og hvor de skal ha fokus for å oppnå et høyere prestasjonsnivå. De kan vise til at de trigges av følelsen for mer kompetanse, selvkontroll og mening. I motsetning til respondent 7 som hadde mer fokus på å ha en behagelig, sosial og rolig arbeidsdag, som kan vise til at det er flere faktorer som bør være til stedet for at respondenten skal ha sine beste arbeidsdager.” Beste arbeidsdager – mange på jobb, sosialt, rolig tempo og man kan snakke, le og ha det gøy.” Dette kan sammenlignes med teorien fra Banduras som tilsier at det er en gjensidig avhengighet mellom vår atferd, ytre påvirkninger og indre påvirkning. Mangler en av disse faktorene så er sannsynligheten for å bli demotivert stor og gleden ved arbeidet blir fort borte.

Ved denne påstanden skiller blant annet respondent 7 seg ut. Personen omtaler arbeidsdagene slik, ”beste arbeidsdager – mange på jobb, sosialt, rolig tempo og man kan snakke, le og ha det gøy”. På sett og vis henter vedkommende til at det er trivelig på jobb, men at det ikke baserer seg på verken arbeidsoppgavene eller egen innflytelse. B. Skinner omtaler mennesker som ”en maskin i den forstand at det er et innviklet system som fungerer etter bestemte lover”. Knytter vi denne setningen mot uttalelsene til respondent 7, kan vi se personen ifra et brikke perspektiv.

”jeg gjør det jeg er best til hver dag på jobben”

Vi kan også se at flere gjør det de er best på hver dag på jobb, samtidig som at dette er oppgaven de liker best, ”salg er det som er mest gøy og det jeg føler jeg er best på.” Her kan vi se at respondent 3 triggas av mestringsfølelsen i og med at personen ser gleden i selve oppgaven. Det samme kan vi se hos respondent 2 ” Budrunder er det morsomste, men jeg er best på det juridiske.” her viser respondenten at personen er reflektert og bevisst på hva personen er best på, men synes en annen oppgave er morsommere. Det kan tydes at respondenten kanskje ikke har den samme indre motivasjonen for å utøve det juridiske lenger, i og med at hun har ”mestret” denne type oppgaver og ønsker kanskje å fokusere mer på budrunder, hvor det er mulighet til å øke sitt prestasjonsnivå. Motparten som er respondent 8 hadde en litt annen vinkling ”liker ikke oppgavene, jobber der fordi jeg jobber når jeg vil og er veldig bra betalt.”

Vi ser et klart skille mellom kognitiv teori og selvstyring. Hvor respondent 2 og 3 viser til gleden av arbeidsoppgavene sine og motiveres av mestringsfølelsen (kognitiv teori), i motsetning til respondent 8, som blir mer motivert av ytre belønning (selvstyring).

Som teorien foreslår, er det ikke alltid naturlige belønningsstrategier generelt er effektive. Vi kan dermed se at respondent 8 har arbeidsoppgaver som er lite interessante. Dette kan tyde på, som foreslått av selvledelses teori, at eksterne belønningsmuligheter er hensiktsmessige. I denne sammenhengen vil målet være å effektivisere gjennomføringen av de ikke fullt så interessante arbeidsoppgavene, og bruke ytre motivasjonsfaktorer som kan føre til en naturlig belønning.

Vi ser at det er forskjellige grader ved bruken av selvledelse hos respondentene men det er mye mer bak det å like en arbeidsoppgave eller ikke. Noen arbeidsoppgaver er mer krevende enn andre og ifølge teorien kan selvledelse bidra til at menneskers selvopplevde mestringsevne og effektivitet øke kontrollen over en situasjon. Vi tror at muligheten av å kunne få bruke sin kompetanse mest mulig på jobb, vil ha en positiv effekt. Som kognitiv evalueringsteori sier ”behovet for kompetanse og behovet for selvbestemmelse skaper indre motivasjon.” Hadde respondentene fått mulighet til å bruke mer av sin kompetanse ville de kanskje hatt en mer glede i arbeidet sitt?

Respondent 3 sitt svar på hvorvidt vedkommende har fokus på oppgaver som vurderes som personens sterke sider var, ”salg er det som er mest gøy og det jeg føler jeg er best på”. Respondenten nevnte i samme setning at dette er resultatet av menneskekontakten og friheten til å løse salgsutfordringer. Dersom dette kobles til teksten om mennesket som aktør, ”vitenskapen har aldri oppdaget at mennesket er et produkt av sitt miljø eller av sine gener”, kan vi anse respondenten som en fri aktør som ikke er låst av miljø eller eksterne rammevilkår. Av den grunn kan vi forklare respondenten 3 med et aktør-perspektiv.

4.1.2 Strategien om konstruktive tankemønstre

Påstandene ”jeg klarer å observere meg selv utenfra” og ”jeg klarer å snu mine negative innstillinger” kobles opp i mot strategi om konstruktive tankemønstre.

”Jeg klarer å observere meg selv utenfra”

Strategien om konstruktive tankemønstre er teorien at respondentene skal erkjenne og endre de kognitive tankeprosessene. Dette kan gjøres ved flere alternativer, men fokuset ved denne påstanden ligger i at man skal aktivt endre tankene gjennom ulike strategier for å oppnå ønsket prestasjon. Begrepet er også omdefinert, og kan forklares som tanke – selvledelse. Tanke – selvledelse dreier seg om mental forestilling av suksessfulle prestasjoner som verktøy, nettopp for å oppnå ønsket prestasjon.

Etter å ha fortolket svarene til de ulike respondentene, skiller respondent 1 og 2 seg ut. Respondent 1 er observant på egen atferd i den grad at ”hvis jeg merker at det kommer til å komme en konflikt, må jeg observere dette” og er på aktiv utkikk etter å erkjenne egen atferd. Respondent nummer 2 deler mye av de samme tankene ved å aktivt sette seg inn i kundens perspektiv, ”kan jeg noen ganger opptre som om de har mye kunnskap, da må jeg sette meg inn i kundens perspektiv”.

Respondent 5 skiller seg derimot ut i en annen grad, ”man må gå i seg selv når det går galt og finne ut hva jeg kunne gjort annerledes”. Vi ser at respondenten vektlegger observasjon som noe som blir gjort i etterkant av en handling. Altså ønsker respondenten å lære av situasjonen etter at den er oppstått for å være bevisst på dette til eventuelt neste gang noe lignende oppstår. Det stiller seg i motsetning til

respondent 1 og 2 som ønsker å være i forkant av en situasjon, der observasjon blir foretatt på stedet for å oppnå en ønsket målsetning.

Som vi kan se under punktet selvregulering, innebærer selvobservasjon å være oppmerksom på å vurdere egen atferd, altså å erkjenne behovet for aktivt evaluere atferden. Videre må vi ha et sett av valg som motreaksjon (strategi) på selvobservasjonen og ens atferd. Teori rundt selvstyring forklarer viktigheten av atferds forståelse koblet opp i mot belønning. Det å aktivt velge en lite attraktiv atferd, på bekostning av ønsket atferd, som skal føre til at valgt atferd gir positive langsiktige konsekvenser. Dvs. velger en bort den kortsiktige ønskelige atferden på bekostning av en annen, noe vi ser respondent 1 og 2 aktiviserer.

”Med andre ord velger umiddelbart individet en lite attraktiv atferd som kan være verdifull i det lange løp” (Manz & Sims, 1980).

For å oppsummere, ser vi at respondent 1 og 2 bærer preg av å vite hva de skal og hvorfor. Respondentene utøver også mulighetene de har tilgjengelig for å være fleksible i sin rolle, i den grad det er mulig. Vi kan si at disse går i retning mot intern innflytelse og stor grad av selvledelse. ”Konstruktive tankemønstre påvirker atferd gjennom en forsvarlig forvaltning av interne kognitive prosesser (for eksempel positive mentale bilder)”.

Ut i fra svar som er blitt gitt kan vi antyde at respondent 1 har en aktør rolle uten å generalisere eller likestille respondentene. For eksempel sier respondent 1, ”hvis jeg merker at det kommer til å komme en konflikt, må jeg observere dette”. På et sett kan vi si at respondenten erkjenner hvordan situasjonen ser ut til å utarte seg, og vil derfor endre rammevilkårene for å unngå en konflikt. Vi kan se dette i sammenheng med Immanuel Kant sine tanker om at ”noe helt sentralt ved den menneskelige natur, så må det nettopp være (...) å konstruere seg selv og sin verden”.

”Jeg klarer å snu mine negative innstillinger”

Som vi var inne på i forrige påstand og dets forståelse rund strategien om konstruktive tankemønstre, er vi også her nødt til å fremheve endring av tankene gjennom ulike strategier. Dette omhandler hvordan man skal oppnå ønsket prestasjon og hvilke verktøy som kan tas i bruk. I særlig grad gjelder dette strategi om tanke – selvledelse som innebærer blant annet å bedrive positiv selvsnakk.

I likhet med forrige påstand ser vi at respondent 2 også her skiller seg ut i en grad kontra de andre. Respondent 2 antyder en positiv holdning til krevende utfordringer og er bevisst på å gjøre noe med tankesettet. ”Jeg skulle en gang selge et objekt til 16 millioner. Var vanskelig, men jeg er fornøyd med hvordan jeg håndterte situasjonen”.

Respondent 1 skiller seg ut i stor grad fra respondent 2 ved sine tanker til å snu negative innstillinger. Som strategien rundt konstruktive tankemønstre hevder er ”individuelle prestasjonsproblemer ofte et resultat av dysfunksjonell tenkning”. Når respondent 1 sier at ”kundemøter er alltid det mest krevende(...) Sette sammen kontraktperm er kjedelig” vitner dette om et tankemønster som burde snus gjennom tanke-selvledelse. Respondent 6 er inne på noen av de samme tankene som informant 2, og sier: ”når jeg må rydde opp etter andre har jeg en negativ innstilling”. Informant 6 er derimot inne på noe av det sentrale ved tanke-selvledelse når informanten fortsetter med ”men det må gjøres for å få en lettere hverdag senere”. Nemlig det å kunne erkjenne og konfrontere disse antagelsene om at kjedelig arbeid, vil bli erstattet med noe mer rasjonelt.

Kunsten å snu negative innstillinger og dets kobling mot tanke-selvledelse, vil være naturlig å koble opp imot selvstyringsteori. Da vi har vært inne på positiv selvsnakke og mental forestilling, dreier dette seg om i stor grad å finne en ”oppskrift på hvordan avviket kan reduseres”. Det handler om å tilrettelegge strategier for å kunne aktivt snu de negative innstillingene. På en annen side vil tanken om selvregulering spille en rolle, i form av eksempelvis respondent 6 som har en ønsket tilstand innenfor et sett av standarder. Når disse fravikes vil en kognitiv forandring føre til en nedjustering av disse standardene for ”å møte nivået av prestasjonen”.

For å oppsummere, da respondent 2 fremhever at personen aktivt ønsker å snu sine negative innstillinger kan vi koble dette opp i mot sosial kognitiv teori. Der blir det forklart at ”selvopplevd mestringsevne er et nøkkelbegrep”. Respondenten utlyste mestringsevne i en vanskelig situasjon, og den kognitive teorien hevder videre at ”selvledelse kan (...) øke kontrollen over sin egen situasjon”.

Respondent 1 hadde derimot et noe annet syn på den negative innstillingen som dukker opp da personen trekker frem sitt syn på kundemøter. Respondent 6 var inne på det samme når det gjelder å rydde opp etter andre. Sosiale kognitive teori hevder at et persons atferd ”påvirkes av miljøet, noe som tyder på at både miljømessige

situasjoner og kognitive prosesser påvirker atferd”. Vi kan dermed forstå sosial kognitiv teori både som miljømessige faktorer som påvirker en, men også at selvledelse vil kunne føre til økt selvkontroll over en situasjon.

Som nevnt skiller respondent 2 seg ut i særlig grad når personen forteller at ”jeg skulle en gang selge et objekt til 16 millioner. Var vanskelig, men jeg er fornøyd med hvordan jeg håndterte situasjonen”. Det fremkom under intervjuet at personen syntes situasjonen var krevende, men klare å snu innstillingen sin basert på tidligere erfaringer. På bakgrunn av dette kan informanten kobles til en aktør rolle ettersom at empiristene har en teori ”som tilsier at kunnskap har basis i erfaring”.

4.1.3 Selvfølelsen og selvdialog

De siste påstandene ”jeg setter klare grenser” og ”jeg er på vakt mot mine selvpålagte begrensninger” skal drøftes opp i mot forskningsspørsmålet selvfølelse og selvdialog.

”Jeg setter klare grenser”

Teori rundt selvfølelse og selvdialog tar i grove trekk for seg hvilke verktøy og strategier vi kan bruke for selvdialog. Selvdialog forklares som hvordan mennesker enten oppmuntrer seg selv for å øke prestasjonen, eller trekker seg selv ned med destruktive tanker (Neck & Manz 1999). Det kan dermed forklares som det vi forteller oss seg i det skjulte.

Teori rundt dette vektlegger derimot viktigheten av å være bevisst på hva vi forteller oss selv i det skjulte. Årsaken til det er at gjennom positiv selvdialog/selvsnakk, kan vi dytte unna negative og destruktive tanker som vil føre til dysfunksjonell handling og som fører til at vi ikke er i stand til å sette de grensene for oss selv, som vi ønsker. De fleste kjenner seg igjen i hvordan det er å ha en dårlig dag der ting ikke fungerer slik de skal og hvordan mørke tanker faller over en, som gjerne også da trekker ned andre ting uavhengig av hverandre. Neck & Manz (1999) foreslår derfor å aktivt benytte positive selvsnakk for å fremheve optimisme hos individet. Dette vil føre til en mer konstruktiv dialog, som igjen fører til økt prestasjon der vi setter tydelige grenser for oss selv, og er i stand til å holde fokus på det vi skal gjøre.

Uten å trekke noen konklusjon kan man hevde at positiv selvsnakk over en lengre tid også vil føre til økt selvfølelse. Selvfølelse er et punkt i teorien om tanke - selvledelse, og teorien der påpeker at selvfølelse er en avgjørende faktor som vil påvirke tankemønsteret til mennesker. Tankemønster kan forøvrig forstås som de vanemessige tankene våre, altså tankene vi har i hodet som går på "autopilot".

I fortolkningen av svarene kan vi se at respondent 7 skiller seg ut ved å være tydelig på sine grenser. "Overtid – sette en grense på at jobben ikke er min første prioritet, og si nei fordi det ikke passer seg den tiden". Respondenten forteller at vedkommende har studier ved siden av jobb som er i større fokus, og av den grunn må sette klare grenser på hvor mye tid som kan brukes på jobb for å samsvare med forventningene ved studiene. Respondenten vektla også at det derfor vil føre til mer fokus på oppgavene som skulle gjøres der og da, ettersom at grensene for arbeidstid var satt.

Respondent 8 kan også forstås som at personen setter klare grenser i forhold til hvor ansvarsområdet ligger. "Når jeg tar i mot servicesaker må jeg si nei fordi jeg ikke vil ha ansvaret". Paradokset her kan derimot være en annen forklaring på dette, nemlig ved at respondenten ikke driver med positiv selvsnakk og føler seg ukomfortabel i disse situasjonene. Dette eksempelet vil derfor være et argument for å tilbakevise enhver konklusjon som tilser at å sette klare grenser automatisk er lik å drive positiv selvsnakk.

Respondent 5 skiller seg også ut, derimot ved å si at det "ikke er satt noen grenser, det har vært mye fleksibilitet i jobben". Respondenten virker å være tilfreds med dette da det ikke har dukket opp noen konflikt som hindrer vedkommende å få jobben gjort på sin måte.

For å oppsummere viser svarene til respondentene svake antydninger om at positiv selvsnakk, kan føre til større mulighet for å sette grenser for en selv. I praksis vil det bety at dersom informanten øker aktiviteten av positiv selvsnakk, vil det føre til økt selvfølelse over tid. Dette er en viktig faktor som må være på plass dersom man skal dyrke positive tanker, som ifølge teori kan føre til økt prestasjon.

Vi var inne på at respondent 5 skiller seg ut ved å fortelle at han/hun ikke er særlig opptatt av å sette grenser for seg selv, "ikke er satt noen grenser, det har vært mye fleksibilitet i jobben". Respondenten vektlegger derimot at det er fleksibilitet i jobben

og har frihet på bakgrunn av det. Men, ettersom det ikke settes noen form for egne grenser kan vi se konturer av brikke perspektivet der mennesket ”ikke styres av indre og individuelle krefter, men av ytre stimuli”.

”Jeg er på vakt mot mine selvpålagte begrensninger”

Vi var i forrige påstand inne på deler av teorien rundt selvfølelse og selvdialog. Fellesnevneren som vil være en gjenganger for denne påstanden er at teorien skulle bunne ut i hvordan mennesker skal øke sin prestasjon gjennom diverse verktøy og strategier.

Påstanden ”jeg er på vakt mot mine selvpålagte begrensninger” kan derimot forstås som hvordan vi mennesker ikke når vårt fulle potensial ettersom at vi av ulike årsaker setter begrensninger for oss selv. En strategi som blir foreslått av Neck & Manz (1991) er teorien om suksess gjennom bruk av mentale bilder som stammer i fra kognitiv strategi.

Tanken bak dette er at det er mulig å opprette og oppleve utfallet av en atferd før prestasjonen faktisk skjer. De aller fleste kjenne seg igjen i hvordan man setter begrensninger for seg selv ettersom at man for eksempel ikke føler at man har den nødvendige kompetansen som skal til for å løse en krevende situasjon. Da blir det foreslått å benytte seg av mental trening som verktøy. Vitenskap hevder at personer som visualiserer at de kan gjennomføre noe vellykket før det har skjedd, har større mulighet for et positivt utfall (Neck & Manz, 1999).

Neck & Manz (1999) foreslår bruken av mentale bilder som en viktig faktor for å påvirke ens tankemønster. Tankemønsteret er som nevnt de vanemessige tankene våre, og i forhold til koplingen mellom mentale bilder og selvpålagt begrensninger er det viktig å forstå den tosidige teorien rundt tankemønster. Vi har altså to motstridende tankemønstrene, mulighetstenkning og hindringstenkning. Mulighetstenkning tar for seg en konstruktiv tilnærming til vanskelige/ubehagelige situasjon. Hindringstenkning derimot dreier seg om hvordan vi leter etter grunner til å gi opp og trekke oss unna.

Som vi kan se ved fortolkningen av data er respondent 2 helt klar på at vedkommende ikke har noen særlige begrensninger personen tillegger seg selv, og uttalelsen ”nei, jeg er min egen sjef”, dette kan vitne om at vedkommende føler seg trygg på sin rolle

i jobben og utfordringer som måtte oppstå. Respondent 8 derimot kan syntes å være bevisst på sine begrensninger ettersom at vedkommende erkjenner dem. ”Hvis jeg er veldig sliten og trøtt, må jeg være mer oppmerksom. Hvis ikke gjør jeg feil”. Derimot kan vi anta at å være bevisst på dette, ikke nødvendigvis resulterer i at personen når sitt fulle potensiale i sitt arbeidet. I forhold til overordnet teori kunne det vært en mulighet for respondenten å benytte mental trening for å unngå feil.

Ellers ser vi at både respondent 5 og 7 hevder de ikke har begrensninger og har et lite anstrengt forhold til dette. Er dette korrekt? Er selvpålagte begrensninger helt uproblematisk? Gjennom svarene som er gitt, kan vi antyde at respondentene har disse holdningene ettersom at de har vært i jobbene sine i en lang periode. En årsak til svaret fra respondent 5, ”vær ærlig ovenfor lederen min og si nei noen ganger”, kan være at vedkommende føler seg svært komfortabel med arbeidet sitt og av den grunn ikke har noen begrensninger som respondenten tillegger seg selv. Spørsmålet videre blir derfor om mental trening og forestillingen av suksess kan være et spennende og nyttig verktøy?

For oppsummere så vektlegger teori rundt påstanden viktigheten av å drive mental trening, gjennom bruk av koblingen mentale bilder og suksess. Dette vil altså føre til reduksjon av hindringstenkning og økt mulighetstenkning, som skal øke arbeiderens prestasjoner på jobb. Svarene ifra blant annet respondent 5 og 7, tilsier at de ikke har særlige begrensninger de trenger å være på vakt for. Spørsmålet videre blir derfor om disse respondentene, i likhet med respondent 2, er såpass komfortable i jobbene sine at de føler høy grad av mestringsevne og lite begrensninger av den grunn. Det kom heller ikke frem noen bruk av mental trening. Teori på området hevder derimot at mentalt trening og visualisering av suksess vil føre til økt prestasjonsevne.

Respondent 8 antyder at det er tillagt begrensninger på seg selv, som vedkommende også er fullt klar over, ”hvis jeg er veldig sliten og trøtt, må jeg være mer oppmerksom. Hvis ikke gjør jeg feil”. Denne uttalelsen vitner om at informanten har trekk som til dels beveger seg mot et brikke perspektiv. Rene Descartes sin teori om dualisme kan kobles inn her ved at respondent 8 har på en side ”menneskets bevissthet, dets evne til å tenke (...) gjorde det til mer enn en maskin”. Like fullt syntes respondenten å være en brikke uten påvirkningskraft på omgivelsene.

Descartes betegner menneskekroppen i dualismen, ”som en brikke, der universet er en eneste stor maskin satt sammen av større eller mindre deler”.

4.2 Avslutning og konklusjon

I denne fortolkningen har vi drøftet våre funn fra undersøkelsen opp mot teori om selvledelse. Seks påstander har blitt delt inn i tre forskningsspørsmål som igjen er knyttet opp mot fullstendig ekstern innflytelse til fullstendig intern innflytelse, dette for å svare på problemstillingen: **i hvilken grad brukes selvledelse, i kunnskapsbedriften og industribedriften?** Utfordringen med denne oppgaven har vært å se trekk som skiller noen respondenter fra andre, men med en analysering har vi kommet frem til noen likheter og ulikheter mellom bedriftsstrukturene. I drøftingen har vi kun trukket ut de respondentene som skilte seg særlig ut. Dette fordi resultatene fra undersøkelsen ikke skal generaliseres, da det kun er en liten andel som har blitt undersøkt. Vi kan da gjennom denne undersøkelsen anta at det meste tyder på at bruken av selvledelse i kunnskapsbedriften er noe høyere enn i industribedriften. Vi ser at enkelte respondenter fra industribedriften har noen trekk, ut ifra selvledelse teori, som peker i den positive retningen. Med hjelp av påstandene vi har brukt, ser vi i motsetning at de fleste som bruker selvledelse i jobbsammenheng, arbeider i en kunnskapsbedrift. Vi kan ut ifra funnene se at respondent 7 og 8 stort sett har en automatisk og ubevisst respons til eksterne krav ” det finnes ikke krevende arbeidsoppgaver. Alle oppgavene er lite interessante” og ”vanskelig å kunne ha fokus på jobb siden det er kjedelig oppgaver og vil egentlig bare få tiden til å gå”. Vi kan anta at disse respondentene har en svakere form av selvinnflytelse og er nærmere fullstendig ekstern innflytelse enn øvrige respondenter. Videre ser vi at respondent 3-5 i større grad bestemmer egen atferd for å redusere avviket fra eksterne satte standarder ”når man blir irritert ovenfor en kunde – må jeg tilpasse meg for å se profesjonell ut på jobb” og ”var ærlig ovenfor lederen min og si nei noen ganger”. Det kan her se ut som disse respondentene er nærmere fullstendig intern innflytelse enn de tidligere nevnte, men kun moderat. Til slutt ser vi at respondent 1 og 2 skiller seg mest ut i positiv grad. I tillegg til anvendelse av selvstyring og selvkontroll, har de i større grad tatt kognitive strategier om indre motivasjon og konstruktive tankemønstre

i betraktning enn øvrige respondenter, ”jeg liker mandag, tirsdag og onsdag best. Etter en travel helg på jobb. Det er her jeg bruker kompetansen min mest” og ” jeg må sette klare grenser til noen kunder. Hvis ikke blir salget dårlig”. Vi kan da anta at respondent 1 og 2 har et betydeligere høyere nivå av selvinnflytelse, og ligger lengst til høyre i figuren om et kontinuum av selvinnflytelse. Alt i alt, ser vi at respondentene fra industribedriften lener seg nærmere fullstendig ekstern innflytelse, og respondentene fra kunnskapsbedriften nærmere fullstendig intern innflytelse.

Vi har gjennom denne oppgaven gjort rede for bakgrunn og formål, gjort rede for teorier om selvledelse, beskrevet metodebruk og gjennomføring av selve undersøkelsen. Vår hensikt var å belyse bruken av selvledelse i en kunnskapsbedrift og i en industribedrift. Dette har blitt belyst på en oversiktlig og utfyllende måte, hvor både likheter og ulikheter mellom ulike teorier har blitt presentert, og knyttet funnene opp mot disse. Under fortolkningen har vi dratt ut essensen av hva respondentene ytret og vektlagt betydningen av dette. Vi mener dermed at dataen er gyldig og troverdig og at vi har lyktes med hensikten av denne oppgaven om å bidra til å fremme respondentenes atferd, holdninger, tanker og erfaringer, sett i lyset av selvledelse.

4.3 Videre forskning

Gjennom vårt studie har vi tatt for oss tre teoretiske begreper og vi har en antagelse om at disse tre påvirker prestasjon i et positivt fortegn. Vi ser gjennom vår kvalitative metode at det er konturer til at respondentene i kunnskapsbedriften lente seg i større grad mot bruken av selvledelse enn i industribedriften, og prestasjonen vil øke deretter. Vi har ikke belegg for å fastslå dette, men vi anbefaler videre forskning for å bekrefte/avkrefte denne antydningen.

5.0 Litteraturliste

Artikler

- Bandura, A. 1977. Social learning theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. 1986. Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. 1991. Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 248-287.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. 1981. Attention and self-regulation: A control theory approach to human behavior. New York: Springer-Verlag.
- Deci, E. L. 1975. Intrinsic motivation. New York: Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R.M. 1985. Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum.
- Deci, E.L., Connell, J.P., & Ryan, R.M. 1989. Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74, 580-590.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. 1989. Motivation and cognitive abilities: An integrative aptitude-treatment interaction approach to skills acquisition. *Journal of Applied Psychology*, 74, 657-690.
- Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. 1980. Self-management as a substitute for leadership: A social learning perspective. *Academy of Management Review*, 5, 361-367.
- Manz, C. C. 1986. Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11, 585-600.
- Manz, C. C., & Neck, C. P.(1991. Inner leadership: Creating productive thought patterns. *The Executive*,5, 87-95.
- Manz, C. C. 1992. Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Manz, C. C., & Neck, C. P. 1999. Mastering self-leadership: Empowering yourself for

personal excellence (Second edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Neck, C. P., & Manz, C. C. (1992). Thought self-leadership: The impact of self-talk and mental imagery on performance. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 681-699.

Neck, C. P., & Manz, C. C. 1996. Total leadership quality: Integrating employee self-leadership and total quality management. In S. Goush and D. Fedor (Eds.), *Advances in the Management of Organizational Quality* (Vol. 1, pp. 39-77). Greenwich, CT: JAI Press.

Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1985). Optimism, coping, and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, 4, 219-247.

Bøker

Roald Nygård. 1993. *Aktør eller brikke*. 1. Utg. Ad Notam Gyldendal

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4 utg. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Hals, Anne Hilde, Ingebjørg Trydal og Andreas Aase. 2006. *Å lede mennesker: Verdier, veivalg og virkemidler*. Portal forlag 2006.

Thomas Hylland Eriksen, Thomas Gad, Geir Thomsen & Øyvind Lund Martinsen. 2003. *Selvledelse*. 1. Utg. Gyldendal akademiske.

Bastian Lie-Nielsen & Christian Rangen. 2004. *Business IQ*. 1. Utg. Mindstep.

Asbjørn Johannessen, Per Arne Tufte & Line Kristoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. Utg. Abstrakt.

Dag Ingvar Jacobsen. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 2. Utg. Høyskoleforlaget.

Nettsider

Abelia. Kunnskapsbedrift. Leserdato 30.01.2014:

<http://abelia.no/bibliotek/kunnskapsbedrift-article1579-168.html>

Lederkilden. Industribedrift. Leserdato 31.01.2014:

<http://www.lederkilden.no/oppslag/ordliste/industribedrift>

Intervjueguide kunnskapsbedrift og industribedrift

Innledning

Vi kommer fra Markedshøyskolen og skriver en bacheloroppgave om hvordan det er å jobbe i industribedriften og kunnskapsbedriften.

Vi ønsker å kjøre en åpen dialog hvor vi har noen grunnspørsmål som vi ønsker å få svar på.

Med disse spørsmålene ønsker vi å kartlegge litt om deg som person. Vennligst svar kort og presist rundt disse spørsmålene.

Hvem er du?

1. Hvem har vært den mest innflytelsesrike personene i ditt liv, og på hvilken måte har han/hun påvirket deg?
2. Hvilke viktige begivenheter har gjort deg til den du er i dag?
3. Hva har vært hovedinteressene dine før?
4. Hva er de viktigste jobberfaringene du har gjort?
5. Hva er den mest betydningsfulle beslutningene du har tatt så langt i livet?

Hvor vil jeg?

1. Hva er ditt mål for neste halvår
2. Hvor viktig er det for deg å nå målet?
3. Hvilke konflikter skaper disse i forhold til andre mål?
4. Hvordan vil du oppleve å nå målet – beskriv dine følelser?
5. Hvordan vil du oppleve å ikke nå målet – beskriv dine følelser?
6. Tror du at du vil nå målet?
7. Hva tror du vil skje hvis du ikke når det?

Hvordan kommer jeg dit?

1. Hvilke personlige mangler/egenskaper vil hindre meg i å nå målet?
2. Hva rundt deg hindrer meg i å nå det?
3. Hva kan du gjøre for å redusere hindringene?
4. Hva gjør du konkret for å nå målet?
5. Hvem kan hjelpe deg i å nå målet – og hva skal du be om?

Med disse spørsmålene ønsker vi at du utdyper

Grenser

Vil ønsker aller først å snakke med deg om grenser.

1. Kan du fortelle om en situasjon på jobben der du måtte sette klare grenser for deg selv? Hvorfor var du nødt til det? Hva var konsekvensene av grensene du måtte sette? Hva med dersom disse grensene ikke hadde blitt satt?

Fokus

Vi snakket nettopp det å sette klare grenser. Det vil kunne hjelpe deg å tilrettelegge egen hverdag, i den grad det er mulig. Det vil altså kunne hjelpe deg å rette fokus mot de oppgavene du virkelig liker på jobben.

2. Kan du forklare hvilke arbeidsdager du opplever som dine beste? Hva gjør disse dagene til bedre enn foregående? Er dette dager du blir satt i uvante situasjoner, eller situasjoner der du får brukt din kompetanse best mulig?

Oppmuntring

Videre kan vi si at å fokusere på de oppgavene man liker i jobben, vil føre til at man også opplever dette som at man gjør det man er best til hver dag.

3. Kan du nevne noen oppgaver du gjennomfører i løpet av dagen? I hvilken grad liker du disse oppgavene? Føler du at dette er disse oppgavene du er best til? Er det andre oppgaver du mener du kunne gjort bedre enn hvordan det gjør i dag? Streber du etter oppgaver du liker best?

Selvobservasjon

Vi har nå diskutert i hvilken grad du fokuserer på de oppgavene i jobben du liker og hva du selv tenker om hvilke oppgaver du er best egnet til å utføre. Dette handler i stor grad om å evaluere egen atferd, altså observere seg selv utenifra.

4. Kan du fortelle om en situasjon hvor du ble nødt til å observere deg selv? Følte du at du måtte tilpasse atferden? Var du bevisst på å observere din atferd? Hva ble resultatet av dette for din del?

Begrensninger

I noen bedrifter delegerer lederne for mye ansvar til sine medarbeidere.

5. Har du opplevd at du måtte være oppmerksom på dine selvpålagte begrensninger. Hva gjorde du? Hva ble utfallet? Si gjerne mer om dette.

Innstilling

Helt til slutt ønsker vi å ta for oss krevende arbeidsoppgaver en støter på i arbeidslivet.

6. Har du opplevd å få krevende arbeidsoppgaver eller lite interessante oppgaver som du i forkant har hatt vanskeligheter med å løse? Hvilke innstilling hadde du? Hva ble utfallet av dette? Var du fornøyd med hvordan du håndterte situasjonen?

Informasjonsskriv bacheloroppgave

Vi er 3 studenter ved Markedshøyskolen i Oslo som skal skrive vår avsluttende bacheloroppgave. Tema for oppgaven er "Hvordan er det å jobbe i kunnskapsbedrifter og industribedrifter?" Vi ønsker å finne ut mer om hvordan en typisk arbeidsdag er og hvordan man handler i forskjellige situasjoner. Dette er data som kommer til nytte for oppgaven vår.

Vi skal gjøre en kvalitativ studie, der vi ønsker å få frem ansattes perspektiv, og trenger derfor intervjudeltakere. Intervjuet vil vare ca 30min, og blir tatt opp med båndopptaker. Deretter blir informasjon skrevet ned og lydopptakene slettet. Materialet analyseres, og enkelte sitater kan bli fremhevet i oppgaven.

Spørsmål og tema som blir tatt opp:

- Din hverdag på jobb, hva er dine beste dager?

Vi ønsker å intervju ansatte i industribedrifter og kunnskapsbedrifter i Oslo. For at du skal være aktuell for vår studie ønsker vi at du er:

- mellom 18 og 35 år
- Har vært ansatt i minst 6 måneder

Det er frivillig å delta, og man kan trekke seg så lenge studien pågår, uten at å oppgi grunn. All informasjon vil bli anonymisert, og ikke kunne spores tilbake til enkeltpersoner. Alle opplysninger behandles konfidensielt. Informasjon vil bli holdt til sensuren på oppgaven faller, 3.juni.

Med vennlig hilsen

Nikolas Ellingsen, 911 39 324,
Christian Borgen, 908 53 806,
Henrik Folkestad, 418 44 520,

nikolas.ellingsen@gmail.com
christianfredrik.borgen@gmail.com
henrikfolkestad@gmail.com

Samtykkeerklæring:

Jeg har mottatt og lest skriftlig informasjon og er villig til å delta i studiet.

Signatur PER-ANDERS FRIVOLD Telefonnummer 994443
99436484

Informasjonsskriv bacheloroppgave

Vi er 3 studenter ved Markedshøyskolen i Oslo som skal skrive vår avsluttende bacheloroppgave. Tema for oppgaven er "Hvordan er det å jobbe i kunnskapsbedrifter og industribedrifter?" Vi ønsker å finne ut mer om hvordan en typisk arbeidsdag er og hvordan man handler i forskjellige situasjoner. Dette er data som kommer til nytte for oppgaven vår.

Vi skal gjøre en kvalitativ studie, der vi ønsker å få frem ansattes perspektiv, og trenger derfor intervjudeltakere. Intervjuet vil vare ca 30min, og blir tatt opp med båndopptaker. Deretter blir informasjon skrevet ned og lydopptakene slettet. Materialet analyseres, og enkelte sitater kan bli fremhevet i oppgaven.

Spørsmål og tema som blir tatt opp:

- Din hverdag på jobb, hva er dine beste dager?

Vi ønsker å intervju ansatte i industribedrifter og kunnskapsbedrifter i Oslo. For at du skal være aktuell for vår studie ønsker vi at du er:

- mellom 18 og 35 år
- Har vært ansatt i minst 6 måneder

Det er frivillig å delta, og man kan trekke seg så lenge studien pågår, uten at å oppgi grunn. All informasjon vil bli anonymisert, og ikke kunne spores tilbake til enkeltpersoner. Alle opplysninger behandles konfidensielt. Informasjon vil bli holdt til sensuren på oppgaven faller, 3.juni.

Med vennlig hilsen

Nikolas Ellingsen, 911 39 324,
Christian Borgen, 908 53 806,
Henrik Folkestad, 418 44 520,

nikolas.ellingsen@gmail.com
christianfredrik.borgen@gmail.com
henrikfolkestad@gmail.com

Samtykkeerklæring:

Jeg har mottatt og lest skriftlig informasjon og er villig til å delta i studiet.

Signatur Marcus Abel Engh Telefonnummer 476 04 818

Informasjonsskriv bacheloroppgave

Vi er 3 studenter ved Markedshøyskolen i Oslo som skal skrive vår avsluttende bacheloroppgave. Tema for oppgaven er "Hvordan er det å jobbe i kunnskapsbedrifter og industribedrifter?" Vi ønsker å finne ut mer om hvordan en typisk arbeidsdag er og hvordan man handler i forskjellige situasjoner. Dette er data som kommer til nytte for oppgaven vår.

Vi skal gjøre en kvalitativ studie, der vi ønsker å få frem ansattes perspektiv, og trenger derfor intervjudeltakere. Intervjuet vil vare ca 30min, og blir tatt opp med båndopptaker. Deretter blir informasjon skrevet ned og lydopptakene slettet. Materialet analyseres, og enkelte sitater kan bli fremhevet i oppgaven.

Spørsmål og tema som blir tatt opp:

- Din hverdag på jobb, hva er dine beste dager?

Vi ønsker å intervju ansatte i industribedrifter og kunnskapsbedrifter i Oslo. For at du skal være aktuell for vår studie ønsker vi at du er:

- mellom 18 og 35 år
- Har vært ansatt i minst 6 måneder

Det er frivillig å delta, og man kan trekke seg så lenge studien pågår, uten at å oppgi grunn. All informasjon vil bli anonymisert, og ikke kunne spores tilbake til enkeltpersoner. Alle opplysninger behandles konfidensielt. Informasjon vil bli holdt til sensuren på oppgaven faller, 3.juni.

Med vennlig hilsen

Nikolas Ellingsen, 911 39 324,
Christian Borgen, 908 53 806,
Henrik Folkestad, 418 44 520,

nikolas.ellingsen@gmail.com
christianfredrik.borgen@gmail.com
henrikfolkestad@gmail.com

Samtykkeerklæring:

Jeg har mottatt og lest skriftlig informasjon og er villig til å delta i studiet.

Signatur Helle Lovland Telefonnummer 95705919

Informasjonsskriv bacheloroppgave

Vi er 3 studenter ved Markedshøyskolen i Oslo som skal skrive vår avsluttende bacheloroppgave. Tema for oppgaven er "Hvordan er det å jobbe i kunnskapsbedrifter og industribedrifter?" Vi ønsker å finne ut mer om hvordan en typisk arbeidsdag er og hvordan man handler i forskjellige situasjoner. Dette er data som kommer til nytte for oppgaven vår.

Vi skal gjøre en kvalitativ studie, der vi ønsker å få frem ansattes perspektiv, og trenger derfor intervjudeltakere. Intervjuet vil vare ca 30min, og blir tatt opp med båndopptaker. Deretter blir informasjon skrevet ned og lydopptakene slettet. Materialet analyseres, og enkelte sitater kan bli fremhevet i oppgaven.

Spørsmål og tema som blir tatt opp:

- Din hverdag på jobb, hva er dine beste dager?

Vi ønsker å intervju ansatte i industribedrifter og kunnskapsbedrifter i Oslo. For at du skal være aktuell for vår studie ønsker vi at du er:

- mellom 18 og 35 år
- Har vært ansatt i minst 6 måneder

Det er frivillig å delta, og man kan trekke seg så lenge studien pågår, uten at å oppgi grunn. All informasjon vil bli anonymisert, og ikke kunne spores tilbake til enkeltpersoner. Alle opplysninger behandles konfidensielt. Informasjon vil bli holdt til sensuren på oppgaven faller, 3.juni.


Med vennlig hilsen

Nikolas Ellingsen, 911 39 324,
Christian Borgen, 908 53 806,
Henrik Folkestad, 418 44 520,

nikolas.ellingsen@gmail.com
christianfredrik.borgen@gmail.com
henrikfolkestad@gmail.com

Samtykkeerklæring:

Jeg har mottatt og lest skriftlig informasjon og er villig til å delta i studiet.

Signatur  Telefonnummer 41318093

Informasjonsskriv bacheloroppgave

Vi er 3 studenter ved Markedshøyskolen i Oslo som skal skrive vår avsluttende bacheloroppgave. Tema for oppgaven er "Hvordan er det å jobbe i kunnskapsbedrifter og industribedrifter?" Vi ønsker å finne ut mer om hvordan en typisk arbeidsdag er og hvordan man handler i forskjellige situasjoner. Dette er data som kommer til nytte for oppgaven vår.

Vi skal gjøre en kvalitativ studie, der vi ønsker å få frem ansattes perspektiv, og trenger derfor intervjudeltakere. Intervjuet vil vare ca 30min, og blir tatt opp med båndopptaker. Deretter blir informasjon skrevet ned og lydopptakene slettet. Materialet analyseres, og enkelte sitater kan bli fremhevet i oppgaven.

Spørsmål og tema som blir tatt opp:

- Din hverdag på jobb, hva er dine beste dager?

Vi ønsker å intervju ansatte i industribedrifter og kunnskapsbedrifter i Oslo. For at du skal være aktuell for vår studie ønsker vi at du er:

- mellom 18 og 35 år
- Har vært ansatt i minst 6 måneder

Det er frivillig å delta, og man kan trekke seg så lenge studien pågår, uten at å oppgi grunn. All informasjon vil bli anonymisert, og ikke kunne spores tilbake til enkeltpersoner. Alle opplysninger behandles konfidensielt. Informasjon vil bli holdt til sensuren på oppgaven faller, 3.juni.

Med vennlig hilsen

Nikolas Ellingsen, 911 39 324,
Christian Borgen, 908 53 806,
Henrik Folkestad, 418 44 520,

nikolas.ellingsen@gmail.com
christianfredrik.borgen@gmail.com
henrikfolkestad@gmail.com

Samtykkeerklæring:

Jeg har mottatt og lest skriftlig informasjon og er villig til å delta i studiet.

Signatur Karinul Andersen Telefonnummer 91 73 34 03.....

Informasjonsskriv bacheloroppgave

Vi er 3 studenter ved Markedshøyskolen i Oslo som skal skrive vår avsluttende bacheloroppgave. Tema for oppgaven er "Hvordan er det å jobbe i kunnskapsbedrifter og industribedrifter?" Vi ønsker å finne ut mer om hvordan en typisk arbeidsdag er og hvordan man handler i forskjellige situasjoner. Dette er data som kommer til nytte for oppgaven vår.

Vi skal gjøre en kvalitativ studie, der vi ønsker å få frem ansattes perspektiv, og trenger derfor intervjudeltakere. Intervjuet vil vare ca 30min, og blir tatt opp med båndopptaker. Deretter blir informasjon skrevet ned og lydopptakene slettet. Materialet analyseres, og enkelte sitater kan bli fremhevet i oppgaven.

Spørsmål og tema som blir tatt opp:

- Din hverdag på jobb, hva er dine beste dager?

Vi ønsker å intervju ansatte i industribedrifter og kunnskapsbedrifter i Oslo. For at du skal være aktuell for vår studie ønsker vi at du er:

- mellom 18 og 35 år
- Har vært ansatt i minst 6 måneder

Det er frivillig å delta, og man kan trekke seg så lenge studien pågår, uten at å oppgi grunn. All informasjon vil bli anonymisert, og ikke kunne spores tilbake til enkeltpersoner. Alle opplysninger behandles konfidensielt. Informasjon vil bli holdt til sensuren på oppgaven faller, 3.juni.

Med vennlig hilsen

Nikolas Ellingsen, 911 39 324,
Christian Borgen, 908 53 806,
Henrik Folkestad, 418 44 520,

nikolas.ellingsen@gmail.com
christianfredrik.borgen@gmail.com
henrikfolkestad@gmail.com

Samtykkeerklæring:

Jeg har mottatt og lest skriftlig informasjon og er villig til å delta i studiet.

Signatur



Telefonnummer

974 73 341

Informasjonsskriv bacheloroppgave

Vi er 3 studenter ved Markedshøyskolen i Oslo som skal skrive vår avsluttende bacheloroppgave. Tema for oppgaven er "Hvordan er det å jobbe i kunnskapsbedrifter og industribedrifter?" Vi ønsker å finne ut mer om hvordan en typisk arbeidsdag er og hvordan man handler i forskjellige situasjoner. Dette er data som kommer til nytte for oppgaven vår.

Vi skal gjøre en kvalitativ studie, der vi ønsker å få frem ansattes perspektiv, og trenger derfor intervjudeltakere. Intervjuet vil vare ca 30min, og blir tatt opp med båndopptaker. Deretter blir informasjon skrevet ned og lydopptakene slettet. Materialet analyseres, og enkelte sitater kan bli fremhevet i oppgaven.

Spørsmål og tema som blir tatt opp:

- Din hverdag på jobb, hva er dine beste dager?

Vi ønsker å intervju ansatte i industribedrifter og kunnskapsbedrifter i Oslo. For at du skal være aktuell for vår studie ønsker vi at du er:

- mellom 18 og 35 år
- Har vært ansatt i minst 6 måneder

Det er frivillig å delta, og man kan trekke seg så lenge studien pågår, uten at å oppgi grunn. All informasjon vil bli anonymisert, og ikke kunne spores tilbake til enkeltpersoner. Alle opplysninger behandles konfidensielt. Informasjon vil bli holdt til sensuren på oppgaven faller, 3.juni.

Med vennlig hilsen

Nikolas Ellingsen, 911 39 324,
Christian Borgen, 908 53 806,
Henrik Folkestad, 418 44 520,

nikolas.ellingsen@gmail.com
christianfredrik.borgen@gmail.com
henrikfolkestad@gmail.com

Samtykkeerklæring:

Jeg har mottatt og lest skriftlig informasjon og er villig til å delta i studiet.

Signatur EllenMarie Folkestad Telefonnummer 41225344

Informasjonsskriv bacheloroppgave

Vi er 3 studenter ved Markedshøyskolen i Oslo som skal skrive vår avsluttende bacheloroppgave. Tema for oppgaven er "Hvordan er det å jobbe i kunnskapsbedrifter og industribedrifter?" Vi ønsker å finne ut mer om hvordan en typisk arbeidsdag er og hvordan man handler i forskjellige situasjoner. Dette er data som kommer til nytte for oppgaven vår.

Vi skal gjøre en kvalitativ studie, der vi ønsker å få frem ansattes perspektiv, og trenger derfor intervjudeltakere. Intervjuet vil vare ca 30min, og blir tatt opp med båndopptaker. Deretter blir informasjon skrevet ned og lydopptakene slettet. Materialet analyseres, og enkelte sitater kan bli fremhevet i oppgaven.

Spørsmål og tema som blir tatt opp:

- Din hverdag på jobb, hva er dine beste dager?

Vi ønsker å intervju ansatte i industribedrifter og kunnskapsbedrifter i Oslo. For at du skal være aktuell for vår studie ønsker vi at du er:

- mellom 18 og 35 år
- Har vært ansatt i minst 6 måneder

Det er frivillig å delta, og man kan trekke seg så lenge studien pågår, uten at å oppgi grunn. All informasjon vil bli anonymisert, og ikke kunne spores tilbake til enkeltpersoner. Alle opplysninger behandles konfidensielt. Informasjon vil bli holdt til sensuren på oppgaven faller, 3.juni.

Med vennlig hilsen

Nikolas Ellingsen, 911 39 324,
Christian Borgen, 908 53 806,
Henrik Folkestad, 418 44 520,

nikolas.ellingsen@gmail.com
christianfredrik.borgen@gmail.com
henrikfolkestad@gmail.com

Samtykkeerklæring:

Jeg har mottatt og lest skriftlig informasjon og er villig til å delta i studiet.

Signatur  Telefonnummer 95139024

