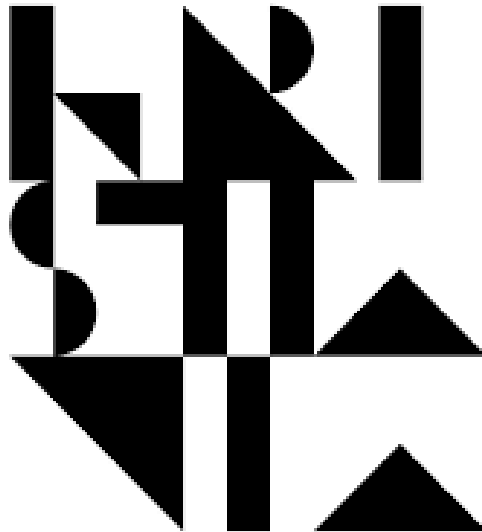


# Selvledelse blant ansatte under hjemmekontor.



HR og Personalledelse

Institutt for organisasjon og ledelse

Bacheloroppgave våren 2021

31.05.2021

7248

BCR3103

*"Denne semesteroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høgskolen Kristiania. Høgskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger"*

## Sammendrag

De siste tre tiårene har selvledelse vært under stor utvikling og det finnes store mengder forskning innen selvledelseslitteraturen. Det skal her gjøres et kvalitativt forskningsprosjekt hvor formålet er å få et objektivt innblikk i enkelte prosesser ved selvledelse blant ansatte under hjemmekontor. Implikasjoner for praksis og forskning blir diskutert.

Prosjektet bærer en fenomenologisk tilnærming, hvor det i den sammenheng skal utføres individuelle semistrukturerte dybdeintervjuer for å fremme relevant og interessant datamateriale. Metoden er hensiktsmessig for muliggjørelse og anskaffelse av bredere innsikt og informasjon som tillater informanter å dele personlige meninger, erfaringer, tanker og refleksjoner til formål for å besvare problemstillingen.

Videre argumenteres det for at informantene i prosjektet har et snevert forhold til selvledelse da deres assosiasjoner rundt fenomenet kun dekker deler av essensen ved selvledelse og at det er enkelte selvledelsesstrategier informantene hverken er bevisste eller tar i bruk. På tross av mangelfull bevisst bruk av selvledelsesstrategier fra teori rundt selvledelse, tolkes det slik at informantene evner å håndtere arbeid i jobbsammenheng. Dette funnet vekker interesse rundt potensiale ved bevisstgjørelse av selvledelse.

Det argumenteres videre for at informantene i all hovedsak fokuserer, og vektlegger struktur og organisering; noe som har betydning for hvordan de leder seg selv. Funn viser at informantene i stor grad bruker selvmålsetting, og det kan diskuteres ved senere forskning hvorvidt dette skyldes at flere av de atferdsrelaterte, kognitive strategiene og belønningsmekanismene, utelates grunnet opplevelse av tilfredsstillende håndtering i jobbsammenheng eller mangel på bevisstgjørelse rundt fenomenet.

## Forord

Denne bacheloroppgaven markerer min utgang og avslutning på studieløpet innen HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania, Institutt for organisasjon og ledelse våren 2021. Studietiden er vært preget av mange lærerike, krevende, spennende og utfordrende perioder som har bidratt til både kunnskapelig og personlig vekst gjennom tre år på høyskolen. Da pandemien inntraff, var vi alle nødt til å ta fatt i egen hverdag og lage gode rutiner for oss selv, og ta vare på hverandre - med avstand. Sett fra et faglig perspektiv, har perioden krevd enda mer selvstendig arbeid, tålmodighet og viljestyrke. Da det var på tide med bacheloroppgaven var jeg gjennom mange ulike tanker om tema og problemstilling før det brått slo meg; jeg hadde jo selv drevet med selvledelse. Som lyn fra klar himmel, visste jeg brått hva bacheloroppgaven min skulle omhandle. I likhet med ansatte under hjemmekontor, er jeg selv student under hjemmeskole, og dette er tider hvor jeg absolutt hadde behov for å lede meg selv gjennom et slikt omfattende prosjekt som dette.

Høyskolen Kristiania har hele veien sørget for å gi den beste støtten de kan for sine studenter, og har derfor bidratt til å gjøre en svært krevende tid lettere. Takket være dyktige forelesere, har jeg vært sikker hele veien på at kunnskapen og erfaringene jeg sitter igjen med etter endt studie, er gull verdt ute i arbeidslivet!

Bacheloroppgaven har vært et utrolig spennende prosjekt for å markere min utgang. Med god hjelp og støtte hele veien, ønsker jeg å takke Mari Svendsen, min veileder for engasjementet, gode ord og ikke minst tiden hun har satt av for å sørge for at prosjektet går i mål! Mari har gjennom perioden gitt meg gode tilbakemeldinger, vært tilgjengelig da jeg har trengt hjelp og støtte. Uten Mari, ville jeg ikke sattet igjen med kunnskapen jeg har i dag.

Videre ønsker jeg å takke mine medstudenter i HR og personalledelse som har gjort studentopplevelsen helt fantastisk! Jeg har hatt noen svært innholdsrike år, med mye kunnskap, nye vennskap, solide relasjoner og et godt nettverk som jeg er heldig å få med meg videre inn i arbeidslivet.

Avsluttende ønsker jeg å sende en stor takk til alle tre ansatte på hjemmekontor fra organisasjonen som på tross av pandemi-situasjon tok seg tid til å snakke om deres erfaringer rundt hjemmekontor og selvledelse; som delte sin arbeidsdag, tanker og meninger. jeg føler

meg svært heldig som har fått denne muligheten! Tusentakk for engasjementet og samarbeidet!

Håpet er at oppgaven skal kunne bidra til å gi et objektivt innblikk i hvorvidt ansatte under hjemmekontor er klar over selvledelse og implementerer selvledelse!

# Innholdsfortegnelse

<b>Institutt for organisasjon og ledelse</b>	<b>1</b>
<b>Sammendrag</b>	<b>2</b>
<b>Forord</b>	<b>3</b>
<b>1. Innledning</b>	<b>7</b>
<b>2. Teori</b>	<b>9</b>
2.1 Selvledelse	9
2.2 Selvledelsesteori	11
2.2.1 Selvreguleringsteori	11
2.2.2. Sosial kognitiv teori	11
2.2.3 Motivasjon og selvbestemmelsesteori (SDT)	12
2.3 Selvledelsesstrategier	14
2.3.1 Atferdsrelaterte strategier	14
Håndtering av signaler	15
Selvobservasjon	16
Selvmålsetting	16
Selvbelønning	17
Selvstraff	17
Selvkorrigerende tilbakemeldinger	18
Trening	18
2.3.2 Kognitiv strategi	18
Tro	19
Erfaringer	19
Selvsnakk	19
Identifisering av dysfunksjonelle tankemønstre	20
Mental trening	20
2.3.3 Belønningsmekanismer	20
Følelse av kompetanse	21
Følelse av selvkontroll	21
Følelse av formål og mening	21
Redesigne arbeidsoppgaver	22
Naturlig belønning	22
2.4 Kritikk av selvledelse	22
2.5 Oppsummering av teori	23
<b>3. Metode og datainnsamling</b>	<b>24</b>
3.1 Vitenskapelig tilnærming	24
3.2 Forskningsdesign	24

3.3 Innsamling av data	25
3.4 Forberedelse og utvalg	25
3.5 Samtykke og etikk	26
3.6 Analysestrategi	27
3.7 Begrensninger	29
<b>4.Funn</b>	<b>29</b>
<b>5.Resultater/diskusjon</b>	<b>35</b>
<b>5.1 Drøfting</b>	<b>35</b>
Forskningsspørsmål 1	35
Delkonklusjon:	38
Forskningsspørsmål 2	39
Atferdsrelaterte strategier	39
Kognitive strategier	44
Belønningsmekanismer	45
Delkonklusjon:	48
<b>6. Konklusjon</b>	<b>49</b>
<b>7. Praktiske implikasjoner og videre forskning</b>	<b>50</b>
<b>8. Litteraturliste</b>	<b>51</b>
8.1 Fagbøker	52
8.2 Artikler	52
8.3 Andre kilder	53
<b>Vedlegg</b>	<b>55</b>
Vedlegg 1: Intervjuguide	55
Vedlegg 2: Teoretisk modell	56
Vedlegg 3: Godkjennelse NSD	56

# 1. Innledning

## Bakgrunn for valg av tema

Siden korona pandemien inntraff mars 2020, har de aller fleste ansatte i Norge fulgt anbefalingene om hjemmekontor. Data fra SSB (2021), viser at over 209.000 nordmenn i dag har avtale om hjemmekontor, noe som viser en kraftig økning fra 2019. Ifølge SSB (2021) er hjemmekontor i høyere grad utbredt blant ledere med typisk kontorarbeid.

Overgangen fra å være fysisk på jobb til å sitte i egen bolig under hjemmekontor har skapt ulike reaksjoner. Ifølge Ledernett (2021), har ansatte under hjemmekontor opplevd større grad av utmattelse, økende stress og redusert trivsel. Dette underbygges av Ledernytt (2020) som påpeker at ansatte med hjemmekontor i høyere grad opplever psykologisk stress. I en undersøkelse viste resultater at individer under hjemmekontor opplevde stor grad av ‘utmattelse, sinne og frustrasjon, nervøsitet og irritabilitet, samt mer konsentrasjonsproblemer og søvnproblemer enn medarbeidere som jobbet fast i bedriftens lokaler’ (Ledernytt, 2020). På den andre siden viser en nyere undersøkelse fra Respons Analyse (Akademikerne, 2020) at hele 64 prosent ønsker å fortsette med hjemmekontor når hverdagen normaliseres, og at hele 63 prosent kjenner på mindre stress og økt grad av opplevd ro og konsentrasjon.

Det interessante er kontrasten mellom opplevelsen av hjemmekontor. Det argumenteres for at ansatte under hjemmekontor er nødt til å ta større grep gjennom selvledelse nå som ledere har mindre kontroll (Aftenbladet, 2020). Steinar Larssen argumenterer for at ‘kombinasjonen av selvledelse og nettbaserte møter har revolusjonert arbeidslivet helt siden nedstengingen i mars 2020’ (Aftenbladet, 2020). Førsteamanuensis Stein Amundsen ved Høgskolen i Innlandet, omtaler i sin doktorgradsavhandling, betydningen av å kunne lede seg selv, og hvordan ansatte kan heves gjennom selvledelse. Videre argumenterer Amundsen for at selvledelse er med å påvirke jobbtillfredshet, arbeidsinnsats og kreativitet (Aftenbladet, 2020). *Kan kontrastene (SSB, 2021) mellom opplevd stress, trivsel, ro og konsentrasjon forklares av fenomenet selvledelse?*

På bakgrunn av behov for økt selvledelse i sammenheng med hjemmekontor ønskes det her å anskaffe forståelse og et objektivt innblikk i ulike prosesser for hvordan ansatte under hjemmekontor evner å lede seg selv. Problemstillingen for prosjektet lyder slik; "*Selvledelse blant ansatte under hjemmekontor*". Her skal det utforskes hvilke assosiasjoner som eksisterer rundt fenomenet selvledelse og hvilke selvledelsesstrategier, metoder og teknikker som brukes blant ansatte under hjemmekontor.

For å kunne besvare problemstillingen skal det tas utgangspunkt i to forskningsspørsmål:

1. *Hva forbinder ansatte under hjemmekontor med å lede seg selv?*
2. *Hvilke selvledelsesstrategier brukes blant ansatte under hjemmekontor?*

### Formålet med prosjektet

Ønsket med prosjektet er å skape bevissthet og gi et objektivt innblikk rundt ulike prosesser, hvorvidt ulike strategier innen selvledelse som blir tatt i bruk hos ansatte under hjemmekontor og hva de ansatte forbinder med selvledelse.

### Avgrensning

Innenfor selvledelseslitteraturen finnes det mye bred forskning, og det skal her primært tas utgangspunkt i forskningen til Neck, Manz, Sims og Houghton rundt selvledelsesteori og selvledelsesstrategier. Forskning rundt selvledelse og tematikker som berører fenomenet er svært omfattende, og det vil derfor avgrenses her, med fokus på selvledelsesstrategiene innenfor teori om atferd, kognisjon og motivasjon. Ved forskning og litteratur innenfor motivasjonsteori, vil det ytterligere tas utgangspunkt i Ryan og Deci sin selvbestemmelsesteori (SDT). Annen litteratur innenfor atferd, motivasjon og kognisjon kan forekomme.

Videre er prosjektets omfang avgrenset, med gjennomføring av individuelle dybdeintervjuer blant tre informanter fra samme organisasjon. Grunnet prosjektets omfang og grad av tilgjengelighet av informanter under hjemmekontor, vil antall deltagende informanter avgrenses til tre. Dette skyldes blant annet at flere ansatte fra organisasjonen har en svært tidspresset arbeidsdag.



## 2. Teori

I dette kapittelet skal det redegjøres for teori som er relevant for å besvare problemstillingen. Det vil her primært tas utgangspunkt i Neck, Manz, Sims og Houghtons forskning innen selvledelse; selvreguleringsteori, sosial kognitiv teori, selvledelsesstrategier og motivasjonsteori fra Ryan og Deci; selvbestemmelsesteorien (SDT).

### 2.1 Selvledelse

I dette kapittelet skal det dykkes dypere inn i selvledelsesteorien for å få en dypere forståelse av fenomenet, selvledelse. I løpet av de siste tre tiårene har blant annet forskere som Charles C. Manz, Christopher P. Neck, Henry P. Sims og Jeffery D. Houghton studert aspekter ved selvledelse, eller det som tidligere ble kalt "Self-Management" (Manz og Neck, 1980). Selvledelse, er ofte beskrevet som evnen til å lede seg selv og påvirke egen atferd (Manz, Neck og Houghton, 2020; Manz og Sims, 1980; Houghton, Wu, Goodwin og Neck, 2012).

Karp (2019, 128) forklarer at det før i tiden var mye fokus på effektivisering av tidsbruk innen forskningen rundt selvledelse. Det påpekes at primærfokuset var å få mer ut av tiden vi hadde, da Karp forklarer at tid er en knapp ressurs. Denne formen for ledelse ble kalt for "Time-management".

David Allen (siteret i Karp 2019, 128) argumenterer for at overflod av tanker, ideer og forpliktelser kan skape hindringer ovenfor individet og påpeker at slike faktorer er med å skape negativt stress. Allen argumenterer for at de finnes to grunnleggende egenskaper som kan påvirke hvor mye tid en bruker; 1) oversikt og 2) arbeidsflyt. Det påpekes at arbeidsflyt handler om evnen til å "fokusere på en ting av gangen, utføre oppgaven kun en gang, minimalisere forstyrrelser og la kalenderen styre dine prioriteringer" (2019, 128).

Karp (2019, 128) argumenterer for at hovedfokuset er å kunne få en pekepinn på hva en bruker tid på, hvor en potensielt kaster bort verdifull tid, og hevder at det handler om å kunne planlegge, prioritere og unngå å utsette tid på eksempelvis oppgaver som skal leveres, ved å sette seg egendefinerte mål.

Selvledelse, eller såkalt "Self-Leadership" argumenteres av Manz og Sims (2001,78) for at det er en ting alle mennesker har til felles; det at vi alle leder oss selv. På den andre siden, påpekes det, at det likevel ikke er alle mennesker som av den grunn er effektive selvledere. Dette underbygges av Karp (2019, 16) som hevder at alle mennesker leder seg selv men "ulik kvalitet og bevissthet". Videre argumenteres det for at selvledelse i stor grad handler om individuelle forskjeller hos mennesket (Neck og Houghton 2006, 275).

Neck og Houghton (2006, 271) argumenterer for at det finnes et bredt sett med strategier innen selvledelse som kan være hjelpelig for å øke personlig effektivitet. I selvledelseslitteraturen nevnes det hovedsakelig atferdsrelaterte strategier, kognitive strategier og naturlige belønningsmekanismer. Det argumenteres videre for at flere av de utviklede strategiene bygges på andre etablerte teorier om motivasjon og selvpåvirkning, derav hovedsakelig sosial kognitiv teori og selvreguleringsteori (2006, 283).

I selvledelseslitteraturen finnes det flere definisjoner på selvledelse. Karp (2019, 16) definerer selvledelse ved å "påvirke seg selv til å gjøre konstruktive og gode valg og grep for å bedre håndtere eget liv". Manz forteller at for å kunne drive selvledelse, er en nødt til å være inneforstått med at selvledelse krever mengder trening og at selvledelse ofte handler om viljestyrke for å kunne evne å gjennomføre det en skal gjøre (Siteret i Karp 2019, 28). Manz og Sims (2001, 78) underbygger dette, og argumenterer for at selvledelse omhandler muligheten enhver har til å kunne påvirke seg selv til å prestere bedre, og det understrekes at selvledelse er noe som kan læres, da det argumenteres for at ingen i utgangspunktet er født effektive selvledere.

Manz, Neck og Houghton (2020, 5) hevder at det å lede seg selv, ikke alltid er en enkel rett-frem prosess og at det ofte oppleves spesielt vanskelig å vite hvordan en leder seg selv mot det en virkelig ønsker - men at det ikke er en umulig prosess, dersom en vet hvordan en skal gå frem.

Selvledelse har ofte blitt assosiert med *hva, hvorfor og hvordan*. Forskerne Neck, Manz og Houghton (2020, 17-18) er svært opptatt av å konstatere at selvledelse er en mye mer omfattende og bredere tilnærming til selvpåvirkning, da det argumenteres for at selvledelse tar for seg hva, hvorfor og hvordan det kan gjøres. Karp (2019, 28) underbygger dette og

forklarer at selvledelse har med å gjøre med å stille seg ‘‘Spørsmål om hva du ønsker å få til, hvorfor det er viktig og hvordan du skal gjøre det’’ (2019, 28).

Neck og Houghton (2006, 275) argumenterer for at selvledelse er en normativ modell for selvpåvirkning, med opphav fra selvreguleringsteori, indre motivasjonsteori og sosial kognitiv teori. Dette underbygges av Neck, Manz og Houghton (2020, 18) som argumenterer for at selvledelse ikke kun er bestående av grunnleggende selvregulerings- og selvstyrings-perspektivene, men at det særlig har fokus på hvordan en kan finne naturlige fordeler ved å engasjere seg i oppgaver eller aktiviteter. Videre argumenteres det for at selvledelsesterorien inkluderer trekk motivasjonsteori, derav selvbestemmelsesteorien.

## 2.2 Selvledelsesteori

For å få en dypere forståelse av hvor fenomenet selvledelse stammer fra og hva det innebærer, skal det her presenteres ulike teorier fra feltet innen psykologi. Neck, Manz og Houghton (2020,15) påpeker at selvledelse baseres blant annet på selvreguleringsteori, sosial kognitiv teori, indre motivasjonsteori og positiv psykologi.

### 2.2.1 Selvreguleringsteori

Selvreguleringsteori, er en svært sentral teori innenfor selvledelseslitteraturen som foreslår at individer regulerer sin egen atferd i forhold til ønsket tilstand (Neck, Manz og Houghton 2020, 16). Kaufmann og Kaufmann (2015, 119) hevder at selvregulering handler om hvordan en engasjerer seg for å oppnå motivert atferd; ved at en setter mål, går i retning av å gjennomføre målet og følge med på fremgangen. Kaufmann og Kaufmann argumenterer også for at en bruker enten straff eller belønning for å regulere atferd; eksempelvis ved fremgang eller mangel på fremgang (2015, 119). Videre argumenteres det for at en gjennom selvregulering skal kunne få innblikk i, og forklare hvordan atferd skjer (Neck og Houghton 2006, 277)

### 2.2.2. Sosial kognitiv teori

Sosial kognitiv teori har i utgangspunktet flere likheter med selvreguleringsprosessen. Teorien foreslår at det er et selvregulerende system hvor individer overvåker seg selv og sine

atferdsreaksjoner (Neck, Manz og Houghton 2020, 16). Det hevdes at sosial kognitiv teori er mer omfattende enn selvregulering, da det her er et "dobbel kontrollsystem" hvor individer overordnet har større innflytelse over egne prestasjonsmål (2020,16). Innenfor teorien er det fokus på selvpåvirkende prosesser, spesielt selveffektivitet (også kalt Self-efficacy). Det argumenteres for et individ kan ha høy, eller lav selv-effektivitet som baseres på egenopplevde oppfatninger om ens evne til å håndtere, takle og overvinne situasjoner eller utfordringer en står ovenfor. Det argumenteres for at det finnes bevis som antyder at ens selveffektivitets-bedømmelse har en påvirkende faktor for hvor lenge en holder ut i utfordrende eller vanskelige situasjoner (2020, 16).

Manz og Sims (2001, 108) argumenterer for at selvlidelse i stor grad handler om hvordan individer evner å håndtere egne tankemønstre som påvirker våre handlinger. Det argumenteres for at både tro, erfaringer og selvsnakk er kan ha påvirkende faktorer for prestasjon (2001, 108). Med andre ord vil selveffektivitet være preget av ens tro på at man takle en vanskelig utfordring, eller mangel på tro om at man klarer det (lav selveffektivitet)(2001, 110). Appellerende argumenteres det for at selveffektivitet kan ha en bemerkelsesverdig innflytelse på vår personlige effektivitet (Neck, Manz og Houghton 2020, 16).

Dette underbygges videre av Bandura og Cervona (siteret i Neck og Houghton 2006, 279) som forklarer at selveffektivitet har en påvirkende faktor for individets prestasjon, effektivitet, og utholdenhet. Det argumenteres for at ikke alle er effektive med selvregulering, på tross av at individer deltar i de selvregulerende prosessene (selvreguleringsteori og sosial kognitiv teori (Neck, Manz og Houghton 2020, 17)

### 2.2.3 Motivasjon og selvbestemmelsesteori (SDT)

Kaufmann og Kaufmann (2015, 113) forklarer at motivasjon stammer fra det latinske ordet å "movere" som betyr å "bevege" og argumenterer for at motivasjon primært omhandler ulike "drivkrefter som får oss til å handle" (2015, 113)

Karp (2019, 54) underbygger argumentet og definerer motivasjon som det som "får oss i gang og driver oss fremover". Karp foreslår at motivasjon kan forklare hvorfor en velger noe fremfor noe annet, og argumenterer videre for at dette vil kunne ha en påvirkende faktor på

intensiteten og utholdenheten hos individet. Det påpekes videre at motivasjon henger tett sammen med tanker, behov og impulser, og at en gjennom motivasjon forsøker å fjerne ubehageligheter og fremme vinning (2019, 54).

Selvbestemmelsesteorien, eller den såkalte "Self-determination theory", henger tett sammen med de naturlige belønningsmekanismene i selvledelseslitteraturen (Neck, Manz og Houghton 2020,18). Teorien, fremstilt av Ryan og Deci (2008, 182) foreslår en empirisk basert teori, med fokus på menneskets motivasjon og velvære. Det argumenteres for at teorien ikke omfatter et enhetlig konsept, men fokuserer på ulike typer av motivasjon (2008, 182). Ryan og Deci argumenterer for at motivasjon innebærer autonom motivasjon, kontrollert motivasjon og det de referer til som "amotivation". Teorien fokuserer på sosiale forhold som forbedrer eller reduserer motivasjon hos individer og det foreslås at det finnes tre grunnleggende psykologiske behov for; autonomi, kompetanse og tilhørighet (2008, 182).

Einarsen og Skogstad (2011, 104) argumenterer for at behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet kan få svært positive konsekvenser for individets helse og utvikling, dersom behov blir møtt. På den andre siden hevdes det at en vil kunne oppleve negative konsekvenser dersom behovene trues. Det argumenteres videre for at behovet for autonomi innebærer at individer higer etter muligheten til å påvirke seg selv mot ønsket retning ved at en har fri vilje. Videre påpekes det at kompetansebehovet omhandler individets begjær om mestring eller påvirkningskraft i egne omgivelser. Behov for tilhørighet hevdes å omhandle oppnåelse av gode relasjonelle bånd (2011. 105)

Ryan og Deci (2008, 182) forklarer at autonom motivasjon innebærer både indre og ytre motivasjon. Einarsen og Skogstad (2011, 106) underbygger dette ved å forklare at autonomi er knyttet til indre motivasjon og kjennetegnes ved at individer engasjeres i aktiviteter på bakgrunn av at aktiviteten i seg selv er givende.

Einarsen og Skogstad hevder at autonom motivasjon omhandler følelsen av frihet til å velge eller gjøre, og foreslår at autonom motivasjon har positiv påvirkning på ens motivasjon (2011, 107). På den andre siden består kontrollert motivasjon av både ekstern- og intern regulering (Ryan og Deci 2008, 182). Med andre ord forklarer Einarsen og Skogstad (2011, 107) at kontrollert motivasjon omhandler opplevelsen av å være presset eller tvunget. Ryan og Deci (2008, 183) argumenterer for at det finnes rikelig med forskning som viser at

autonom- og kontrollert motivasjon har tendenser til å forbedre psykisk helse og effektiv ytelse ved aktiviteter og at dette potensielt kan resultere i en større helhetlig og langsiktig utholdenhet.

Både autonom- og kontrollert motivasjon står i kontrast til det Ryan og Deci (2008, 182) referer til som ‘*amotivation*’ eller oversatt til norsk, ‘*amotivasjon*’. Amotivasjon omhandler i kontrast mangel på både intensjon og motivasjon, hvor både indre og ytre motivasjon er fraværende.

## 2.3 Selvledelsesstrategier

Karp (2019, 28) forklarer at selvledelsesstrategier har som formål å være betydningsfulle virkemidler for individer som praktiserer selvledelse. For å kunne lede seg selv, hevder Karp (2019, 28) at det finnes en rekke strategier, men at man også trenger ulike verktøy og metoder. Karp forteller at mennesker må kunne ta regi i eget liv og oppfordrer til å bruke egne personlige strategier for å øke sannsynligheten for å bedre håndtere hverdagen og utfordringer (2019, 16).

Innen selvledelseslitteraturen er det utviklet atferdsrelaterte-, kognitive strategier og naturlig belønningsmekanismer. Det argumenteres for at ‘*self-leadership*’ skiller seg fra ‘*self-management*’ ved at det fokuserer på indre naturlig motivasjon fremfor ekstern motivasjon fremstilt av eksempelvis anerkjennelse (Neck og Houghton 2006, 281).

Karp (2019, 28) argumenterer for at de kognitive strategiene bidrar til at man enklere kan bearbeide sine tankemønstre og holdninger. Det påpekes at de kognitive strategiene muliggjør og synliggjør det som gir fremgang og det som gir motstand. Videre argumenteres det for at atferdsstrategier kan ‘*høyne kvaliteten på det du gjør*’ (2019, 28). Gjeldende motivasjonsstrategiene hevdes det at de har som formål å finne naturlige belønningsmekanismer i det en gjør (2019, 28-29)

### 2.3.1 Atferdsrelaterte strategier

Neck, Manz og Houghton (2020, 32) foreslår at de atferdsrelaterte strategiene er designet for å lede oss selv i retning av å fullføre oppgaver som oppleves utfordrende eller lite tiltalende.

Det argumenteres for at en må lede seg selv i møte med utfordringer, at en må innstilles for å gjøre ofringer og ta handling som er nødvendig for å nå målene en har satt seg.

Manz og Sims (2001, 86) forklarer at strategiene er spesielt nyttig for å forbedre prestasjon og ytelse ved vanskelige og mindre attraktive oppgaver.

Innenfor de atferdsrelaterte strategiene finnes blant annet; håndtering av signaler, selv-observasjon, selvmålsetting, selvbelønning, selvstraff/selv-korrigerende tilbakemeldinger og trening (Manz og Sims 2001; Neck, Manz og Houghton 2020)

#### Håndtering av signaler

Manz og Sims (2001,80-81) forklarer at "tidsstyringsbevegelsen" de siste tiårene, i stor grad er basert på strategier for håndtering av signaler. Forskerne forklarer at håndtering av signaler i vårt arbeidsmiljø kan bidra til konstruktive aktiviteter og redusere eller fullstendig eliminere ødeleggende aktiviteter.

Neck, Manz og Houghton (2020, 36) forklarer at strategien innebærer å ta i bruk fysiske objekter som har til formål å minne oss på, eller rette oppmerksomheten vår mot oppgaver som må gjøres. Eksempelvis vil det å lage en liste, være en slik strategi hvor listen ikke kun fungerer som en påminnelse eller guide over oppgaver som skal gjennomføres, men at dette også kan gi mestringsfølelse når en fysisk kan stryke oppgavene av listen, hevder Neck, Manz og Houghton (2020, 36).

Det argumenteres for at en til enhver tid er omgitt av fysiske signaler i ens omstendigheter og at en kan oppfordre den enkelte atferden, dersom en evner å identifisere hvilke ting som leder mot uønsket, og ønsket atferd. Dersom uønsket atferd identifiseres, forklares det at en kan fjerne, eliminere eller ta fullstendig avstand fra elementene som oppfordrer til atferden. Det foreslås at det ved å legge vekk distraksjoner, eksempelvis mobiltelefon, kan en designe ens egen arbeidsplass og eliminere signaler som oppleves destruktive (Neck, Manz og Houghton 2020, 37).

Det å henge opp bilder eller plakater, er en annen teknikk for å styrke ytelsen, argumenterer Manz og Sims (2001, 81). Neck, Manz og Houghton (2020, 38) hevder at slike visuelle signaler kan være effektivt for å fremme positiv jobbatferd.

## Selvobservasjon

Det finnes andre metoder en kan utøve kontroll over seg selv mer direkte, enn bare ved håndtering av signaler. Manz og Sims (2001, 82) påpeker at den selvpåvirkende strategien, selvobservasjon går ut på å få en ide om hva som må endres og hvordan man kan gjøre dette. Neck, Manz og Houghton (2020, 40) argumenterer for at selvobservasjon innebærer å bestemme når, hvorfor og under hvilke forhold vi har enkelte atferder. Manz og Sims (2001, 82), argumenterer for at selvobservasjon er "livsblodet" (Manz og Sims 2001, 82, egen oversettelse) for effektiv selvledelse og påpeker at gjennom å observere egen atferd kan en lettere rettes mot *hva* som bør endres og *hvordan* man kan gjøre det. Eksempelvis kan en være misfornøyd med produktivitetsnivået; Manz og Sims (2001, 82-83) forklarer videre at en deretter observerer, registrerer og bemerker seg uønsket atferd; og at observasjonen gir informasjon for egnevalueringer

## Selvmålsetting

Manz og Sims (2001, 80) argumenterer for at selvmålsetting er en svært viktig del av prosessen for å lykkes med selvledelse. Videre argumenteres det for at selvmålsetting legger fundamentet for selvretning/regulering og prioritering. Neck, Manz og Houghton (2020, 43) hevder at selvmålsetting kan hjelpe med å skape mening og retning, og øke effektiv tidsstyring.

Karp (2019, 128) argumenterer for at det å organisere, lage lister med oppgaver som skal gjøres og koble disse til mål og prioritere derfra er en metode som kan brukes da tid er en ikke-fornybar ressurs. Det argumenteres videre for at tidsstyring tilbake i tid, primært omhandlet å ta kontroll over tid, forstå hva tid gikk til, hvor en kastet bort tid og hvordan en kan planlegge, prioritere og unngå utsettelse ved å sette seg mål.

Mål kan enkelt forklares som noe vi kan streve mot, både lang- og kortsiktig (Neck, Manz og Houghton 2020, 42). Det argumenteres for at et langsiktig mål, ofte innebærer flere kortvarige mål. Det påpekes at mål ikke alltid er noe man vet hva er, men ved å bevisst implementere personlige mål, vil det kunne ha en positiv innvirkning over egen atferd. Det argumenteres for at i forkant av målsetting, er en nødt til å finne ut hva en ønsker, og at målsetting er mest effektivt for å lede en nåværende innsats (2020, 43).



## Selvbelønning

Selvbelønning omhandler evnen til å påvirke egne handlinger positivt ved å belønnes for ønsket atferd (Neck, Manz og Houghton 2020, 52). Manz og Sims (2001, 84) foreslår at det å bruke selvbelønning kan være en svært god strategi for fremvekst av motivasjon i forbindelse med å utføre oppgaver som oppleves vanskelige eller lite tiltalende..

Neck, Manz og Houghton (2020, 52) forklarer at en kan belønnes både på et fysisk, og mentalt nivå.

Det fysiske nivået omhandler objekter eller aktiviteter vi ønsker; eksempelvis favoritt-rett eller vannski. Det argumenteres for at det å belønne seg selv med ønskede aktiviteter eller objekter kan ha en positiv effekt på fremtidig arbeidsrelatert atferd (Neck, Manz og Houghton 2020, 52). Neck, Manz og Houghton (2020, 52) påpeker at utfordringen at de fleste bruker metoden gjerne ubevisst, og for å kunne øke motivasjon og effektivitet, må en finne hvilke ting som kjennes belønnende, og bruke disse systematisk for å belønne egen atferd.

I selvledelseslitteraturen, vil intern dialog og visualisering gå under selvbelønning på et mentalt nivå. Det argumenteres for at det mentale nivået for selvbelønning omfatter Intern dialog omhandler hva man forteller seg selv, og det skilles primært mellom positiv (''jeg klarer det!'') og negativ intern dialog (''Dette er umulig'') (Neck, Manz og Houghton 2020, 53). Neck, Manz og Houghton argumenterer for at alle individer har valget mellom å fokusere på det positive og bygge seg opp eller fokusere på det negative og dra seg selv ned. Det hevdes at visualisering er med å frembringe glede, og at det derfor kan være et effektivt verktøy for å øke motivasjon. Eksempelvis kan visualisering være å se for seg suksess når man har fått stillingen man har jobbet hardt for (2020, 53).

## Selvstraff

Neck, Manz og Houghton (2020, 55) argumenterer for at selvstraff er en annen metode en kan bruke for å lede seg selv, men dessverre finnes det mange individer som støtter seg i for stor grad på en slik tilnærming. Videre argumenteres det for at skyld og kritikk kan potensielt svekke motivasjon og kreativitet. Det argumenteres for at på samme måte som selvbelønning, opererer selvstraff på mange måter likt, ved at det fokuseres på selvpåførte konsekvenser for atferd. Det hevdes at den primære skillen, er at selvstraff innebærer negative fremfor positive

resultater og at forskning generelt argumenterer for at selvstraff ikke er en effektiv strategi for å forsøke å kontrollere atferd (Neck, Manz og Houghton 2020, 55).

#### Selvkorrigerende tilbakemeldinger

På den andre siden kan selvkorrigerende tilbakemeldinger være mer foretrukket enn selvstraff. Manz og Sims (2001, 84) argumenterer for at en mild skyld i enkelte tilfeller, kan være nyttig, men når det blir overdrevent, kan det undergrave motivasjon og innsats. Videre argumenteres det for at skyld ofte kan påføre alvorlige negative påvirkninger på individets selvtillit og selvbilde, og at det er avgjørende å observere selvkritikk ved å undersøke om en fokuserer på destruktiv selvstraff eller konstruktiv korrigerende tilbakemeldinger. Ved en slik tilnærming, hevder Manz og Sims for at det vil være mer effektiv og hensiktsmessig å konsentrere seg om læring, ved bruk av korrigerende tilbakemeldinger, for deretter å konsentrere seg om selvbelønning for ønsket atferd (2001,84).

#### Trening

En annen metode for å forbedre egen atferd er gjennom trening, eller det Manz og Sims (2001, 82) kaller for ‘practice’ og omhandler det å gå over aktiviteter før man utøver dem. Det argumenteres for at det på denne måten blir lettere å identifisere potensielle problemer og vedta korrigeringer i forkant av utøvelsen Neck, Manz og Houghton (2020, 58). Videre foreslås det at trening kan utføres både på et mentalt og fysisk nivå, og at det kan kombineres med selvbelønning for å øke motivasjon ytterligere. Neck, Manz og Houghton (2020, 59) hevder at trening, kan være en svært mektig strategi for å forbedre egen atferd, men at utfordringer er å anvende strategien systematisk.

### 2.3.2 Kognitiv strategi

Manz og Sims (2001, 108) påpeker at det å virke eget tankemønster ikke er en enkel oppgave og argumenterer for at utfordringer blir å kunne håndtere tankemønstre slik at en kan øke personlig effektivitet i jobbsammenheng og privatlivet. Det argumenteres for at tanken bak de kognitive strategiene er et enklere skal kunne håndtere tankene, og poenget er at individer har et valg vedrørende hva de fokuserer og tenker på (Neck, Manz og Houghton 2020, 90).

Neck, Manz og Houghton (2020, 94) påpeker at alle menneskers erfaringer i livet er unike og at vi skaper vår egen ‘psykologiske verden’ som avgjør og former hvordan vi oppfører oss.

Videre argumenterer Neck, Manz og Houghton (2020, 97) for at en kan oppnå effektiv selvledelse og selveffektivitet, ved å ta ansvar for det vi tenker og gjør.

### Tro

Dr. Albert Ellis, ledende ekspert innenfor selvforbedring/utvikling (sitert i Manz og Sims 2001, 109) hevder at ens tro kan være fundamentet for endring. Her skilles det primært mellom "hindringstenkning" og "mulighetstenkning". Ellis påpeker at vanskeligheter i situasjoner, ofte skyldes hensiktsløs tro hvor en fokuserer på hindringer fremfor muligheter og at slik hindringstenkning ofte er drevet av frykt (2001, 110). På den andre siden, har vi mulighetstenkning som omhandler å fokusere på mulighetene som finnes i en situasjon (Neck, Manz og Houghton 2020, 114). Manz og Sims (2001, 110) argumenterer for at mulighetstenkning og et slikt tankemønster kan føre til økt kreativitet og innovasjon.

### Erfaringer

Manz og Sims (2001, 112) hevder at det vi forestiller oss er med å danne bilder som enten kan ha konstruktiv eller destruktiv innflytelse. Tanken bak strategien er at vi kan utfordre våre mentale vaner ved å målrettet velge å danne konstruktive mentale bilder, på samme måte som vi kan øve på en aktivitet i tankene våres, eller bruke fantasien til å utfordre de destruktive forestillingene. Manz og Sims argumenterer for at man over tid, kan bruke mentale bilder for å introdusere positive endringer i hverdagen.

### Selvsnakk

En annen strategi omhandler det en forteller seg selv, og hvordan dette kan påvirke ens prestasjon. Neck, Manz og Houghton (2020, 98-99) argumenterer for at en gjennom selvsnakk kan en øke prestasjon og at det finnes to ulike tilnærminger; positiv og negativ selvsnakk. Det påpekes at de fleste har snakket negativt om seg selv, og at en har skapt en destruktiv selvsnakk, som hindrer en i å nå målene (2020, 98). Forskerne argumenterer for at det en forteller seg selv, er med å skape ens sannhet (2020, 98). Manz og Sims (2001, 112-113) forklarer at slike samtaler ofte skjer på et ikke-observerbart nivå og at det er fort gjort å avfinne seg med en selvkritisk tale. Det argumenteres for at positiv selvsnakk er med å skape positive fordeler, og at negativ selvsnakk på den andre siden, er svært lite effektivt. Manz og Sims, foreslår at det å kombinere selvobservasjon med intern dialog, kan erstatte dysfunksjonelle tanker med konstruktive selvuttalelser (2001, 113)

### Identifisering av dysfunksjonelle tankemønstre

Neck, Manz og Houghton (2020, 103) forklarer at et nylig utviklet perspektiv innen psykologien antyder at livsproblemer kan forårsakes av dysfunksjonell tenkning. Det argumenteres for at konstruksjon av mentale forvrengninger skaper ineffektiv tankegang og at dette potensielt kan hindre ens selveffektivitet (2020, 103). Det hevdes at forvrengte tanker ofte stammer fra mindre dysfunksjonelle tanker, som gjerne trigges av situasjoner som opplevelser som kjennes urovekkende forklarer Neck, Manz og Houghton (2020, 103).

David Burns (sitert i Neck, Manz og Houghton 2020, 103-104) spesifiserer elleve primære kategorier av dysfunksjonell tenkning (tro) og dette innebærer overordnet, å se ting som svart eller hvitt, understreking av enhver negativ detalj, diskvalifikasjon av positive erfaringer, trekke negative konklusjoner på tross av mangel på bevis, forutsi at ting vil gå dårlig, overdrive betydningen av negative faktorer, bruk av "burde" uttalelser og bruke negative ladede begreper for å beskrive seg selv. Burns hevder at en må konfrontere dysfunksjonelle tanker, og erstatte disse med relasjonelle tanker. Det argumenteres at for å kunne endre destruktiv tro, er en nødt til å identifisere de dysfunksjonelle tankemønstrene og deretter endre tankene.

### Mental trening

Strategien omhandler å forestille eller visualisere vellykket gjennomføring før en fysisk gjennomfører (Neck, Manz og Houghton 2020, 107). Det argumenteres for at poenget med en slik metode, er at en på denne måten kan skape en unik verden og det påpekes at symbolske forestillinger er en viktig faktor for hvordan vi tolker og opplever livet (2020, 107). Videre foreslås det at det er hensiktsmessig å forestille seg positive resultater før man tar grep og at på denne måten kan forbedre sannheten i våre "psykologiske verdener" og potensielt vår personlige effektivitet (2020, 109)

### 2.3.3 Belønningsmekanismer

Naturlige belønningsmekanismer handler om å skape naturlig og positiv tilnærming til selvledelse. Det omhandler enkelt å bruke naturlige belønninger (gjennom naturlig motiverende aktiviteter og oppgaver) i retning av mer effektiv selvledelse (Neck, Manz og Houghton, 2020, 65).

I den psykologiske litteraturen understrekes et viktig skille mellom to grunnleggende former for belønning; ekstern og nærliggende. Ekstern belønning kan eksempelvis være ros, lønnsøkning og bonuser, mens nærliggende belønninger på den andre siden kan eksempelvis være en aktivitet som oppleves naturlig givende (Neck, Manz og Houghton 2020, 68). Det argumenteres for at det ikke finnes noen spesielle eksterne insentiver som er nødvendige for å motivere atferd, men at insentivene er i seg selv i oppgaven. Det foreslås at en kan skape naturlig motivasjon i oppgaver det ikke finnes naturlig fra før, og det er ved å undersøke naturen i ens nåværende aktiviteter, at man kan bygge inn oppgavene sine eller redesigne for å gjøre dem mer naturlig belønnende (2020, 68).

Manz og Sims (2001, 98) argumenterer for at arbeid er mer naturlig givende når oppgaven leverer tre grunnleggende elementer: en følelse av *kompetanse*, *selvkontroll* og *mening*

#### Følelse av kompetanse

Manz og Sims (2001, 98) påpeker at et vanlig aspekt ved naturlig givende aktiviteter at det får en person til å føle seg mer kompetent. Enkelte ganger kan forbedring av kompetanse skyldes eksterne belønninger, men det argumenteres for at de naturlige fordelene som er iboende i en oppgave, er en sterk motivator. Følelse av kompetanse antas å være svært givende, selv uten ros eller materielle belønninger.

#### Følelse av selvkontroll

Neck, Manz og Houghton (2020, 69) argumenterer for at vi heller ønsker å bestemme selv, fremfor å ha noen andre til å bestemme for oss. Dette underbygges av Manz og Sims (2001, 99-101) som hevder at de aller fleste har et ønske om å kontrollere sine egne skjebner og at evnen til å håndtere rimelige utfordringer kan oppleves naturlig givende, på bakgrunn av at de potensielt kan gi følelse av kompetanse og selvkontroll. Neck, Manz og Houghton (2020, 69) argumenterer for at naturlig givende aktiviteter har en tendens til en til å føle seg mer kompetent og selvkontrollerende (selvbestemmende).

#### Følelse av formål og mening

Manz og Sims (2001, 101) argumenterer for at på tross av et oppgave får en til å føle seg mer kompetent eller selvkontrollert, betyr det ikke nødvendigvis at det alltid er naturlig givende, dersom en ikke tror det er verdt det. Det argumenteres videre for at mennesker lengter etter

formål og mening. Manz og Sims påpeker at eksperter vil hevde at å hjelpe eller uttrykke velvilje mot andre, gir følelse av formål.

Dr.Hans Selye (sitert i Manz og Sims 2001, 101) antydnet at en gjennom praktisering av altruistisk egoisme, kunne få positive effekter på livsstil og stress. Det påpekes at altruistisk egoisme, innebærer å hjelpe andre samtidig som en anerkjenner egne behov samtidig som en forbedrer en selv som person. Det argumenteres for at oppgaver som forsterker vår følelse av kompetanse, selvkontroll og mening, kan gi naturlige fordeler.

#### Redesigne arbeidsoppgaver

Det å identifisere aspekter ved oppgaver som er naturlig motiverende, er en del av selvledelse hvor en kan redesigne sine arbeidsoppgaver. Det argumenteres for at strategien innebærer å endre det vi gjør og måten vi gjør det på og at det steg for steg muliggjøres å bygge selvledelse inn i arbeidet ved å oppsøke naturlig givende oppgaver som gir følelse av kompetanse, selvkontroll og mening (Manz og Sims 2001, 103).

#### Naturlig belønning

En annen tilnærming innebærer å finne naturlig belønning i arbeidsmiljøet/omgivelsene. Det argumenteres for at arbeidet kan bli mer produktivt dersom en gjør det på et sted, og et tidspunkt som støtter og forbedrer ens innsats (Manz og Sims 2001, 104).

## 2.4 Kritikk av selvledelse

Stewart, Courtright og Manz (2011, 213) argumenterer for at selvledelse ikke bør betraktes som en fullstendig erstatning for ekstern ledelse (spesifikt mot teamnivå), og at det fremdeles vil være et behov for ekstern støtte og hjelp. Argumentasjonen underbygges av Jacobsen og Thorsvik (2013, 454) som argumenterer for at selvledelse ikke er å regnes som en universalnøkkel til suksess, men at selvledelse snarere bør kombineres med andre former for ledelse.

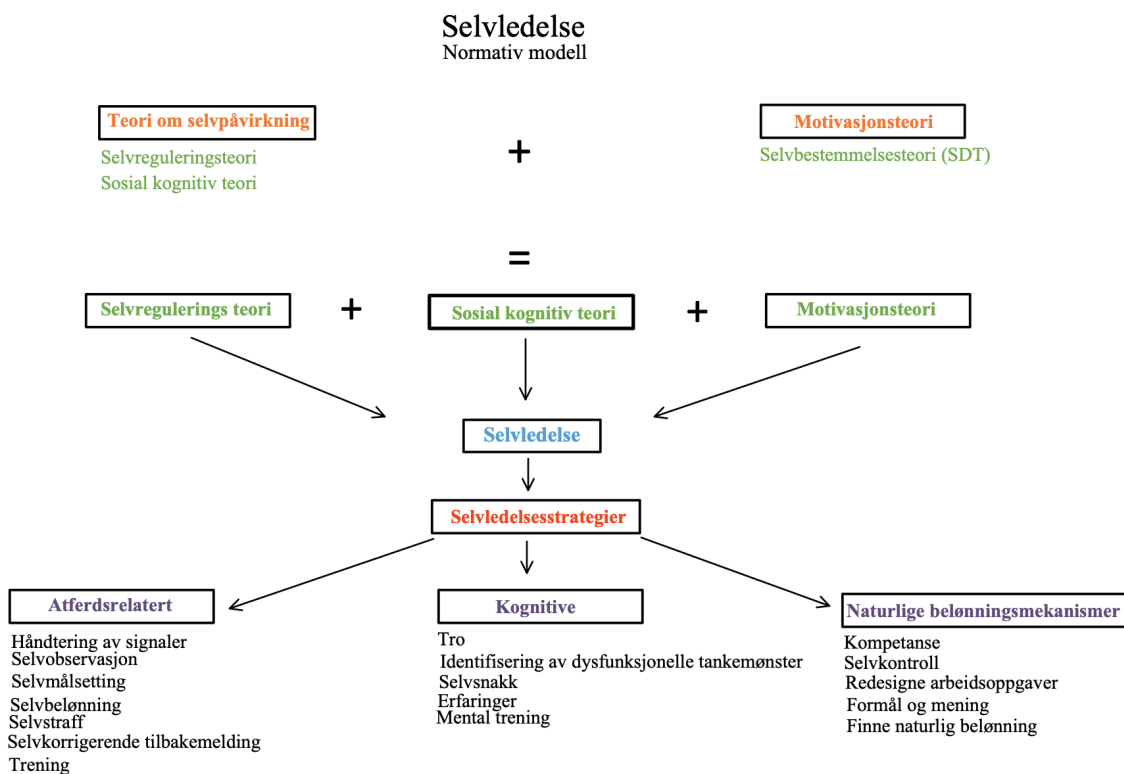
Karp (2019, 17) argumenterer for at "selvhjelpsbevegelsen" baseres på personlige erfaringer og at det er av slike hensyn at mye av det som praktiseres har mangel på forskningsbevis eller forankring i vitenskapelige funn. Denne argumentasjonen underbygges av Neck og Houghton (2006, 274) som argumenterer for at selvledelse har svært få empiriske studier som spesifikt

undersøker fenomenet i organisasjonsmiljøer og hevder at dette kan ha hatt en påvirkende faktor på en treg utvikling.

Neck og Houghton (2006, 274) påpeker videre at selvledelse har blitt mye kritisert på bakgrunn av at selvledelse som et fenomen er konseptuelt utydelig og at det baseres i stor grad av klassiske teorier innen motivasjon, som eksempelvis selvregulering. På bakgrunn av at selvledelsesstrategiene er basert på eksisterende teorier om motivasjon og selvinflytelse har kritikere stilt spørsmål rundt hvorvidt selvledelse kan regnes som ‘unik’.

Neck og Houghton (2006, 275) påpeker at selvledelse er en normativ modell, og hevder at kritikere som tilsier at selvledelse overlapper andre klassiske motivasjonsteorier ikke er innforstått med at selvledelse er normativt, fremfor beskrivende eller deduktiv, med formål om å understreke hvordan noe kan gjøres.

## 2.5 Oppsummering av teori



Figur 1.

Ovenfor er det konstruert en overordnet modell for å danne et bilde av og anskaffe oversikt over den normative selvledelsesteorien. Selvledelse har røtter fra selvpåvirkende teori og motivasjonsteori. innenfor de selvpåvirkende teoriene finner vi selvreguleringsteori og sosial kognitiv teori. Innenfor motivasjonsteori er spesielt SDT (selvbestemmelsesteorien fra Ryan og Deci) sentralt innenfor selvledelse - SDT er det som utgjør forskjellen mellom andre selvregulerende teorier, da selvledelsesteori i tillegg tar for seg motivasjon. De selvpåvirkende teoriene og motivasjonsteorien er det som utgjør dagens selvledelse - som innebærer selvledelsesstrategiene innen; atferd, kognisjon og motivasjon.

### 3. Metode og datainnsamling

I dette kapitlet skal det gjøres rede for valg av kvalitativ metode, vitenskapelig tilnærming og forskningsdesign. Det skal i tillegg gjøres rede for forberedelser, utvalg og analysestrategi. Det skal beskrives hvordan undersøkelsene er gjennomført og hvordan datainnsamlingen benyttes for å svare på forskningsspørsmålene og problemstillingen.

#### 3.1 Vitenskapelig tilnærming

Det har her blitt tatt utgangspunkt i en fenomenologisk tilnærming. Denne tilnærmingen tar utgangspunkt i Edmund Husserls filosofi og metode (Tjora 2021, 30). Det påpekes at en fenomenologisk tilnærming handler om å forsøke å få deltakere til å sette ord på hvordan de forstår sin "verden" og hvordan "ting" er, og hvorfor de er slik (Tjora 2021, 30). Det å sette ord på hvordan de *forstår*; vil være et sentralt tema i oppgaven, da det skal utforskes hvordan ansatte forstår og hva de forbinder med å lede seg selv under hjemmekontor.

En metodologisk tilnærming knyttet til fenomenologien, er i særlig grad bruk av dybdeintervjuer som skal foretas i dette prosjektet (Tjora 2021, 30). Det vil i tillegg foregå fra et positivistisk ståsted hvor empiriske data behandles som bevis for hvordan enkelte prosesser er, og foregår blant informantene (Skilbrei, 2019,13).

#### 3.2 Forskningsdesign

Skilbrei (2019, 28) forklarer at forskningsdesign, er "planen for gjennomføring av studien". Her er det valgt en deduktiv tilnærming, ved at en tester selvledelsesteoriene opp mot funn i de empiriske dataene hentet fra dybdeintervjuene gjennomført av informantene (Tjora 2021, 20).



### 3.3 Innsamling av data

Datainnsamlingen ble foretatt ved semi-strukturerte intervjuer (Dybdeintervjuer) av informantene. Skilbrei (2019, 65) argumenterer for at intervju kan brukes til flere ulike formål og at en gjennom intervju kan søke kunnskap om fortid, fremtid eller nåtid og at formålet er å kunne trekke konklusjoner som gjelder flere og at intervjuet er med å bidra til verdiskapning. Tjora (2021, 127) argumenterer for at dybdeintervjuer i hovedsak omhandler å skape en situasjon hvor det åpnes opp for fri samtale rundt spesifikke temaer og at informantene skal kunne reflektere over egne erfaringer og meninger knyttet til det aktuelle teamet.

På bakgrunn av prosjektets tematikk og problemstilling vil det her være hensiktsmessig med dybdeintervjuer da det utføres en kvalitativ forskningsmetode med en fenomenologisk tilnærming; for å kunne åpne opp for refleksjon rundt tanker, meninger og erfaringer som kan være givende i prosjektet.

### 3.4 Forberedelse og utvalg

Skilbrei (2019, 121-122) påpeker at en må identifisere et utvalg som besitter kunnskapen som er nødvendig for å muliggjøre gjennomførelsen av intervjuet. Tjora (2021, 145) argumenterer for at dersom en skal undersøke erfaringer med nærmiljø, står en friere til å rekruttere da det ofte er noe de fleste kan si noe om. For å kunne anskaffe slik forståelse, argumenteres det for at utvalgskriteriet for denne studien innebærer at informantene skal være under hjemmekontor, og at det her derfor vil være forsvarlig å rekruttere ansatte under hjemmekontor på et generelt grunnlag, fra samme organisasjon, da informantene har et nært forhold til situasjonen og kan dele erfaringer, meninger, tanker og opplevelser.

I forkant av intervjuene skal det utformes en overordnet intervjuguide hvor spørsmålene er åpne og brede, for å skape en fri samtale under intervjuet og hvor oppfølgingsspørsmål muliggjøres (Skilbrei 2019, 67). Den overordnede intervjuguiden (for intervjuguide, se vedlegg 1) skal gi innsikt og bevisstgjøre hvilke informasjon og tematikk intervjuet kan presentere (Skilbrei 2019, 130).

For å best mulig anskaffe relevant data for prosjektet skal det her tas utgangspunkt i semi-strukturerte intervjuer, eller såkalte dybdeintervjuer som muliggjør informasjon om

informantenes erfaringer, holdninger, refleksjoner og opplevelser (Skilbrei 2019, 66-68). Videre skal det i gjennomføringen av intervjuene tas utgangspunkt i at alle informantene skal ha samme opplevelse, ved å bruke samme forhåndsbestemte intervju spørsmål og at spørsmålene blir stilt i samme rekkefølge (Skilbrei 2019, 126). Typisk ved dybdeintervjuer er at intervjuene kan vare utover en time (Tjora 2021, 127); på bakgrunn av informantenes kapasitet og tilgjengelighet, har de deltakende informantene samtykket til 45 minutter digital intervju over Teams.

Utfordringer ved å intervju informanter under hjemmekontor, er å sikre at informantene ikke bli overhørt av uvedkommende (Skilbrei 2019, 130). Det argumenteres for at en må avgjøre hvordan en kan få med seg det som blir sagt under intervjuet; både det en selv sier og hva informantene sier og at det ofte i slike sammenhenger er lønnsomt med lydopptak (Skilbrei 2019, 131). På bakgrunn av at det skal gjøres lydopptak av intervjuene, lar det seg ikke gjøre å bruke hodetelefoner for å isolere lyd fra datamaskinen slik at uvedkommende ikke kan overhøre samtalen. Risikoen vil derfor håndteres ved å sette seg inn i et isolert rom og avtale med beboere i husstanden når intervjuene skal gjennomføres, slik at uvedkommende i husstanden ikke er tilstede under intervjuene.

### 3.5 Samtykke og etikk

Skilbrei (2019, 25) argumenterer for at forskningsetikkens formål er å reflektere over egen forsker praksis og at det skal sikre at forskningen gjennomføres på en måte som ikke krenker sentrale samfunnsverdier, i tillegg til å sikre tillit til forskningen.

Tjora (2021, 53) argumenterer for generelle etiske betraktninger når en har med kvalitativ forskningsmetode å gjøre. Innenfor samfunnsforskning er det blitt etablert generelle krav til etikk. Kravene fremstilles av Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) (2021, 54). De etiske betraktningene innebærer personopplysninger, informert samtykke, melde inn forskningsprosjekt til personvernombud, retten til å trekke seg fra forskningsprosjektet uten hverken ulemper eller negative konsekvenser (2021, 54).

I forbindelse med prosjektet, og dets kvalitative metode ved bruk av individuelle dybdeintervjuer, er det søkt om tillatelse for innhenting av datamateriale fra NSD (for godkjenning fra NSD, Se vedlegg 3). Informantene fått tildelt og skriftlig samtykket et

informasjonsskriv/samtykkeskjema som informerer om anonymisering, informantenes rettigheter til å avslutte eller trekke seg fra forskningsprosjektet, opptak fra privat enhet for å kunne gjøre en fullverdig analyse, at lydopptaket slettes etter prosjektleveranse, all data anonymiseres og holdes utilgjengelig for uvedkommende, informasjon om hvordan opplysninger oppbevares, frivillig deltakelse og retten til innsyn i datamaterialet.

På bakgrunn av at følsomme temaer kan oppstå underveis og at intervjuet skal tas opp med lydopptak fra privat enhet, vil det være hensiktsmessig å sørge for at informantene føler seg trygge på anonymiseringen. Det påpekes at anonymisering innebærer at informantene ikke kan gjenkjennes i hverken sitater eller utdrag (Tjora 2021, 190). Håndteringen av datamaterialet vil derfor kodes og anonymiseres ved presentasjon av funn og i videre drøfting. Videre vil det av hensyn til informantenes konfidensialitet, *ikke* tas utgangspunkt i geografiske eller kontekstuelle variabler. Sitering samt drøfting ved intervju vil informantene anonymiseres og merkes med eksempelvis informant 1, 2 og 3. Respondentene vil i den sammenheng være trygge på at de ikke i utgangspunktet skal kunne identifiseres.

### 3.6 Analysestrategi

Skilbrei (2019, 179) forklarer at analyse handler om å forstå, eller forklare de fortolkede funnene, med formål om å besvare problemstillingen. Videre argumenteres det for at analysing av et fortolket materiale kan gjøres med forskjellige innfallsvinkler og at derfor finnes ulike analysestrategier innenfor kvalitativ metode for bearbeidelse av kvalitativt datamateriale (2019, 180). Det argumenteres for at analyse bygger på bakgrunn av enkelte teoretiske forutsetninger, men at det også er en praktisk oppgave som bør forenkles (2019, 182)

Skilbrei (2019, 182-187) argumenterer for at finnes tre metoder for å forenkle materialet og det første er å jobbe med tekstreduksjon, kode materialet og utvikle typologier og kategorier. Disse metodene kan brukes individuelt eller sammen.

Ved gjennomføringen av etterarbeidet fra dybdeintervjuet var det et svært omfattende datamateriale som måtte reduseres for å skaffe oversikt og forståelse. Skilbrei argumenterer for at målet med strategiene som eksempelvis tekstreduksjon er å kunne utvikle kunnskap som kan tilby forklaring til sosialt liv og at en må kunne orientere seg i de fortolkende

dataene (2019, 183). Det argumenteres for at en bør redusere materialets omfang ved å lage sammendrag for å få et overblikk over det viktigste materialet med formål om å besvare problemstilling.

En annen metode, har som formål å gjøre materialet håndterlig og kunne teoretisere omkring det er å identifisere hva som er likt og hva som er forskjellig (2019, 187). Skilbrei (2019, 187) argumenterer for at ved store datamaterialer kan det være hensiktsmessig å utforske likheter og forskjeller og påpeker at identifisering av likheter og forskjeller er med å danne et utgangspunkt for en analyse, og hvordan disse kan forstås. Det argumenteres videre for at en slik metode kan bidra til å "utforske verdien av ulike forklaringsnøkler" (2019, 187).

For å kunne redusere datamaterialet etter transkriberingen ble det først utformet sammendrag fra hvert enkelt intervju for deretter å finne likheter og ulikheter rundt uttalelser, erfaringer og temaer blant informantene. Når funn ble oppdaget, ble det på nytt lagd et sammendrag med de viktigste direkte sitatene.

Videre argumenterer Skilbrei for at en kan kode materialet for å lettere finne mønstre i når og hvor temaer dukker opp og hvordan ulike temaer er koblet sammen (2019, 183). Det argumenteres videre for at det finnes svært mange metoder å bruke koding, eksempelvis fargekoding eller analyseprogram (2019, 184). Skilbrei påpeker at det å kode et materiale, legger forutsetninger ovenfor forskeren om at en er nødt til å lese gjennom transkribering svært nøye (2019, 185)

For å tydeliggjøre funn, ble videre fargekoding tatt i bruk for å utheve det viktigste materialet for videre arbeid mot drøftelse og funn. Ved å bruke fargekoding var det hensiktsmessig å lete direkte etter data som kunne knyttes opp mot problemstillingen og teori. På denne måten ble det en tydelig orientering og struktur i datamaterialet som gjorde det lettere ved analyse av den empiriske dataen. For å systematisere ytterligere ble det utformet et omfattende tankekart som tok for seg ulike temaer, direkte sitater, meninger og tanker for å skape en overordnet oversikt over datamaterialet.

### 3.7 Begrensninger

Prosjektet innbefatter enkelte begrensninger for forskningsresultatene. Det bør tas hensyn til at ved bruk av tre deltakende respondenter fra en spesifikk organisasjon, vil kunne gjøre noe med generaliserbarheten. Tjora (2021, 267) forklarer at generaliserbarheten er knyttet opp mot forskningens relevans over det som faktisk er blitt undersøkt. Det bemerkes her at på bakgrunn av dette, vil funnene i forskningsprosjektet, kun gi et innblikk i *enkelte prosesser* og at generaliserbarheten i prosjektet derav er lav. Tilførende, argumenteres det for at et kvantitativt undersøkelsesdesign med spørreskjema og flere deltakere *kunne* gitt et annerledes resultat med høyere grad av generaliserbarhet. På bakgrunn av utvalget og generaliserbarheten, vil prosjektet kun få objektivt innblikk og innsikt i *enkelte* prosesser.

Under arbeidet med intervjuguiden var det en krevende prosess å konkretisere hva som var relevant for å besvare prosjektets problemstilling og formål. Grunnet mengdene med forskning rundt fenomenet selvledelse, konteksten med hjemmekontor, endring av tematikk og retning underveis, resulterte det i at intervjuguiden i noe større grad fokuserte på hvordan hjemmekontor opplevdes for ansatte, fremfor et direkte fokus mot hvordan de evner å lede seg selv og hvilke selvledelsesstrategier de bruker. Konsekvensen av dette resulterte i at enkelte intervjust spørsmål ikke kunne anvendes slik det var planlagt i utgangspunktet, grunnet relevans for problemstillingen, under funn, eller ved drøftelse.

## 4. Funn

I denne delen av prosjektet skal funn fra empirisk datamateriale presenteres. Det skal her tas utgangspunkt i forskningsspørsmålene. Det vil her presenteres empirisk data med høyest relevans og verdi for å forenkle arbeidet ved drøfting av funn opp mot overordnet teori.

### **Hva forbinder ansatte under hjemmekontor med å lede seg selv?**

#### **Informant 1**

Informanten forteller ‘*jeg forbinder det med å gå gjort det som jeg opplever at jeg skal gjøre*’. Og forklarer at hen bruker prosjektplaner og lister for å skaffe oversikt og forklarer at dette er grunnen til at vedkommende evner å få gjort det som skal gjøres. Informanten

vektlegger at hen liker å bestemme og ta beslutninger når hen har lagt planer og påpeker at hen liker å lede seg selv. Videre forteller informanten at vedkommende har tendenser til å ikke vite når hen skal avslutte.

Eksempel på sitater:

*“Jeg har prosjektplanene (...) jeg setter alltid en oversikt over hva(...)”.*

*“Jeg opplever at jeg liksom blir sånn hver gang noen kommer inn eller liksom skal beslutte eller bestemme noe som jeg på en måte (...) jeg har planlagt å gjøre så blir jeg litt sånn ‘åh fader hva er det som skjer nå?’, (...) Jeg er vel egentlig veldig glad i det der å lede meg (...)”.*

*“Jeg er litt dårlig på å ikke gå for langt inn i, altså avslutte når jeg skal avslutte og kanskje gjør litt for mye. At jeg bruker mer tid på ting jeg ikke trenger egentlig, så kanskje litt dårlig på det der å finne ut; hva er det egentlig jeg trenger her?”*

## **Informant 2**

Informanten forklarer at det handler om å prioritere og skape struktur over hva som skal gjøres og legger vekt på hvor viktig selvledelse er for at en skal kunne gjennomføre oppgavene. Vedkommende påpeker også at hen ikke opplever hjemmekontor noe annerledes enn å være fysisk på jobb.

Eksempel på sitater:

*“Jeg synes jeg jobber ganske likt på, når jeg er på kontoret og er hjemme”*

*“Det er jo å ha en liten struktur på hva slags arbeidsoppgaver man i utgangspunktet skal ha, altså man må være litt klar over hva er det, hvilke oppgaver man skal gjøre og så på en måte fordele arbeidsoppgavene best mulig gjennom dagen (...) prioritere i forhold til hva som er viktig å gjøre og hva som kan være ferdig innen frister og overholde frister”.*

*“Det er jo kjempeviktig! Fordi at, hvis man på en måte skal få gjennomført de oppgavene man skal gjøre og ha en struktur så man på en måte ha en oversikt over hva man skal gjøre (...) man selv skal føle at man kan fungere på et hjemmekontor”.*

*“Man lager en struktur og et system på hvordan man i utgangspunktet jobber, og det er på en måte en måte å lede seg selv på, ved at man har den strukturen”.*

### **Informant 3**

Informanten forteller at hen ikke leder seg selv noe annerledes under hjemmekontor og forteller:

Eksempel på sitater:

*“Jeg tror ikke jeg leder meg selv noe mer nå enn det jeg gjør i det daglige”*

*“Jeg leder meg selv ut fra hva, at jeg vet hva jeg har å gjøre, jeg vet hva som må gjøres”.*

### **Hvilke selvledelsesstrategier bruker ansatte under hjemmekontor?**

#### **Informant 1.**

Informanten forteller at hen bruker fremdriftsplaner, prosjektplaner og at vedkommende deretter kan estimere tidsperspektiv. Informanten forklarer at man har forventninger, ovenfor seg selv og fra andre og at man ønsker å fullføre. Vedkommende påpeker at hen liker papirer og at hen i flere anledninger går tur, ser på serie, chatter med venner, forsøker å ikke lese mail på kveldstid, deltar på workshops, nettseminarer og kurs, leser og tester mye og at vedkommende er sugen på tilbakemeldinger og det å bli sett. Informanten påpeker ytterligere at hen opplever at det er vanskelig å håndtere egen fritid og tid.

Eksempel på sitater:

*“Jeg skriver jo mine egne fremdriftsplaner. Jeg skriver prosjektplanene, som blir avsjekket (...)”*

*“Du har jo en forventning (...) du har jo forventninger til deg selv (...) du vil ha det ferdig”*

*“Kanskje jeg bruker litt for mye tid på det, kanskje litt for lite tid på det”*

*“(...) plutselig er den dagen gått og da har du liksom ikke fått satt av den tiden din”*

*“Jeg er sånn som liker å ha papirer (...) jeg liker fremdeles papiret”*

*“(...) går en tur, eller går ut (...) Setter på en serie på kvelden, chatter med venner på Facebook”*

*“Vi har jo hatt sånn workshops (...) jeg er med på en del sånne nettmøter som jeg melder meg på sånn kurs (...) det er jo motivering og da er man jo ganske flink”*

*“(...) Vi skal liksom lære oss, altså sånn selvopplæring og man bruker jo tid til å lese seg opp og testing. Vi tester mye. (...) Det er ingen som kan komme og fortelle deg hvordan det funker, du får beskjed om: lær det”.*

*“Jeg bare merker at man er sugen på tilbakemeldinger. Man er sugen på at noen liksom sier; dette var bra”*

*“(...) at man blir sett (...) det er en belønning. Det er egentlig belønning nok”.*

## **Informant 2**

Informanten forteller at hen gjerne ønsker å hjelpe andre, men at vedkommende er nødt til å prioritere egne arbeidsoppgaver først for å ikke risikere å ikke få gjort det hen vet hen skal gjøre og for å forebygge potensiell stress. Informanten påpeker at struktur er svært viktig og nevner blant annet det å notere seg, sjekke kalender og sparre med andre er viktig.

Informanten forteller at hen ikke klapper seg selv på skulderen, men heller tar et avbrekk og vri hodet litt bort. Videre forteller informanten at hen beveger seg bort fra pcen, gå en tur eller går på skitur, tar en kopp kaffe, går over til andre oppgaver som er morsommere, viktigere eller lettere, og at hen får påfyll fra andre kolleger. Informanten vektlegger at det er viktig å føle seg viktig, at man blir sett og får tilbakemeldinger.

Eksempel på sitater:

*“(...) jeg tror også av og til at når man på en måte føler at, nå stanger man littegranne, at man på en måte bare beveger seg litt bort fra pc en, kanskje tar seg en tur ut og går i lunsjen (...) da bygger man opp litt mer motivasjon når man kommer tilbake igjen (...).*



*“Hvis man går alene så tenker man jo mye på jobb likevel, så man får bygget opp litt, på en måte motivasjon til å sette seg ned på pulten igjen”*

*“Har man veldig (...) mye å gjøre så ville jeg sagt at selvfølgelig skal jeg hjelpe deg, ikke noe problem det, men jeg må bare gjøre ferdig det jeg holder på med nå for det er kjempeviktig. (...) Jeg har lært meg gjennom arbeidsdagen at man må (...) prøve å prioritere sine egne arbeidsoppgaver”*

*“(...) hvis man da på en måte ikke kan få gjort ferdig de oppgavene (...) så tror jeg fort at man kanskje blir stresset fordi man skal hele tiden hjelpe andre også glemmer man det man skal gjøre selv (...) det skulle vært levert for en time siden, men jeg må prioritere å hjelpe en annen (...) da blir jeg stresset”.*

*“Altså man har lett for å utsette ting. Man utsetter ikke ting fordi at man ikke ønsker å gjøre det. Man utsetter fordi man prioritere andre oppgaver istedenfor som man føler er mer viktig”.*

*“(...) det er klart at det er noen arbeidsoppgaver som på en måte blir skjøvet på (...) det er andre ting man av og til føler er viktigere eller lettere å gjøre, så da tar man dem istedenfor”.*

*“Se litt gjennom kalender sin (...) se i den boka si i forhold til hvilke oppgaver er det man bør prioritere og ta først (...) jeg er ikke god på dette her med å ha store lister på data, jeg er best til å på en måte ha det på boka mi”*

*“(...) altså føler jeg det sånn at jeg er litt lei, så går jeg meg en tur (...) det blir ikke sånn at jeg på en måte er på hjemmekontor fordi jeg ønsker å være på hjemmekontor”*

*“Hvis jeg sitter og jobber med en tung oppgave som jeg synes er veldig slitsom, så kanskje avbryte den littegranne, også går jeg inn og gjør en annen oppgave jeg synes er litt morsommere en liten stund, også gå tilbake igjen. Fordi da får jeg liksom pause også får jeg koblet det litt bort. Også ligger den og jobber litt i bakhodet mens jeg på en måte gjør en annen oppgave”.*

*“Hvis det er noe jeg ikke får til, så ville jeg ringt og spurt om hjelp (...) få litt påfyll fra andre, ideer og tanker, drodle litt med andre. Men det er klart det å få en å sparre med (...) det er jo det å få innspill fra andre”*

*“(...) jeg går jo ikke rundt og klapper meg på skulderen og sier; nå må du på en måte, kom igjen liksom, det gjør jeg ikke”.*

*“(...) ta et avbrekk og bare gjøre noe annet (...) hente seg en kopp kaffe, det er ikke verre enn som så”.*

*“Det å bli fulgt opp og føle at man er viktig (...) det tror jeg er kjempeviktig”*

*“(...) bryte opp litt gjennom dagen og kunne gå meg en tur eller kunne gå en skitur (...) det er en god belønning for meg. Også er det viktig å bli sett (...) tilbakemeldinger det er også viktig.*

### **Informant 3.**

Informanten forteller at vedkommende verdsetter å gå ut en tur, ha noe godt og at hen foretrekker å ha konkrete gjøremål i løpet av arbeidsdagen, at hen bruker lister og spør om hjelp ved behov. Informanten påpeker også at hen flytter fokuset over på andre oppgaver for å ta seg en pause.

Eksempel på sitater:

*“(...) så går jeg en tur, tusler rundt kvartalet (...) det blir ikke noe ordentlige pauser”*

*“(...) da er det veldig mye å gjøre, for å legge tilrette for det å skrive lister og legge inn (...)*

*“(...) ellers er det sånn at når jeg har konkrete ting å gjøre som er noe som noen venter på (...) så synes jeg det er veldig gøy”*

*“Jeg har en (...) journal som jeg fører, som jeg har dratt med meg frem og tilbake til jobben for den skal jeg sende (...) jeg må egentlig gjøre det”*

*“(…) Jeg er litt sånn rotete person, men jeg liksom, en slags oversikt da, jeg skriver aldri liste nesten. Jeg er ikke listetypen”.*

*“Det som er viktig for meg er at jeg har noen konkrete gjøremål som noen venter på. At det forventes noe av meg”.*

*“(…) jeg tror egentlig jeg tåler stress så lenge jeg liksom bare klarer å sortere det selv i hodet”*

*“Jeg har gått ut en tur eller gjort andre ting”*

*“(…) når jeg sier at jeg ikke skriver lister så lyver jeg litt, fordi da kan jeg faktisk skrive ned ting som jeg kan gjøre (...) det kan jeg gjøre og være litt glad for at; ja men jeg kan jo gjøre det da(...)”.*

*“Jeg tror jeg ville bedt om hjelp”*

*“Hvis det blir veldig mye å gjøre så går jeg en tur på kjøkkenet og setter på en vaskemaskin. Jeg tar meg litt sånn pauser (...)”.*

*“Jeg sørger alltid for å ha noe godt (...) Jeg er veldig glad i å drikke god te og søtsaker”.*

## 5.Resultater/diskusjon

I dette kapittelet skal drøfting av resultater og funn presenteres for å kunne besvare problemstillingen.

### 5.1 Drøfting

#### Forskningsspørsmål 1

### Hva forbinder ansatte under hjemmekontor med å lede seg selv?

Det å lede seg selv er forstått som en prosess hvor mennesker evner å påvirke sin egen atferd (Neck, Manz og Houghton, 2020) og at alle mennesker leder seg selv i "ulik kvalitet og bevissthet" (Karp 2019, 16). Samtidig er det forstått slik at alle mennesker har ulike metoder, verktøy og strategier for å lede seg selv; noe som understreker at selvledelse handler om individuelle forskjeller (Neck og Houghton 2006, 275). Med andre ord vil en strategi som fungerer effektivt hos en person, fungere mindre effektivt for en annen. Måten et individ leder seg selv på, er å forstå svært individuelt fordi individer selv er svært forskjellige og som Karp understreker, er mange av strategiene personlige (2019,16).

Nå som ansatte er pålagt hjemmekontor har ikke ledere lenger like stor kapasitet til å lede andre, og man er selv nødt til å ta grep for å fungere og prestere godt (Aftenbladet, 2020). Karp (2019, 16) underbygger dette å ta grep for å bedre håndtere eget liv ved å hevde at selvledelse handler om "å påvirke seg selv til å gjøre konstruktive gode valg og grep for å bedre håndtere eget liv".

Karp (2019, 28) understreker at selvledelse handler om å vite hva man vil få til, hvorfor det er viktig og hvordan man skal gjøre det. Selv hevder Informantene at selvledelse for dem primært handler om å gjøre det de opplever at de skal gjøre, og at selvledelse er essensielt for å kunne jobbe selvstendig - '*jeg forbinder det med å få gjort det, som jeg opplever at jeg skal gjøre*' (informant 2) '*Jeg tror det er avgjørende... at man kan jobbe selvstendig*' (informant 3).

Informantene, forklarer blant annet at selvledelse har stor betydning ved at man enklere kan disponere tiden bedre, da det er fort gjort å gripe over ting og ikke vite når man bør avslutte. Dette underbygges av Karp som forteller at selvledelse i stor grad handler om tidsstyring. Karp (2019, 128) hevder at en kan effektivisere tidsbruk ved å organisere. Det argumenteres for bruk av lister over arbeid som må gjøres og det å koble disse til mål, kan lette prioriteringen.

Karp forklarer at tidsstyring omhandlet å ta kontroll over tid og forstå hva tiden går til, hvor en kaster bort tid og hvordan en kan planlegge, prioritere og unngå å utsette tid ved å sette

seg selv egendefinerte mål (2019, 128). Det argumenteres for at mangel på tidsstyring og uferdige oppgaver kan øke sjansen for å sprengte kapasiteten og energien og at en konsekvent ikke evner å fungere optimalt grunnet stress.

Allen (sitert i Karp 2019, 128) hevder at de finnes to sentrale egenskaper som særlig påvirker hvor mye tid man bruker; det å kunne skaffe *oversikt* og *arbeidsflyt*.

Det fremheves også at informantene synes det er viktig med struktur og oversikt og at de bruker blant annet prosjektplaner, kalendere, papirlapper og notatbøker, slik at de til enhver tid vet hva som skal gjøres. ‘*Denne uken er det viktig at jeg holder på med dette...*’ (Informant 1) og ‘*Jeg skriver jo mine egne fremdriftsplaner, jeg skriver prosjektplanene (...)*’. Informantene forklarer også at selvledelse forbindes med å fordele arbeidsoppgavene best mulig gjennom dagen, og prioritere i forhold til hva som er viktig å gjøre, og hva som skal være ferdig innen frister. Informant 2 forklarer, ‘*På en måte ha en oversikt over hva man skal gjøre*’ og utdyper at oversikt er; ‘*(...) viktig i forhold til, på en måte at man selv skal føle at man fungerer under hjemmekontor*’.

Neck, Manz og Houghton (2020, 5) argumenterer for at selvledelse i stor grad omhandler følelse av kontroll i sine omgivelser og at mangel på dette kan potensielt øke risikoen for stress i jobbsammenheng. Karp underbygger dette og hevder at kontroll over ytre faktorer er en viktig mestringsstrategi for mange (2019, 91). Det å utforme en prosjektplan er å sette enten kortsiktige- eller langsiktige mål (Neck, Manz og Houghton 2020, 42). Neck og Houghton (2006, 277) påpeker at selvmålsetting kan ha en positiv effekt på selvreguleringsprosessen, da bevisst bruk av selvmålsetting kan resultere i økt selvregulering, innsats og resultater. Dette underbygges av Manz og Sims (2001, 80) som forklarer at det å sette seg mål; eksempelvis ved å utforme en prosjektplan, kan være en svært viktig forutsetning for å lykkes med selvledelse. Neck, Manz og Houghton (2020, 43) forklarer at mål generelt er noe av det mest effektive for å kunne lede vår nåværende innsats; dersom de egendefinerte målene er spesifikke, utfordrende, men gjennomførbare og at målene potensielt kan skape mening og retning slik at en ikke kaster bort verdifull tid.

Når det gjelder arbeidsflyt, forklarer Karp (2019, 128) blant annet at en bør minimalisere forstyrrelser og la kalenderen styre dine prioriteringer. Karp (2019, 135) påpeker at en må bli bevisst hva som er viktig og hva som haster, og ikke la andre styre ens prioriteringer.

Det hevdes at *“Det å være flink til å på en måte prioritere hva man skal gjøre i løpet av dagen, se litt gjennom kalenderen sin og hva det er man skal gjøre(...) i forhold til hvilke oppgaver man bør prioritere og ta først”* er svært viktig (Informant 2). Her argumenteres det for at informantene bruker kalenderen sin aktivt for å skape retning over oppgaver og mål for dagen, slik at en lettere evner å prioritere, skaffe oversikt og god arbeidsflyt. *“Den er jo styrt av outlooken da”* forteller informant 1, når hen blir spurt om hvordan hen kommer seg gjennom arbeidsdagen.

### Delkonklusjon:

Det kommer frem at informantene i stor grad forbinder selvledelse med å skape god arbeidsflyt ved å sørge for struktur og oversikt for å lettere håndtere arbeidsoppgavene og at dette muliggjøres ved å sette korte- og langsiktige mål. Det påpekes at selvledelse er høyst nødvendig for at de skal kunne klare å jobbe selvstendig og skape kontroll i omgivelsene deres.

Informantene forteller at de forbinder selvledelse med *“(...) å få gjort det, som jeg opplever at jeg skal gjøre”* (informant 2), noe som kan indikere at informantene har et snevert forhold til selvledelse, da struktur og oversikt kun dekker deler og overflaten rundt essensen ved selvledelse.

Funn viser at informantene er svært bevisste over hva de skal gjøre, ved å skape struktur og oversikt ved håndtering av arbeidsoppgavene og at de vet godt hvorfor arbeidsoppgavene skal gjøres og hvordan de ønsker å gå frem. Eksempelvis benytter informantene seg av prosjektplaner for å kartlegge hva som skal gjøres, med en indikasjon på hvorfor; ved å prioritere, og bruker planen for å skape retning for hvordan det bør utføres. Andre metoder informantene nevner er kalenderen og notatbøker hvor de lister ned hva som skal gjøres, prioritere arbeidsoppgaver (hvorfor) og legger en plan for hvordan de skal få gjennomført.

*“På en måte ha en oversikt over hva man skal gjøre”* **Hva** (Informant 2) - *“Det er viktig i forhold til, på en måte at man selv skal føle at man fungerer under hjemmekontor”* **hvorfor** (informant 2) og *“jeg skriver jo mine egne fremdriftsplaner, jeg skriver prosjektplaner”* (informant 1) **hvordan**

## Forskningsspørsmål 2

*Hvilke selvledelsesstrategier bruker ansatte under hjemmekontor?*

I forsøk på å besvare forskningsspørsmålet, er det her hensiktsmessig å inkludere selvledelsesstrategier som informantene bruker, fremfor å gå i dybden på strategier innen teori rundt selvledelse, som utelates.

Atferdsrelaterte strategier

Neck, Manz og Houghton (2020, 32) forklarer at atferdsrelaterte strategier er behjelpelig for å kunne lede seg selv mot å gjøre oppgaver som er mindre attraktive, men nødvendige. Ved å bevisst bruke atferdsrelaterte strategier som signaler, selvobservasjon, selvmålsetting, selvbelønning, selvstraff/selvkorrigerende tilbakemeldinger og trening argumenteres det for at det kan bidra til økt prestasjon (Manz og Sims 2001, 86).

Manz og Sims (2001, 81) argumenterer for at håndtering av signaler i arbeidsmiljøet kan bidra til konstruktive aktiviteter og redusere aktiviteter som virker ødeleggende. Eksempelvis kan håndtering av signaler innebære at en bruker fysiske objekter, ikke kun for å minne oss på men også for å rette oppmerksomheten vår mot oppgaver som er nødvendige å gjøre (Neck, Manz og Houghton 2020, 36). Det nevnes blant annet teknikker som å legge vekk forstyrrende elementer som mobiltelefon, for at man enklere kan konsentrere seg om oppgaven. Det påpekes at visuelle signaler kan være svært effektivt for å fremme positiv jobbatferd (2020,37). Manz og Sims (2001, 80) forteller at visuelle signaler også kan innebære plakater og bilder med slagord som en visuell ledetråd for effektiv tidsstyring.

Informantene gir ingen antydning til at de selv bruker visuelle signaler, som eksempelvis plakater eller bilder på veggene bevisst, for å øke effektivitet eller prestasjonen. På den andre siden, viser det seg at informantenes forhold til håndtering av signaler i deres arbeidsmiljø, primært omhandler å lage lister; enten på papirlapper, eller notatbøker. Når informant 1, blir spurt om hva vedkommende forbinder med å lede seg selv, påpekes det *‘Noen ganger setter jeg gjerne (...) Liksom fører opp med penn på papirlapp (...) Jeg burde vel kanskje skrive enda mer lister, mye som sitter i hodet.’*, noe som indikerer at informanten i noe grad, bevisst bruker lister for å håndtere signaler, men reflekterer over, og erkjenner et forbedringspotensiale vedrørende bevisst bruk av strategien.

Lignende funn er å finne blant informantene hvor det kommer frem at de har til dels et ubevisst forhold ved å bruke lister som strategi, eksempelvis når informant 3, blir spurt om hva en gjør for å unngå å prokrastinere, påpekes det *“jeg skriver aldri noe liste nesten. Jeg er ikke liste-typen”* og ved senere anledning når vedkommende blir spurt om hva som motiverer hen i arbeidet under hjemmekontor, forklarer informanten *“Når jeg sier jeg ikke skriver lister, så lyver jeg litt, fordi da kan jeg faktisk skrive ned ting som jeg kan gjøre”*. Det interessante med dette funnet, er at vedkommende i starten av intervjuet, ikke erkjente lister som en implementert strategi, men at hen i senere anledning faktisk erkjenner at lister er en strategi som brukes for å motiveres i arbeidet.

I tillegg til å skape eller fremme signaler, kan en få mer kontroll og lede seg selv mer direkte ved bruk av en selvpåvirkende strategi, ved bevisst bruk av selvobservasjon (Manz og Sims 2001, 82). Manz og Sims understreker hvor viktig selvobservasjon er for å effektivisere selvledelse og argumenterer for at observasjon av atferd, kan gi individer muligheten til å finne ut hva som kan endres og hvordan man kan få det til. Videre argumenteres det for at selvobservasjon som metode kan bidra med å skape oversikt over hva som fører til ønsket eller målrettet atferd; det kan gi en indikasjon på hvor lenge en atferd vedvarer, når det skjer og når det ikke skjer (2001, 82). Manz og Sims påpeker at selvobservasjon kan eksempelvis gjennomføres dersom et individ merker at en er misfornøyd over egen produktivitet og at en derfra kan observere, registrere og bemerke seg uønsket atferd som eksempelvis fører til travelt arbeid, for å lettere kunne bearbeide seg selv og skape retning mot ønsket atferd (2001, 82-83).

Når informant 1, ble spurt om hva hen gjør for å unngå prokrastinering, erkjennes det et potensiale for å forbedre egen innsats, som kan tyde på at hen har gått gjennom en form for selvobservasjon og har gjennom observasjonen samlet slik informasjon, *“Kanskje jeg bruker litt for mye tid på det, kanskje litt for lite tid på det”* (Informant 1). Ytterligere funn, viser også at informantene observerer omstendighetene rundt seg, for å kunne prioritere slik at en kan få arbeidsmengden under kontroll. Informant 2, forteller *“Jeg har lært meg da å holde stresset nede (...) prioritere hva jeg skal gjøre for noe (...) prioritere hva som er viktigst å gjøre”*. Her tolkes det slik at informanten observerer omstendighetene, og gjør nødvendige vurderinger over *hva* som skal gjøres. Her observerer vedkommende både *hva* som skal bli gjort og *hvordan* en skal prioritere (Manz og Sims 2001, 83). På denne måten styres



informanten i retning mot ønsket atferd, ved å unngå blant annet unødvendig travelte arbeid eller kaste bort verdifull tid.

Når en snakker om selvledelse, spiller selvmålsetting en stor rolle for å lykkes. Strategien ved å sette seg selv mål innenfor eksempelvis arbeidsoppgaver, legger grunnlag for selvregulering (retning) og prioritering, argumenterer Manz og Sims (2001, 80). Det er slik å forstå at selvobservasjon og selvmålsetting står nært hverandre, da en etter selvobservasjon vil kunne bemerke seg ønsket eller uønsket atferd, slik at en får innblikk i hva som skal bli gjort og hvordan, og for deretter kunne gå over til å sette egendefinerte mål og prioritere. Dette underbygges av Neck, Manz og Houghton (2020, 42) som argumenterer for at en i forkant av målsetting, må en finne ut hva en ønsker (som kan utforskes ved selvobservasjon).

Informantene erkjenner at de har et svært nært forhold til selvmålsetting, både for retning, tidsstyring men også for motivasjon. Informantenes tilnærming til selvmålsetting omhandler primært utforming av prosjektplaner, fremdriftsplaner, notatbøker og papirlapper. ‘*Jeg skriver (...) egne fremdriftsplaner (...) prosjektplaner, som blir avsjekket med (...) ledelsen (...) Det er jo noe vi kan estimere i (...) tidsperspektiv*’ forteller informant 1.

Neck, Manz og Houghton (2020, 43) argumenterer for at bevisst bruk av selvmålsetting kan ha en svært positiv innvirkning over egen atferd og at selvmålsetting er mest effektivt for å lede vår nåværende innsats.

Det bemerkes i tillegg at informantenes bruk av slike metoder er *hovedsakelig* for å skaffe oversikt over tid (tidsstyring) og arbeidsmengde (arbeidsflyt). Med dette gis det inntrykk av at informantene primært benytter seg av strategier for å bedre styre tid og effektivisere arbeid. Ytterligere kommer det frem at informantene mener at selvmålsetting er svært viktig, da informant 3, hevder ‘*Det som er viktig for meg er at jeg har noen konkrete gjøremål som noen venter på. At det forventes noe av meg*’ (informant 3). Det gis inntrykk av at informanten har *behov for retning*, og at mål er en hygienefaktor for motivasjon og som argumentert av Manz og Sims (2001, 80), er med skape retning for informanten. Videre gis det inntrykk av at informantenes forhold til motivasjon og målsetting i stor grad er knyttet til både forventninger ovenfor seg selv og forventninger fra andre. Informant 1, forteller ‘*Du har jo en forventning, altså det, du har jo forventninger til deg selv, du vil ha det ferdig*’ som underbygger det informant 3 forteller.

En annen strategi innenfor teori om atferd og selvpåvirkning, er selvbelønning som omhandler evnen til å påvirke sine egne handlinger positivt ved å belønne seg selv for ønsket atferd (Neck, Manz og Houghton 2020, 52). Det argumenteres for at det å bruke selvbelønning kan være en spesielt påvirkende strategi, for å skape motivasjon til å utføre oppgaver som i utgangspunktet er vanskelige eller lite tiltalende (Manz og Sims 2001, 83).

En slik selvpåvirkende strategi ved å belønne seg selv, kan i følge Neck, Manz og Houghton (2020, 52) utføres både på et fysisk og mentalt nivå; hvor det fysiske nivået innebærer selvbelønning i form av objekter eller aktiviteter, og det mentale nivået innebærer bruk av intern dialog og visualisering.

Neck, Manz og Houghton (2020, 53) argumenterer for at alle mennesker har valget mellom å fokusere på hva vi har gjort *riktig*, og bygge oss selv opp; eller fokusere på hva som har gått *galt* og dra seg selv ned (intern dialog). Neck, Manz og Houghton (2020, 53) påpeker videre at gleden man kan oppleve ved visualisering, kan være et svært effektivt verktøy for å motivere.

I anledningen hvor informantene ble spurt om hva belønning betyr for dem, hadde de fleste av informantene noe snevert syn på hvilken betydning belønning hadde for dem, og hvordan de ville belønnet seg selv. Interessant funn viser at det i større grad ble trukket frem hvordan belønning kan komme fra *andre*, enn hvordan de kunne belønne seg *selv*. Eksempelvis trekker informantene frem at de ønsker tilbakemeldinger, bli anerkjent og bli sett. Informant 1 og 2, forteller blant annet - ‘*Jeg bare merker at jeg er sugen på å få tilbakemeldinger, man er sugen på at noen liksom sier ‘dette bar bra’ (...)*’ (informant 1) - ‘*(...) også er det viktig å bli sett av lederen sin synes jeg*’ (informant 2) og ‘*At man blir sett, det er en belønning, det er egentlig belønning nok*’ (Informant 1)

Et annet interessant funn er at informantene indirekte, snakket om selvbelønning underveis i intervjuet, fremfor da de ble spurt direkte om deres forbindelser med belønning hvor informantene fokuserte i større grad på hvordan belønning kan komme fra andre. Eksempelvis viser funn at informantene bruker selvbelønning i forbindelse med å redusere stress ‘*(...) går en tur, eller går ut da*’ (informant 1). Det vises også at selvbelønning blir brukt for å motiveres i arbeidet ‘*Føler jeg det sånn at jeg er litt lei, så går jeg meg en tur*’

(Informant 2). Ytterligere vises det at selvbelønning også blir brukt som en måte å komme seg gjennom dagen *“så går jeg en tur (...) Det blir ikke noe ordentlig pauser”* (Informant 3). Her argumenteres det for at informantene i stor grad bruker tur (aktivitet) som en hovedkilde til selvbelønning fremfor intern dialog eller visualisering. Dette kan gi en indikasjon på at informantene i noe grad bruker den selvpåvirkende strategien, selvbelønning, i noe redusert grad eller bevissthet.

Neck, Manz og Houghton (2020, 52) hevder at det er nettopp dette som er en av utfordringene; det å bruke belønninger *systematisk*. Det å kunne identifisere hva vi liker og deretter anvende dette systematisk for å belønne oss selv. Det argumenteres videre for at bevisst bruk av selvbelønning kan ha en positiv effekt for ens fremtidige arbeidsrelaterte atferd.

Teorien trekker frem visualisering, intern dialog, objekter og aktiviteter (Neck, Manz og Houghton 2020, 52-53); og interessante funn viser at informantenes forhold til selvbelønning i stor grad omhandler *objekter* i form av kaffe, te og godsaker, og *aktiviteter* i form av turer; fremfor intern dialog og visualisering. Det oppfattes at informantene har et nært forhold til objekter som en kopp kaffe, godsaker eller te. På den andre siden, viser det seg at fysisk aktivitet i form av turer, er en selvbelønningsmetode som informantene implementerer jevnlig. *“Jeg synes jeg fortjener å gå ut en tur (...) Jeg fortjener liksom å få litt luft”* forteller informant 3, som utdyper at *“Vi mennesker trenger jo å røre på oss og produsere litt energi”*, Informant 2, underbygger dette og forteller innledningsvis at hen synes det er veldig viktig med belønning, spesielt under hjemmekontor *“Bryte opp litt gjennom dagen og kunne gå meg en tur (...) det er en god belønning for meg”*.

Når det gjelder det mentale nivået, viser funn at informantene hverken bruker positiv eller negativ intern dialog. *“Jeg går jo ikke rundt og klapper meg på skulderen og sier ‘kom igjen’ liksom, det gjør jeg ikke”* forklarer informant 2, som heller finner det mer belønnende med en kopp kaffe (objekt).

Selvkorrigerende tilbakemeldinger, er å finne rundt teorien om selvstraff. Neck, Manz og Houghton (2020, 55) argumenterer for at implementering av selvstraff er en annen måte å lede seg selv, til tross for at mange individer har tendenser til å støtte seg i for stor grad mot en slik tilnærming. Det argumenteres videre for at selvstraff på mange måter opererer likt

som selvbelønning, ved at det fokuserer på selvpåførte konsekvenser for atferd. Den primære forskjellen er at det involverer negative, fremfor positive selvpåførende resultater for å redusere uønsket atferd, fremfor å fremme ønsket atferd.

Neck, Manz og Houghton (2020, 55) hevder at forskning argumenterer for at selvstraff ikke er en effektiv strategi for å kontrollere atferd, men at selvkorrigerende tilbakemeldinger på den andre siden, kan være mer hensiktsmessig (Manz og Sims 2001, 84). Det argumenteres for at mild skyld kan være nyttig, men på den andre siden vil nøkkelen være å studere hvordan en kritiserer seg selv, ved å undre over om en fokuserer på destruktiv eller konstruktiv korrigerende tilbakemeldinger. Det argumenteres for at dette vil være en mer effektiv tilnærming, da selvkritikk ofte har tendenser til å skape negative påvirkninger på både selvtillit og selvbilde (2001, 84).

Informant 1, forklarer at hen enkelte ganger tenker ‘*Kanskje jeg bruker litt for mye tid på det, kanskje litt lite tid på det*’. Her kan man også tolke det slik at informanten til dels bruker en tilnærming som er rettet mer mot konstruktiv selvkorrigerende tilbakemeldinger, ved å reflektere over eget tidsbruk, fremfor positiv eller negativ intern dialog (Neck, Manz og Houghton 2020, 53).

#### Kognitive strategier

Manz og Sims (2001, 109) forklarer at det å påvirke sitt eget tankemønster, ikke er en enkel oppgave og det hevdes at formålet bak de kognitive strategiene er at man enklere skal kunne håndtere tankene. Neck, Manz og Houghton argumenterer for at dersom en ønsker oppnåelse av effektiv selvledelse, og personlig effektivitet, må en ta ansvar for det en tenker og gjør (2020, 97). Neck, Manz og Houghton (2020, 90) påpeker videre at poenget er at individer har et valg vedrørende hva man fokuserer og tenker på, og at det er en svært vanskelig oppgave å skulle håndtere alle mulige tanker; men at vi har et valg over hva vi tenker mesteparten av tiden.

Innenfor kognitiv teori, er det mye fokus rundt identifisering av dysfunksjonelle tanker og tankemønstre, da et nylig utviklet perspektiv innen psykologien antyder at livsproblemer har tendenser å stamme fra dysfunksjonell tenkning (Neck, Manz og Houghton 2020, 103). Neck, Manz og Houghton forklarer at når en danner mentale forvrengninger, skapes grunnlaget for ineffektiv tenkning, som potensielt kan hindre personlig effektivitet. Disse forvrengte tankene

kan være forårsaket av vanlige dysfunksjonelle forestillinger som aktiveres av potensielt urovekkende eller forstyrrende situasjoner (2020, 103).

David Burns (sitert i Neck, Manz og Houghton 2020, 103), argumenterer blant annet for at bruk av "burde" uttalelser og negative ladede begreper for å beskrive seg selv, tilhører kategorien for dysfunksjonell tenkning (tro). Det viser seg at en av informantene til dels bruker "burde" uttalelser. Informanten forklarer innledningsvis at det er utfordringer når man sitter på hjemmekontor, og at det enkelte ganger kan være vanskelig å styre tiden og forteller "Jeg burde vel kanskje skrive enda mer lister (...)" og "jeg burde sette en sånn (...) nei nå skal jeg" (Informant 1). Det kan her diskuteres hvorvidt dette i utgangspunktet er en dysfunksjonell tanke eller om det heller er en form for selvobservasjon hvor informanten anerkjenner egen atferd.

#### Belønningsmekanismer

Naturlige belønningsmekanismer handler primært om å skape en naturlig og positiv tilnærming til selvledelse, og er tett koblet opp mot selvbestemmelsesteorien til Ryan og Deci (2008). Med andre ord, handler naturlige belønningsmekanismer om hvordan en kan bruke naturlige belønninger som er å finne i aktiviteter eller oppgaver, i retning av mer effektiv selvledelse (Neck, Manz og Houghton 2020, 65). Det skilles hovedsakelig mellom to grunnleggende former for belønning; ekstern belønning og nærliggende belønning. Ekstern belønning kan eksempelvis være lønnsøkning, mens nærliggende på den andre siden er eksempelvis aktivitet som oppleves naturlig givende Neck, Manz og Houghton (2020, 68). Det argumenteres for at det ikke finnes noen spesielle eksterne insentiver som er nødvendige for å motivere atferd, men at insentivene er iboende i selve oppgaven (2020, 68).

Neck, Manz og Houghton (2020, 68) argumenterer for at man må finne ut hva som gir naturlig belønning og finne aktiviteter som gjør at vi føler oss kompetente, selvkontrollerende og aktiviteter som gir mening. Det foreslås at naturlig motivasjon kan skapes i oppgaver hvor det ikke eksisterer fra før, og at en kan redesigne oppgavene for å skape naturlig belønning.

Manz og Sims (2001, 100) forklarer at mennesker flest har en tendens til å ønske å kontrollere sine egne skjebner og at kombinasjonen mellom følelse av kompetanse og selvkontroll kan oppleves naturlig givende.

Innledningsvis oppfattes det slik at Informant 1, i utgangspunktet ikke har tenkt så mye over hva som motiverer hen i arbeidet. Informanten forklarer at hen har flere kilder til motivasjon i arbeidet og nevner blant annet workshops, nettmøter, kurs og seminarer som en motiverende faktor i jobbsammenheng. *“(...) jeg har meldt med på (...) nettseminar, det er jo motivering og da er man jo ganske flink da”* forteller informanten. Her er det slik å forstå at informanten kjenner på en viss stolthet rundt det å engasjere seg i nettseminarer.

Manz og Sims (2001, 98) argumenterer for at arbeid er mer naturlig givende når oppgaven baseres på tre grunnleggende elementer; en følelse av kompetanse, selvkontroll og mening. Manz og Sims forklarer videre at forbedringen av kompetanse enkelte ganger kan være knyttet til eksterne belønninger, men at de naturlige fordelene er iboende i en oppgave, og kan være en sterk motivator i seg selv. Det er av oppfatning at informanten deltar i seminarene fordi seminarene i seg selv er naturlig motiverende og at slike arrangementer kan gi påfyll av kompetanse, og følelsen av kompetanse derav forsterkes hos informanten. Det kan også drøftes hvorvidt informanten har implementert slike kurs, seminarer og workshops i et forsøk om å redesigne arbeidsoppgavene for å gjøre selve oppgaven mer givende (Manz og Sims 2001, 103).

Neck, Manz og Houghton (2020, 69) argumenterer for at individer har tendenser til å ville bestemme selv fremfor å la andre bestemme for oss. Informant 1, understreker at hen selv synes det er veldig viktig å kunne lede seg selv under hjemmekontor og gir inntrykk av at hen ikke er særlig begeistret for at andre skal beslutte eller bestemme noe hen har planlagt og gir inntrykk av at vedkommende liker å bestemme selv. *“Jeg kan bli litt sånn ‘åh fader hva er det som skjer nå’ så det er jo egentlig, jeg er veldig glad i det der å lede meg selv”*. Det kan her argumenteres for at informanten kjenner på behov for selvkontroll i sitt arbeid.

Videre argumenteres det for at selv om en oppgave får oss til å føle oss mer kompetente og selvkontrollerte, er det ikke nødvendigvis alltid naturlig givende hvis man ikke tror det er verdt det. Mennesker lengter etter formål og mening, argumenterer Manz og Sims (2001, 101) som forteller at Dr. Hans Selye antydte at den beste måten en kan nyte en givende livsstil er ved å praktisere altruistisk egoisme. Det å hjelpe andre, samtidig som vi anerkjenner egne behov og forbedrer oss selv, er ideologien bak altruistisk egoisme.

Det kommer frem at informantene skaper naturlig givende motivasjon gjennom ulike tilnærminger. Blant annet viser funn at informantene skaper naturlig givende motivasjon gjennom å hjelpe andre kolleger på arbeidsplassen. Informantene retter også fokuset mot andre ting som skaper motivasjon. Eksempelvis forteller Informant 2, at hen gjerne vil hjelpe andre kolleger; *‘Selvfølgelig skal jeg hjelpe deg (...) jeg må bare gjøre ferdig det jeg holder på med nå (...)’* og *‘Hvis man da ikke får gjort ferdig de oppgavene (...) så tror jeg fort at man kanskje blir stresset fordi man heletiden skal hjelpe andre også glemmer man det man skal gjøre selv (...)*, som indikerer at informanten bruker ideologien rundt altruistisk egoisme hvor vedkommende gjør det tydelig at hen får glede av å hjelpe andre, men at hen har lært seg å prioritere egne arbeidsoppgaver først (ved å anerkjenne egne behov, for å unngå travelt arbeid).

Manz og Sims (2001, 99-101) argumenterer for at det å kunne finne aspekter ved oppgaver som er naturlig motiverende er en del av selvledelse hvor det muliggjøres å redesigne arbeidsoppgavene, og at en må kunne endre det man gjør og måten det gjøres på; for å bygge naturlig givende motivasjon som tilfører følelse av kompetanse, selvkontroll og mening.

Et annet interessant funn er at både informant 2 og 3, bruker redesign av arbeidsoppgaver; det at man retter fokuset mot elementer ved en oppgave som er naturlig givende eller ved å skape naturlig motivasjon i elementer ved en oppgave. Det som er spesielt interessant her er at informantene rettet fokuset sitt mot en helt annen oppgave eller aktivitet, og finner motivasjon på denne måten, fremfor å lete etter naturlig givende motivasjon/insentiver i selve oppgaven; *‘Hvis det blir veldig mye, så går jeg en tur på kjøkkenet og setter på en vaskemaskin’* forteller informant 3.

På den andre siden forteller informant 2, *‘Hvis jeg sitter med en tung oppgave jeg synes er veldig slitsom, så kanskje avbryte den littegranne også går jeg inn og gjør en annen oppgave jeg synes er litt morsommere en liten stund, også gå tilbake igjen. For da får jeg liksom litt pause også får jeg koblet det litt bort’*. Det tolkes her slik at informantene bruker konseptet om redesign av arbeidsoppgaver, men ikke nødvendigvis ved å skape naturlig givende motivasjon i selve oppgaven, men finner motivasjon i andre oppgaver.

### Delkonklusjon:

Overordnet gis det inntrykk av at informantene i ulik grad er bevisste ved bruk av strategier under hjemmekontor. Interessante funn viser at de atferdsrelaterte strategien er i liten grad blitt brukt, og at det er slik å forstå at enkelte strategier blir brukt i delvis ubevisst grad.

Det gis inntrykk av at Informantene i all hovedsak forholder seg til bruk av lister som en fysisk metode for håndtering av signaler. Videre viser funn at informantene har et svært nært forhold til selvmålsetting, og det fremstår slik at dette i større grad er brukt bevisst. Et annet interessant funn viser at informantene i større grad er bevisste hvordan belønning kan komme fra andre - fremfor dem selv, og at informantene indirekte nevner selvbelønning underveis i intervjuet da de ikke blir spurt direkte. Videre er det slik å forstå at informantene i større grad belønner seg selv med objekter og aktiviteter, da det tydeliggjøres at informantene ikke bruker intern dialog eller visualisering.

Innenfor de atferdsrelaterte strategiene er det også snakk om selvkorrigerende tilbakemeldinger og det kom *utydelig* frem om informantene bruker intern dialog eller selvkorrigerende tilbakemeldinger. Her kan det derfor argumenteres for at informantene i all hovedsak ikke bruker intern dialog eller selvkorrigerende tilbakemeldinger på et bevisst plan.

Videre til de kognitive strategiene, kommer det frem at bruken av strategier er noe snevert og det kan diskuteres hvorvidt informantene faktisk bruker selvobservasjon eller om det kan være identifisering av dysfunksjonelle tankemønstre.

Det viser seg at informantene ikke er helt bevisste hva som motiverer, men at informantene finner motivasjon av å hjelpe andre, dra på workshops, nettmøter, kurs og seminarer og at de gjennom slike aktiviteter merker på følelse av kompetanse. Videre viser interessante funn at informantene bruker strategien om redesign av arbeidsoppgaver, men at det brukes for å finne motivasjon i en helt annen oppgave, fremfor å finne motiverende elementer ved en oppgave for å skape naturlig motivasjon.



## 6. Konklusjon

Ved bruk av teori og empiri er det forsøkt å besvare problemstillingen og dets underliggende forskningsspørsmål. Problemstillingen forsøker å anskaffe forståelse over hvordan ansatte under hjemmekontor leder seg selv og hvilke selvledelsesstrategier som blir tatt i bruk.

Det argumenteres for at selvledelse blant informantene under hjemmekontor, fremstår noe snevert da funn viser at informantenes assosiasjoner rundt fenomenet kun dekker deler av essensen rundt selvledelse. Funn viser en lavere grad av bevisst bruk av strategier, og at det er enkelte selvledelsesstrategier som utelates fullstendig. Her kan det diskuteres i senere anledning om det er på bakgrunn av mangel på bevisstgjørelse rundt selvledelsesstrategiene eller om det skyldes at informantene er tilfredsstillt med egen håndtering i jobbsammenheng. Det vil her presenteres både brukte strategier, og mangelfulle strategier blant informantene under hjemmekontor for å konkretisere funn.

Blant de atferdsrelaterte strategiene argumenteres det for at informantene ikke bruker håndtering av visuelle signaler i form av plakater, bilder, slagord og lignende som en strategi for effektiv tidsstyring, men at de på den andre siden anerkjenner verdien av å utforme fysiske signaler i form av lister. Videre viser funn at informantene i stor grad bruker selvmålsetting for å skape retning (oversikt og struktur) og ønsket atferd. Vedrørende selvobservasjon viser funn at informantene bruker selvobservasjon, i likhet med selvmålsetting for å skape retning mot ønsket atferd ved at de observerer omstendighetene rundt seg, for å kunne prioritere for å få arbeidsmengden under kontroll. Videre argumenteres det for at informantene hverken bruker mental selvbelønning i form av intern dialog eller visualisering som en kilde til motivasjon, men at informantene belønner seg selv fysisk, hovedsakelig med objekter eller aktiviteter. Det argumenteres i tillegg for at informantene var i større grad bevisste over hvordan belønning kan komme fra andre, fremfor hvordan en kan belønne seg selv. Funn viser til at informantene hverken bruker selvstraff eller trening i form av gjennomgang av aktiviteter før de utøves. Det kan dog diskuteres hvorvidt informantene til dels bruker en konstruktiv selvkorrigerende tilbakemelding ved å reflektere over eget tidsbruk.

Over til de kognitive strategiene argumenteres det for at informantene hverken bruker positiv-, negativ selvsnakk eller mental trening i form av visualisering. Det kan dog

diskuteres hvorvidt informantene identifiserer dysfunksjonelle tanker, da funn viser på den andre siden at en av informantene utøver "burde" uttalelser som går under kategorien innen dysfunksjonell tenking.

Vedrørende belønningsmekanismene argumenteres det for at informantene bruker redesign av arbeidsoppgaver. Interessante funn foreslår at enkelte informanter bruker konseptet av redesign, men at de velger å fokusere på andre oppgaver for å skape motivasjon, fremfor å oppsøke og/eller skape naturlig motiverende elementer ved oppgavene de i utgangspunktet sitter med. På den andre siden viser funn at en av informantene tilsynelatende bruker redesign av arbeidsoppgaver ved å delta på workshops, nettseminarer og kurs for å skape naturlig motivasjon i jobbsammenheng. Det argumenteres videre for at informantene har ulike kilder til motivasjon, derav viser funn at informantene finner naturlig motivasjon ved praktisering av altruistisk egoisme, ved å hjelpe andre samtidig som en anerkjenner egne behov og forbedrer en selv. Et annet funn innen belønningsmekanismene viser at selvbestemmelse er en viktig motivator for en av informantene i prosjektet.

Konkluderende, argumenteres det for at informantene har et tilsynelatende snevert syn på selvledelse, da deres assosiasjoner med selvledelse og strategier kun dekker deler av essensen ved fenomenet. Likevel er det tolket slik at informantene evner å håndtere arbeidsoppgavene godt, på tross av mangelfulle strategier innen teori om selvledelse. Oppsummerende viser funn at informantene hverken bruker, håndtering av visuelle signaler i form av bilder, plakater og lignende, mental selvbelønning i form av visualisering og intern dialog, selvstraff, trening, selvsnakk, identifisering av dysfunksjonelle tankemønstre eller mental trening i form av visualisering, bevisst. Funn viser at informantene i all hovedsak bruker strategier som selvobservasjon, selvmålsetting, selvbelønning i form av objekter og aktiviteter og redesign av arbeidsoppgaver (både bevisst og ubevisst). Det kan dog diskuteres hvorvidt informantene bruker selvkorrigerende tilbakemeldinger på et bevisst plan. Det argumenteres for at informantene enten ikke tar i bruk, eller er bevisste over enkelte strategier, som potensielt kan øke effektiviteten og motivasjonen i jobbsammenheng.

## 7. Praktiske implikasjoner og videre forskning

Forskere innenfor selvledelseslitteraturen foreslår at selvledelse har en bredere tilnærming til selvpåvirkning da selvledelse omhandler evnen til å forstå hva som skal gjøres, hvorfor det

skal gjøres og hvordan det skal gjøres (Neck, Manz og Houghton (2020, 17). Manz og Sims (2001, 78) argumenterer for at alle mennesker leder seg selv og påvirker ens egen atferd på ulike måter og understreker at dette ikke betyr at alle er effektive selvledere. På bakgrunn av funn gjort i prosjektet, støttes argumentasjonen til Neck og Houghton (2006, 275), som hevder at selvledelse omhandler individuelle forskjeller. Dette argumentet underbygges av Neck, Manz og Houghton (2020, 41) som argumenterer for at utfordringen som oftest ligger i at en ikke bruker strategiene bevisst. Det argumenteres i den sammenheng for at mangel på bevisst bruk av selvledelsesstrategier kan svekke potensiale for god og effektiv selvledelse.

I prosjektet kom det tydelig frem at flere av informantene overordnet hadde et snevert forhold til selvledelse, da deres assosiasjoner rundt fenomenet kun dekket deler av essensen rundt selvledelse. Her argumenteres det for at det ville vært interessant ved et forsøk, å teste ut bevisst bruk av selvledelsesstrategier for å undersøke om dette ved enkelte prosesser, vil kunne endret informantenes oppfatning, evner og erfaring rundt selvledelse og potensielt utforsket om dette kunne ha effektivisert deres arbeid ytterligere.

Overordnet tolkes det slik at informantene evner å håndtere deres hverdag i jobbsammenheng på tross av mangelfull bruk av strategier innen teori om selvledelse. På bakgrunn av dette funnet vekker det en interesse for videre forskning rundt hvor gode og effektive informantene kunne vært, dersom de ble bevisstgjort selvledelse og dets aspekter.

For videre forskning ville det vært svært interessant å undersøke hvordan resultater rundt selvledelse blant ansatte under hjemmekontor ville vært, dersom en innførte workshops eller intervensjoner hvor ansatte blir presentert for selvledelsesstrategier hvor en omfattende bevisstgjørelse av selvledelsesstrategiene gjennomføres ved å eksempelvis belyse mangelfulle strategier, slik at de i tiden fremover kan dra nytte av selvledelsesstrategiene og bedre kunne håndtere hverdagen samt effektivisere arbeidet.

## 8. Litteraturliste

### 8.1 Fagbøker

Einarsen og Skogstad. 2011. *Det gode arbeidsmiljø*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Jacobsen og Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen: Vigmostad & Bjørke AS.

Karp, T. 2019. *Til meg selv*. Oslo: Cappelen Damm.

Kaufmann, A., Kaufmann, G. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5 utg. Bergen: Fagbokforlaget

Manz og Sims. 2001. *The new superleadership: Leading others to lead themselves*. San Francisco: Berhett-Koehler Publishers Inc.

Neck, Manz og Houghton. 2020. *Self-leadership the definitive guide to personal excellence*. 2. utg. Sage publishing

Skilbrei, M. 2019. *Kvalitative metoder. Planlegging, gjennomføring og etisk refleksjon*. 1. utg. Bergen: Fagbokforlaget

Tjora, A. 2021. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 4. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk,

### 8.2 Artikler

Deci, E., og Ryan (2008). Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health. *Canadian Psychology*, 49, 3; 182-185

Houghton, Wu, Goodwin og Neck. (2012). Effective Stress Management: A Model of Emotional Intelligence, Self-Leadership, and Student Stress Coping. *Journal of Management Education*, 36 (2): 220-238.

Manz, C. C. og Sims Jr, H. P. (1980). Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective. *Academy of Management review*, 5(3), 361–367.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1980.4288845>

Neck, C. P. og Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270–295. <https://doi.org/10.1108/02683940610663097>

Stewart, G. L., Courtright, S. H. og Manz, C. C. (2011). Self-leadership: A multilevel review. *Journal of Management*, 37(1), 185–222. <https://doi.org/10.1177/0149206310383911>

### 8.3 Andre kilder

*Akademikerne*. “To av tre vil fortsette med hjemmekontor etter koronakrisen” 2020. Hentet fra:

<https://akademikerne.no/2020/to-av-tre-vil-fortsette-med-hjemmekontor-etter-koronakrisen>

*Aftenbladet*. “Hjemmekontor endrer relasjoner. Mindre kontroll til sjefen og mer selvledelse”. 2020. Hentet fra:

<https://www.aftenbladet.no/meninger/debatt/i/EWO2PK/hjemmekontor-endrer-relasjoner-min-dre-kontroll-til-sjefen-og-mer-selv>

*Ledernytt*. “Ansatte med hjemmekontor opplever større psykologisk stress enn de som bare jobber på arbeidsplassen sin”. 2020a. Hentet fra:

<https://www.ledernytt.no/ansatte-med-hjemmekontor-opplever-stoerre-psykologisk-stress-enn-de-som-bare-jobber-paa-arbeidsplassen-sin.6331428-355436.html>

*Ledernett*. ‘’Etter ti måneder med hjemmekontor er det slitasje’’ 2021. Hentet fra:

<https://ledernett.no/arbeidsmiljo-og-hms-digitalisering-hjemmekontor/etter-ti-maneder-med-hjemmekontor-er-det-slitasje/667853>

*SSB*. ‘’209 ansatte med avtale om hjemmekontor’’ 2021 Hentet fra:

<https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/209-000-ansatte-med-avtale-om-hjemmekontor>

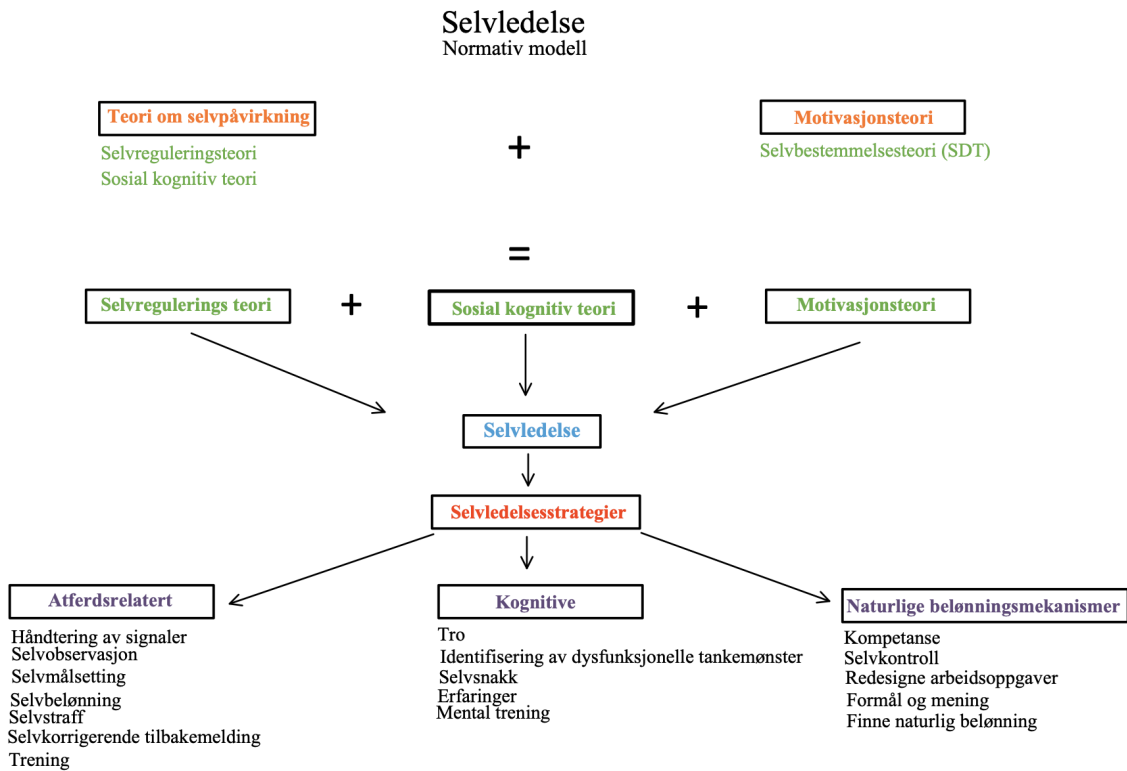
## Vedlegg

### Vedlegg 1: Intervjuguide

#### INTERVJUGUIDE

SPØRSMÅL	OPPFØLGINGSSPØRSMÅL
Kan du fortelle meg litt om din arbeidsrolle?	
Hvordan har du opplevd overgangen fra å dra fysisk på jobb til å være på hjemmekontor?	
Hvordan føler du at hjemmekontor påvirker relasjonene du har på jobb?	
Kan du fortelle litt om hvordan du kommer deg gjennom arbeidsdagen?	
Hvordan prioriterer du, og skaffer deg oversikt over arbeidsoppgaver og tid?	
Et normalt fenomen er å prokrastinere, kan du fortelle meg hva du ville gjort for å unngå å utsette tid?	
Hva vil du si er særlig viktig for deg for å fungere under hjemmekontor?	- Har du noen konkrete eksempler?
Hva forbinder du med å lede deg selv under hjemmekontor?	- Har du noen konkrete eksempler på ting du gjør?
Hvor viktig er det for deg å lede deg selv under hjemmekontor?	- Hvorfor er dette viktig?
Føler du mer eller mindre behov for å lede deg selv nå, enn det du gjorde da du var fysisk på jobb?	- Har du konkrete eksempler?
Hvordan håndterer du stress?	- Har du noen konkrete eksempler på strategier du selv bruker?
Hva gjør du for å motivere deg i arbeidet under hjemmekontor?	- Særlige strategier eller eksempler på ting du gjør?
Mange kan møte på utfordringer i løpet av arbeidsdagen som kan føre til negative følelser og/eller tanker, hvordan håndterer du dette?	- Har du noen eksempler eller konkrete situasjoner?
Hvilken betydning har belønning for deg?	- Har du noen konkrete eksempler?

## Vedlegg 2: Teoretisk modell



## Vedlegg 3: Godkjennelse NSD

**Melding**  
09.02.2021 13:14

Behandlingen av personopplysninger er vurdert av NSD. Vurderingen er:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 09.02.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

**DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG**  
Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i øvre venstre hjørne av meldeskjemaet.

**MELD VESENTLIGE ENDRINGER**  
Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

[nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema](https://nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema)