

7359

7467

BCR3103

BACHELOROPPGAVE

HØYSKOLEN KRISTIANIA

VÅR 2021/01. JUNI

"SELVLEDELSE PÅ HJEMMEKONTOR"

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

FORORD

Kjære lesere! To glade studenter avslutter sin utdanning i HR og personalledelse med følgende bachelor levert. Med dette markerer vi slutten på tre innholdsrike år på Høyskolen Kristiania, disse fylt med ny lærdom, utfordringer og nye relasjoner vi vil bevare livet ut. Med over ett år på hjemmeskole har vi vært takknemlig for disse relasjonene og muligheten til å møtes i vår egen lille studiekohort. Men på tross av dette har det tidvis vist seg noe utfordrende for vår motivasjon å skrive en bachelor med karantener, redusert tilgang til skolen og skriveprosesser over internett.

I tider med mangel på motivasjon har vi selv erfart å benytte ulike strategier og metoder for selvledelse, for å lede oss selv gjennom denne perioden.

Det er flere personer som har betydd mye for oss siden studiestart, høsten 2018 og under bacheloroppgaven, men spesielt etter utbruddet av Covid - 19. Det er fort gjort å føle seg ensomme som to studenter i hver sin ende av en stor by når alt stenger ned. Med det så har all den støtten vi har fått vært viktig for oss, spesielt de siste månedene gjennom arbeidet med bacheloroppgaven.

Vi ønsker først å takke veilederen vår, Karoline Hval for fantastisk oppfølging fylt av velvalgte ord og gode råd på veien. Dette har både gitt oss retning for arbeidet, men også kunnskap og minner vi vil se tilbake på og bruke videre i arbeidslivet. Støtten fra familie, venner og andre medstudenter har også vært svært verdifullt for oss gjennom det siste året og ved bacheloroppgaven.

God lesing, vi ønsker dere videre en nydelig sommer!

Oslo, 01.06.21

7467, 7359

SAMMENDRAG

I bacheloroppgaven vår ønsker vi å se hvordan arbeidstakere har håndtert overgangen til hjemmekontor. Etter Covid-19 pandemien inntraff Norge i mars 2020, oppsto det store forandringer og de strengeste nasjonale tiltakene ble iverksatt siden andre verdenskrig (Regjeringen 2020). Regjeringen besluttet at kontorvirksomhet skulle avvikles og det ble innført oppfordringer om hjemmekontor. For mange førte dette til en endret hverdag.

Hvordan har endringen påvirket arbeidstakerne? Arbeidsplassen overflyttes til hjemmet, og hverdagen foregår kontinuerlig i samme rom. Arbeidstakeren kan få mer ansvar for eget arbeid, og tilgangen på ressurser begrenses i ulik grad. Som et resultat av den nasjonale nedstengingen ble det sosiale også mer utfordrende og anbefalingene var å begrense nærkontakter til det helt nødvendige. Hvordan har det påvirket arbeidstakere å ha begrenset sosial kontakt med kolleger? Med utgangspunkt i vår interesse for tematikken rundt selvledelse på hjemmekontor ønsker vi å finne ut av følgende:

“På hvilken måte har medarbeidere ledet seg selv på hjemmekontor?”

For å belyse og finne ut mer om dette, har vi gjennomført følgende prosess:



Figur 1.0 - Illustrasjon av struktur og inndeling av kapitler for oppgaven

Først var det nødvendig å se hvilke teorier som egnet seg for tematikken og som best kan belyse vår problemstilling. Med utgangspunkt i hovedtemaene i oppgaven har vi studert følgende teorier og metoder: Selvbestemmelsesteori, selvledelses strategier og metoder for oppnåelse av selvledelse. I prosessen for å besvare problemstillingen valgte vi kvalitativ

metode for undersøkelsen og utforming av oppgaven, videre benyttet vi et fenomenologisk design. For informasjonsinnhenting ble det gjennomført fem intervjuer, her benyttet vi en semistrukturert intervjuguide gjennom intervjuene. Datainnsamlingen utgjorde informasjonsgrunnlaget til analyseprosessen og videre ble funnene drøftet opp mot teori.

Under arbeid med analysedelen avdekket vi flere funn som kunne knyttes opp mot problemstillingen og av betydning for videre drøfting. Funnene viste en sammenheng mellom resultater, effektivitet og målsetting som viktige faktorer for oppnåelse av selvledelse. Flertallet av informantene hadde svar som i større grad samsvarte, noe som ikke var antatt før oppstart av undersøkelsen.

INNHALDSFORTEGNELSE

KAPITTEL 1 - INTRODUKSJON	7
1.0 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA	7
1.1 PROBLEMSTILLING.....	7
1.2 OPPGAVENS FORMÅL.....	8
1.3 AVGRENSNINGER	8
1.4 OPPBYGNING AV OPPGAVEN	9
KAPITTEL 2 - TEORI	9
2.0 INNLEDNING TIL TEORI	9
2.1 SELVLEDELSE	10
2.2 SENTRALE TEORIER FOR Å FORSTÅ SELVLEDELSE	11
2.2.1 <i>Motivasjon</i>	11
2.2.2 <i>Selvbestemmelse</i>	12
2.3 STRATEGIER FOR SELVLEDELSE.....	13
2.3.1 <i>Atferdsbaserte strategier</i>	14
2.3.2 <i>Naturlige belønninger</i>	16
2.3.3 <i>Konstruktive tankemønster strategier</i>	16
2.4 PERSONLIGE METODER FOR SELVLEDELSE	18
2.4.1 <i>Skape gode vaner</i>	18
2.4.2 <i>Påvirke din indre dialog</i>	19
2.4.3 <i>Behov</i>	21
KAPITTEL 3 – METODE	23
3.0 INNLEDNING	23
3.1 FORSKNINGSDESIGN	23
3.2 VALG AV METODE	24
3.2.1 <i>Kvalitativ metode</i>	25
3.3 DATAINNSAMLING	25
3.3.1 <i>Semistrukturert intervju som datainnsamlingsmetode</i>	26
3.3.2 <i>Populasjon og utvalg</i>	26
3.4 UTFORMING AV INTERVJUGUIDE	27
3.4.1 <i>Gjennomføring av intervjuene</i>	28
3.4.2 <i>Transkribering</i>	29
3.5 KVALITETSSIKRING.....	29
3.5.1 <i>Validitet & Reliabilitet</i>	30
3.6 ETIKK.....	31

KAPITTEL 4 - ANALYSE OG DRØFTING	31
4.0 INNLEDNING	31
4.1 DATAANALYSE	32
4.1.1 <i>Analyse Prosessen</i>	32
4.1.2 <i>Datareduksjon</i>	33
4.1.3 <i>Kategorisering</i>	33
4.2 DRØFTING AV FUNN	34
4.2.1 <i>Motivasjon</i>	34
4.2.2 <i>Personlige prosesser - selvledelse</i>	38
4.2.3 <i>Personlig behov & effektivitet</i>	41
4.2.4 <i>Selvledelse - i praksis</i>	44
KAPITTEL 5 - KONKLUSJON	47
KAPITTEL 6 - KRITIKK TIL EGET ARBEID	49
KAPITTEL 7 - ANBEFALINGER OG VIDERE FORSKNING.....	50
LITTERATURLISTE	51

VEDLEGG:

Vedlegg 1 – Samtykkeskjema

Vedlegg 2 – Intervjugudie

Vedlegg 3 – Kodeskjema

Vedlegg 4 – Transkribering av intervjuene

FIGURER:

Figur 1 – Illustrasjon av struktur og inndeling av kapitler for oppgaven

Figur 2 – Sentrale teorier for å forstå selvløse

Figur 3 – Egenprodusert modell med utgangspunkt i Maslows behovspyramide

Figur 4 – Egenprodusert modell for analyseprosessen

KAPITTEL 1 - INTRODUKSJON

1.0 Bakgrunn for valg av tema

Bakgrunn for valg av tema er interessen og kunnskapen om selvledelse, endringsprosesser og arbeidsmiljø vi har tilegnet oss. Vi ønsker å benytte kunnskap vi har fått innenfor de ulike områdene fra de tre siste årene på Høyskolen Kristiania, i kombinasjon med personlige erfaringer. Dette er ikke bare relevant for oppgavens del, men for videre erfaringer til arbeidslivet.

Ved å relatere temaene valgt til oppgaven for dagens arbeidsliv ønsket vi å belyse tema hjemmekontor, som vekker stor personlig interesse og er høyst dagsaktuelt. Ett emne som skilte seg ekstra ut var selvledelse og med dagens aktualitet ville vi lære mer om dette. Relevansen har vist seg høy da det har kommet flere publikasjoner som belyser tema i HR Norge, ledernytt og ulike tidsskrifter. Covid - 19 har medført strenge reguleringer og store omstillinger i arbeidslivet i 2020, og der arbeidsgivere over hele landet har måttet innføre hjemmekontor. Hjemmekontor har vært en standard etter nedstigningen, og vi har derfor ønsket å gjøre en bred undersøkelse for å se om selvledelse er gjeldende på tvers av bransjer. Da hjemmekontor angår flertallet uavhengig av hvor man jobber eller bor, har vi forsøkt å lage et utvalg som representerer et større perspektiv enn det å gå inn i en spesifikk bedrift. Dette har vært hensiktsmessig for vår oppgave da vi ønsket informasjon av den generelle befolkningen i resultatene våre, for en noe mer realistisk fremstilling av befolkningen.

1.1 Problemstilling

På bakgrunn av konsekvensene Covid - 19 har medført ønsker vi å ta utgangspunkt i våre temaer, hjemmekontor og selvledelse. Dette for å se nåtidens arbeidshverdag og om det har blitt mer krevende for arbeidstakere.

Vi ønsker å fokusere på hvordan medarbeidere har taklet den nye og endrede arbeidshverdagen, og hvorvidt selvledelse har blitt benyttet. Hjemmekontor innebærer forflytning av arbeidsprosesser fra kontoret eller andre lokasjoner til hjemmet. Det finnes dessverre ingen klar definisjon på dette, men det sammenlignes med fjernarbeid.

Vi ønsker med dette å se reelt på utfordringene Covid- 19 har skapt for medarbeidere, og undersøke hvordan de har benyttet seg av selvledelse i denne endringsprosessen. Med utgangspunkt i tematikken lyder problemstillingen som følger:

“På hvilken måte har medarbeidere ledet seg selv på hjemmekontor?”

1.2 Oppgavens formål

Formålet med oppgaven er å se om selvledelse har vært tilstedeværende på hjemmekontor, og hvilken betydning dette kan ha hatt for medarbeiderne. Gjennom arbeid til denne bacheloroppgaven ønsker vi å se om medarbeideren har funnet løsninger for eget arbeid og klarer å styre egne prosesser. Både for de som trives med hjemmekontor, og medarbeideren som har opplevd utfordringer i ulik grad. Tom Karp (2016) definerer selvledelse som “å påvirke seg selv til å gjøre konstruktive og kvantitative gode valg og grep for å bedre håndtere eget liv” (Karp 2016, 16).

På bakgrunn av dette ønsker vi å avdekke i hvor stor grad medarbeideren har klart å lede seg selv ettersom arbeidsgiver og tilgang til ressurser er begrenset. Ved å anvende relevant teori og aktuell forskning ønsker vi å se sammenhengen mellom hvordan medarbeidere har håndtert den endrede arbeidshverdagen og en eventuell tilknytning til selvledelse.

1.3 Avgrensninger

Grunnet begrenset med tid og tilgjengelige ressurser vil ikke alle deler ved undersøkelsen kunne bli like godt belyst. Etter arbeidet med teorier og forskning knyttet til problemstillingen finnes det flere relevante teorier som kunne blitt benyttet, men vi har valgt teorier som egner seg best for å belyse vår problemstilling ytterligere. Innenfor tema selvledelse var vi klar over omfanget til begrepet og at alle deler ikke kunne innarbeides. Grunnet Covid – 19 hadde vi ikke muligheten til å gjennomføre fysiske intervjuer som en del av metoden, dermed har vi ikke like mange intervjuobjekter til forskningen som vi ønsket. Det kunne i den forstand også vært interessant og hatt en større populasjon, da flertallet i Norge har hjemmekontor.

I tillegg kunne det ha blitt benyttet andre metodiske tilnærminger der vi kunne nådd ut til fler og dermed underbygget funn fra intervjuene. Da informantenes svar baseres på deres subjektive oppfatning av sin egen arbeidshverdag og personlige erfaringer vil oppgaven også kunne begrenses av dette. På bakgrunn av dette er oppgaven nå mer spisset, og vil i den grad ha en gjennomgående tilknytning til problemstillingen.

1.4 Oppbygning av oppgaven

Oppgaven er inndelt i syv kapitler som illustrert i sammendraget, der hensikten er å besvare den gitte problemstillingen. Først benyttes relevante teorier og deretter redegjøres det for metodebruk. Videre analyserer vi innhentet data før iverksettelse med drøfting og som utformes til en konklusjon. Etter konklusjonen og hovedarbeidet med oppgaven vil vi også presentere kritikk til vår egen forskning og oppgave. Til slutt blir det lagt fram våre tanker og ønsker for videre forskning knyttet til undersøkelsen.

KAPITTEL 2 - TEORI

2.0 Innledning til teori

Med utgangspunkt i oppgavens hovedtema selvledelse, har vi først redegjort for tema før vi presenterer motivasjonsteori og Deci og Ryans (1985) teori om selvbestemmelse. Dette på bakgrunn av at motivasjon er et grunnleggende og sentralt begrep for å forstå hva selvledelse er. Ved å redegjøre for motivasjon vil det være lettere å se sammenhengen til kommende teorier. Videre vil det bli presentert på hvilken måte motivasjon har sammenknytning med selvledelses strategiene til Houghton og Neck (1999), dette for å skape en forståelse rundt selvledelse og få frem hovedessensen i å lede selv. Avslutningsvis vil vi ta utgangspunkt i noen av Tom Karp (2016) sine metoder for selvledelse, der anvendelse av disse enten bevisst eller ubevisst kan bidra til oppnåelsen av selvledelse. Disse metodene bærer preg av en mer praktisk tilnærming til selvledelse enn de tradisjonelle teoriene innenfor selvledelse. Formålet med presentasjonen av disse metodene i avslutningen vil være å vise konkrete øvelser individet kan praktisere for å lede seg selv, men også oppfordre leser til å se sammenhengen med de andre teoriene.

2.1 Selvledelse

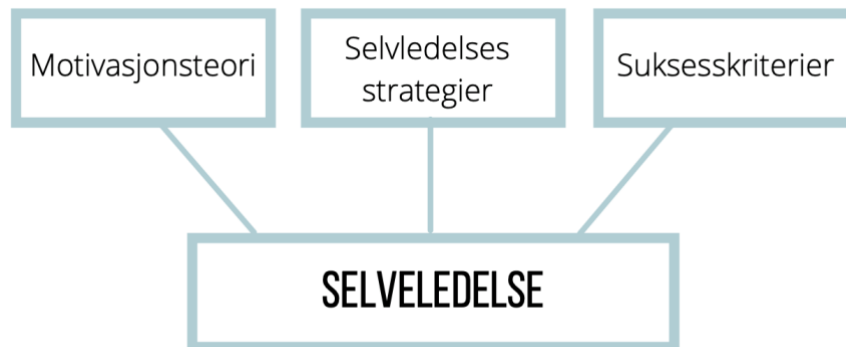
Selvledelse er prosessen der mennesket selv påvirker sin atferd, gjennom ulike handlinger som påvirker det kognitive, atferden og følelsene. Felles for handlingene er at alle har til hensikt å bidra til positive utfall, alt utfra hva som ønskes å bli forbedret (Manz og Neck, 1999). Vi kan enkelt forklare selvledelse som den evnen mennesket på egenhånd klarer å motivere og lede seg selv til å oppnå det gitte målet (Houghton og Neck, 2002).

I takt med arbeidslivets stadige utvikling har det vist seg en økende interesse for selvledelse, og dette kan muligens oppfattes som mer relevant nå enn noen gang. Flere bedrifter omstrukturerer arbeidsmåter og medarbeiderne blir i økende grad overlatt til seg selv. Når ansatte i mindre grad har kontakt med sin leder, fremstår selvledelse som et godt alternativ for å mestre arbeidssituasjonen. Det må imidlertid ikke bety at selvledelse baserer seg på redusert kontakt eller samarbeid med andre for å kunne oppstå. Her rettes fokuset kontinuerlig mot personlige evner til å arbeide selvstendig, og mestringsen av de forventningene arbeidslivet stiller til innsats og effektivitet. Ved bruk av selvledelse i praksis bør samarbeid med andre likevel praktiseres; at det ikke reduseres eller utelukkes (Glasø og Thompson 2018, 9).

HR Norge (HR Norge 2021) har nylig publisert en artikkel der de viser til dagens bruk av selvledelse i koronakrisen, og her betegnes arbeidslivet som “grenseløst” og viser til økt behov for selvledelse. Her påpekes det krav for å dekke de økende behovene, dette må gjennomføres for å holde tritt i denne utviklingen. Blant disse blir det lagt fokus på balansen mellom trivsel og hvordan håndtering av produktiviteten. Det må benyttes en felles strategi for å løse disse. Strategier innenfor selvledelse vil bli presentert i punkt 2.3 Strategier for selvledelse.

Med dette ønsker vi således å knytte det opp mot relevant teori for å se sammenhenger og eventuelle løsninger knyttet til vår problemstilling.

2.2 Sentrale teorier for å forstå selvledelse



Figur 2.0 – Sentrale teorier for å forstå selvlede

2.2.1 Motivasjon

Motivasjon stammer fra det latinske ordet *movere*, som betyr “bevege”. Det blir trukket fram innenfor det psykologiske språk, der det stilles spørsmål til hvordan handlinger samspiller med drivkrefter. Det finnes flere faktorer som kan bidra til motivasjon hos mennesker, og for å prestere bedre (Karp 2016, 54). Som nevnt innledningsvis finnes det begrensninger ved hjemmekontor, der dette kan bidra til reduserte impulser for motivasjon. Dette kan føre til at arbeidstakere vanskeligere finner motivasjon for arbeid.

Kaufmann og Kaufmann (2015, 113) beskriver motivasjon som “de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulik grad av intensitet for å nå et mål”. Retning for atferd er hensiktsmessig å ha kjennskap til, hva hensikten med handlingen er og hva som ligger til grunn for målet. Innsats spiller også en sentral rolle, da det er av betydning å kunne se hvorfor mennesker med lik jobb, inntekt og kompetanse utfører samme arbeid i ulikt tempo (Kaufmann og Kaufmann 2015, 113).

Motivasjon bidrar til at individets fokus overflyttes til arbeidsoppgaver for at hva og hvordan ulike situasjon håndteres kommer tydelig fram. Det viser seg at motivasjon og disiplin forbedres ved målsettingsarbeid og bruk av arbeidsområder (Manger og Wormnes 2015, 45). Jacobsen og Thorsvik (2007) trekker også fram hvor hensiktsmessig de sosiale relasjoner individet tilegner seg er der individuelle behov er eneste betingelse (Jacobsen og Thorsvik 2007, 218).

Motivasjon er en faktor alle mennesker har, men varierer i ulik grad til forskjellig settinger. I tillegg kan den også bli helt borte. Enkelte ganger er motivasjon sterkere enn i andre situasjoner. Mennesker påvirker motivasjonen sin både bevisst og ubevisst, og det skilles ofte mellom ytre og indre motivasjon (Deci og Ryan 1999).

Følgende er det aktuelt å se nærmere på indre og ytre motivasjon, da vi tar utgangspunkt i selvbestemmelsesteorien. Her presenterer Deci og Ryan (1985) en rekke ulike behov knyttet til motivasjonen og hvordan disse oppstår.

2.2.2 Selvbestemmelse

Selvbestemmelsesteorien, også kjent som «Self-Determination Theory» av forskerne Deci og Ryan, er en behovsteori med ulike motivasjons former som indre - og ytre -motivasjon. Kjennetegnet til ytre motivasjon er de godene vi kan motta dersom vi gjør noe, disse kan være materielle. På den andre siden har man indre motivasjonen som reflekterer den pågangen vi har i vårt indre for å gjennomføre handlingene. Deci og Ryan (1985) mener at den medfødte motivasjonen er med på å styre det selvbestemmende mennesket til å ta de gode valgene. For å oppnå den gode motivasjonen til selvbestemmelse, beskriver teorien at medarbeideren må ha en form for tilhørighet, inneha kompetanse og ta initiativ gjennom autonomi (Deci & Ryan 2000, 68-78).

Indre motivasjon:

Den indre drivkraften som motiverer individet til å gjennomføre eller lære noe nytt kan vi kalle den indre motivasjonen. Felles for handlingene er at målet ikke ligger i resultatet, men heller i selve læringen under gjennomføring. Deci og Ryan (2008) omtaler denne formen for motivasjon som den autonome motivasjonen. Individet blir da motivert av selve læringen og prosessen rundt dette, da formålet med handlingen blir selve oppdagelsen, mestringen eller lærdommen av noe nytt (Deci & Ryan 2000, 68-78).

De aktivitetene som motiverer i seg selv er subjektive og vil være ulike for forskjellige personer, felles er at det ikke er selve resultatet som er i fokus. Indre motivasjon kan bidra til bedre måloppnåelse, glede og dersom det blir utfordrende kan selve gjennomføringen gi enda mer motivasjon. Deci og Ryan (2002) forteller at de grunnleggende behovene for oppnåelse av indre motivasjon er autonomi, ferdigheter og opplevelsen av tilhørighet. Gjennom

utførelsen av mer krevende arbeidsoppgaver vil dette kunne gi en ekstra motivasjon for arbeidstaker, dette vil også kunne gi en følelse om å bidra til noe større. Det blir ofte brukt en kombinasjon av de to motivasjons formene (Deci & Ryan 2000, 68-78).

Ytre motivasjon:

Denne formen for motivasjon forekommer dersom individet ønsker å oppnå et resultat som fører til en belønning, måloppnåelse eller en gevinst som ikke ligger i selve utførelsen av handlingene, men heller resultatet. Deci og Ryan (2008) henviser til denne motivasjonen som en form for kontrollert motivasjon der atferden til individet bidrar til et resultat som kan gi belønninger eller straff, avhengig av utfallet (Deci og Ryan 2008).

Denne teorien har stått seg lenge, og anses fortsatt som veldig relevant og fungerer som brobygger til å forstå helheten innenfor selvledelse. Den har blitt referert til i ulike teorier innenfor selvledelse, som i Houghton og Neck (2002) sin selvledelses teori. På bakgrunn av dette anser vi denne teorien som grunnleggende for videre presentasjon i følgende strategier for selvledelse.

2.3 Strategier for selvledelse

Med definisjonen på selvledelse i bakgrunn skal vi se nærmere på hvilke selvledelses strategier som står sentralt i teorien til Houghton og Neck (2002). Disse strategiene innebærer en sammensetning av kognitive- og atferdsbaserte strategier, der begge har hensikt å oppnå et positivt resultat (Manz og Neck 1999). Houghton og Neck (2002) inndeler selvledelse strategiene i tre ulike kategorier, atferdsbaserte-, naturlige belønning- og konstruktive tankemønster - strategier. De naturlige belønningsstrategiene og konstruktive tankemønster strategiene tilhører de kognitive strategiene, mens de atferds baserte tilhører da atferdsbaserte strategi også tidligere omtalt som «self-management» (Houghton og Neck 2002).

2.3.1 Atferdsbaserte strategier

Atferdsbaserte strategier beskrives som en prosess hvor man ønsker å øke selvbevisstheten, med den hensikt at vedkommende gjennom sin atferd kan gjennomføre nødvendige oppgaver selv om disse kan oppleves som utfordrende. Ved å øke selvbevisstheten og ta i bruk selvvurdering kan den enkelte gjennom personlig målsetting forbedre sin ytelse. Locke og Latham (1990) har gjennom en rekke undersøkelser avdekket at disse handlingene kan gi økt motivasjonseffekt for den individuelle (Houghton og Neck 2002).

Sauers, Hunt og Bass (1990, 18) definerer adferds basert selvledelse som prosessen der en enkeltperson aktivt tar i bruk bestemte fremgangsmåter for å kunne kontrollere deres egen atferd. Prosessen er oppbygd av fem ulike øvelser som utgjør strategiene og inkluderer selvobservasjon, personlig målsetting, selvbelønning, selvkritikk, og øvelse (Houghton og Neck 2002).

Selvobservasjon:

Selvobservasjon er noe vi mennesker gjør ved å observere vår egen atferd, ved å øke bevisstheten for hvorfor vi handler som vi gjør og når vi gjør det. Det kan være ulike grunner til den bestemte atferden som ønskes avdekket for å kunne endre den, bevare den eller avslutte den aktuelle atferden (Houghton og Neck 2002),

Dersom selvobservasjon blir anvendt vellykket vil disse konkrete handlingene som påvirker atferden bli avdekket, men det er ikke dermed sagt at de er endret. Selvobservasjon iverksetter ingen konkrete tiltak for endringen, men er selve prosessen med å avdekke hva som må endres ved å se på seg selv. Når egen selvobservasjon ligger til grunn vil det være lettere å sette egne mål for å bedre den personlige ytelsen (Houghton og Neck 2002)

Målsetting:

Når man setter seg krevende og konkrete mål vil dette fungere som en positiv effekt på individets motivasjon. Gjennom vurdering av individets egne prestasjoner vil dette bidra til fastsettelsen av mål som er effektive og med hensikt å bedre prestasjonene ytterligere (Houghton og Neck 2002).

Selvbelønning:

Houghton og Neck (2002) beskriver øvelsen selvbelønning som en premie dersom ønsket atferd er oppfylt som en anerkjennelse til prestasjonen. Selve belønningen trenger ikke være noe av stor betydning eller være svært omfattende, det kan være nesten hva som helst og trenger ikke være noe fysisk, så lenge individet oppnår en positiv forsterkning gjennom belønningen (Houghton og Neck 2002).

Belønningen kan også bidra til å forsterke den overordnede måloppnåelsen gjennom bruk av belønningen som en motivasjons-katalysator. I det tilfellet trenger det ikke å være noen sammenheng til det overordnede målet i seg selv, men kunne bidra til eksempelvis gjennomføring av utfordrende oppgaver knyttet til målet (Houghton og Neck 2002).

Selvbelønning kan også sammenlignes med Sauers, Hunt og Bass (1990) sin beskrivelse av “selv-forsterkning”, der individet selv tilrettelegger for en positiv belønning for gjennomføringen av ønsket atferd. For å øke sjansen for repetisjon av handlingen bør ikke belønningen være for stor. Er det en liten oppgave eller mål som er nådd burde belønningen reflektere det (Sauers, Hunt og Bass 1990).

Selvkritikk:

Med utgangspunkt i Houghton og Neck (2002) sin oppfattelse av at selvbelønning og positivitet skaper positive resultater finnes det dog et unntak i strategien med selvkritikk. Denne strategien kan bidra til en effektiv endring av atferd, ved å gi kritikk eller «straffe» seg selv ved mislykket måloppnåelse eller ved uønsket atferd. Ved å straffe seg selv med skyldfølelse, selvkritikk eller selv-straff på bakgrunn av egne prestasjoner eller atferd kan individet lykkes i økt grad med korrigerende (Houghton og Neck 2002).

Øvelse:

Den siste øvelsen i de atferdsbaserte strategiene er øvelse eller repetisjon, der individet før gjennomføring øver på gjennomførelse på best mulig måte og som gir ønsket resultat. Ved å øve gir det rom for korrigerende av eventuelle hinder og problemer som kan oppstå og vil kunne forhindre forstyrrelse og fremme måloppnåelse (Houghton og Neck 2002).

2.3.2 Naturlige belønninger

Naturlig belønninger handler om å finne glede og det som er givende i arbeidet, aktiviteter eller oppgaver som blir gjennomført (Houghton og Neck 2002). Disse belønningene er kognitive strategier som oppstår når de gitte oppgavene kombineres med insentiver, i den forstand både ytre og indre. Indre insentiver handler om den gleden eller begeistring en et menneske får ved utført arbeid. Mens de ytre insentivene går ut på fysiske gevinster, som økonomi (Houghton og Neck 2002). Dette bidrar til at mennesker motiveres til å gjennomføre de ulike arbeidsoppgavene, og kan belønnes for arbeidet som blir utført. Ifølge Irmelin (2020) kan belønningene bli sett i sammenheng med indre motivasjon basert på Deci og Ryan (2008) sin selvbestemmelsesteori. Mestring, relasjonell tilhørighet og autonomi er særlig de faktorene som trekkes fram.

Teorien understreker at naturlig belønninger bidrar til at oppgaver får en større verdi og betydning for arbeidstakerne, noe som kan bidra til at oppgaver oppfattes som enkle og bli utført i et raskere tempo enn planlagt. Manz og Neck (1999) forklarer at følelsene innenfor økt kompetanse, formål og selvkontroll kommer tydeligere fram ved aktiviteter som er naturlig givende. Forskning har også vist at naturlige belønningsstrategier kan bidra til at menneskers personlige mestringskapasitet får økt oppmerksomhet på individnivå. Dette ved å benytte tidligere erfaringer som en selv eller andre har mestret (Lovelace et al., 2007).

2.3.3 Konstruktive tankemønster strategier

Konstruktive tankemønster strategier er ulike kognitive tankeprosesser, herunder opprettelsen og endringen av prosessene. Houghton og Neck (2006) mener at dersom individet klarer å visualisere mestringen av en oppgave og hvordan den skal gjennomføres, opplever vedkommende bedre suksess enn individer som ikke visualiserer. Det er også mulig at mangelfulle tankeprosesser kan forhindre full utnyttelse av individets potensial, dette kan medføre svekket ytelse (Houghton og Neck 2002). Innenfor strategiene i selvledelse kan flere av disse bidra til større mestringstro, og inndeles i tre hovedretninger: Visualisering, selvsnakk og antagelser om virkeligheten (Houghton og Neck 2006).

Neck og Manz (1992) trekker frem redefineringen og utviklingen av den konstruktive tankemønster strategien gjennom begrepet «tanke-selvledelse». Den nye utviklingen bygger på individets påvirkning og kontroll over egne tanker, ved å benytte seg av bestemte kognitive strategier for oppnåelse. Formålet med utarbeidelsen av dette er for å forenkle danningen av eksisterende tenkemåter eller utarbeidelsen av konstruktive tankemønstre, som kan kunne påvirke resultatet i positiv forstand (Manz og Neck 1999).

Det Neck og Manz (1992) prøver å få frem er sammenhengen mellom det kognitive, vurdering av atferd og endringen av atferden for å oppnå en endring som vil gi bedre resultater. For å forstå teorien må man se på forholdet mellom prestasjonene og tankemønstrene (Neck og Manz 1992).

Visualisering:

Den kognitive strategien visualisering omhandler individets bruk av mentale bilder til å forestille seg scenarioer og gjennomgå hendelser i hodet før det blir utført fysisk (Manz og Neck 1991). Individet kan gjennom denne strategien teste ut ulike utfall og se de for seg uten å måtte være til stede. Ved å gjøre dette vil det kunne utelukke eventuelle feil og øke sjansen for et vellykket resultat når situasjonen de skal gjennomføre er klar. Manz og Neck (1999) viser også til empiriske studier der det ble avdekket at bruk av mental trening vil ha en betydelig og positiv påvirkning på resultatet (Manz og Neck 1999).

Selvsnakk:

Neck og Manz (1992) definerer selvsnakk som en indre dialog, der vi forteller hva vi skal eller vil gjøre. Denne dialogen er ofte på et nivå som ikke kan observeres der individet selv vurderer, inn-øver og handler på et indre nivå (Neck og Manz 1992). For å oppnå positive resultater med selvsnakk bør den indre dialogen ha god kvalitet, dette vil gi bedre resultater enn høy kvantitet med dårligere kvalitet. Neck og Manz (1992) trekker også frem betydningen av at iverksettingen av strategier, som selvsnakk kan ha for å øke effektivisering av potensialet til ansatte og det personlige lederskapet. Gjennom forskning mener (Houghton og Neck 2002) at det er bevist at dersom individet behersker å anvende god praksis av selvsnakk, vil vedkommende kunne yte bedre.

Antagelser om virkeligheten:

Antagelser om virkeligheten er omformulert fra begrepet «beliefs» som blir hyppig brukt i selvledelses forskning, utviklet av Godwin, Neck og Houghton (1999). Disse antagelsene om virkeligheten bidrar til å påvirke handlingene til personen som utfører de, det kan være krevende å endre på disse. I noen tilfeller vil en endring være nødvendig for å kunne lede seg selv best mulig for å oppnå de ønskede resultatene (Houghton og Neck 2002).

Flere av metodene innenfor disse strategiene vil også vise sin tilstedeværelse i de ulike personlige metodene for selvledelse. Det vil så være fordelaktig at disse strategiene ligger friskt i minne for å se sammenhengen videre innenfor de personlige metodene som vil bli presentert.

2.4 Personlige metoder for selvledelse

Karp forklarer selvledelse som: “å påvirke seg selv til å gjøre konstruktive og kvalitative gode valg og grep for å bedre håndtere eget liv”. Ved selvledelse er ulike metoder som personlig strategier og å styre egne begrensninger brukt som virkemiddel for menneskelig utvikling. Mennesker leder seg selv kontinuerlig, i ulike settinger, i bevisst og ubevisst tilstand (Karp 2016, 16).

Selvledelse har flere ulike strategier for hvordan mennesket skal kunne ta riktige valg for å oppnå personlige mål og forbedre eget liv. Gjennom bruk av selvledelse lærer mennesker å ta ansvar for eget liv på en bedre måte. I tillegg vil det være enklere å håndtere utfordringer og realisere muligheter som dukker opp i hverdagen (Karp 2016, 17). Det finnes flere ulike suksesskriterier og strategier for selvledelse, men vi vil gå nærmere inn på Tom Karp (2016) sine metoder for å skape gode vaner, påvirke din indre dialog og behov.

2.4.1 Skape gode vaner

Karp (2016, 127) forklarer det å lage vaner som et suksesskriterium for å kunne lede seg selv. Mennesker som kvitter seg med dårlige vaner eller utvikler gode vaner har lettere for å bedre effektivitet og produktivitet. Vaner og uvaner benyttes regelmessig uten at mennesker selv er bevisst på det. Karp (2016) forklarer at: «Vaner er derfor lært atferd som kommer

automatisk». Innenfor selvledelse trekkes vaner fram som en sentral del å bli kjent med. Det vil være hensiktsmessig å vite hvilke uvaner som hindrer suksess og vite hvilke vaner som bidrar til forbedringspotensialer.

Det stilles spørsmål til hvordan vaner kan endres, ettersom store deler av handlinger som blir gjort i hverdagen knyttes til vaner. Rutiner er en viktig egenskap, da det er utviklingen av gjentatte handlinger som har blitt gjennomført. Det trekkes fram at mennesker bruker mindre energi desto flere ganger en rutine gjennomføres (Karp 2016, 130).

Mennesker lager seg vaner uten at det legges merke til, og flere vaner kan tilegnes og skapes gjennom tid. I tillegg forklarer Karp (2016) at det mulighet for å endre og påvirke vaner en allerede har, og det gjelder å finne seg gode vaner som man gjør daglig som bidrar til å drive dagen. En faktor som kan bidra til å endre uvaner omhandler ikke bare å utelate belønninger eller ting som aktiverer deg, men å endre på det som sier at en handling skal utføres. Det kan ta opptil 2 måneder før en vane er mulig å endre eller tilegne seg (Karp 2016, 130). Vaner som bidrar til økt produktivitet rundt arbeid og andre hverdags oppgaver ved minimalt bruk av ressurser, vil bidra til en økt effektivitet hos den enkelte ved at ønskede mål og faktiske resultat samsvarer (Karp 2016, 127).

2.4.2 Påvirke din indre dialog

En annen faktor som trekkes fram ved selvledelse er menneskers indre dialog. Den indre dialogen til mennesker er kontinuerlig gående. Den er med på å dra tankene til det positive og gir deg stå på vilje, men kan vendes om til det negative og fortelle at man må gi opp. En negativ dialog kan føre til urealistiske tanker der en snakker ned eller forhåndsdommer seg selv, eller har ønsker om å gi opp det som man arbeider med. Det forklares at det finnes en bevisst og en ubevisst del av hjernen. Den bevisste er den delen som skaper opplevelser for oss mennesker, mens den ubevisste delen tar for seg de oppgavene mennesker ikke er innforstått med at vi har (Karp 2016, 102).

Karp forklarer videre at “det å lede seg selv er viljestyrt aktivisering av bevisstheten for å påvirke seg selv”. Bevisstheten er utviklet for å ha kontroll der ubevisst styring kan forekomme, dette for at situasjoner kan balanseres og riktig valg kan besluttes. Bevisstheten tar innover seg ulike følelser, tanker og sanseinntrykk, men som kan forsvinne like fort igjen.

Det avhenger av som berører deg i hjerte, og en selv bestemmer forløpet. For å kunne håndtere motstand i større grad er det noen faktorer som forsterker den indre dialogen som å ta i bruk positiv forsterkninger, sette opp langsiktige mål, selvbelønning og visualisering (Karp 2016, 102).

Positiv forsterkning:

Positiv forsterkning bidrar til å fremme positiv atferd. Det omhandler å sette et positivt lys på tanker, opplevelser og følelser på utfordrende situasjoner. Ved å benytte positive ord eller setninger som, “dette klarer du, dette går fint eller glad”, som vender negativitet om til positivitet (Karp 2016, 102).

Langsiktig mål og utholdenhet:

Det trekkes fram at suksess ikke fremkommer der evner er den eneste faktoren, men ved kombinasjon med utholdenhet til jobben, der de sjeldent gir seg og hard jobbing. Samt å ha et langsiktig mål vil det kunne bidra til økt selvtillit og mer effektivt arbeid (Karp 2016, 52, 103).

Visualisering:

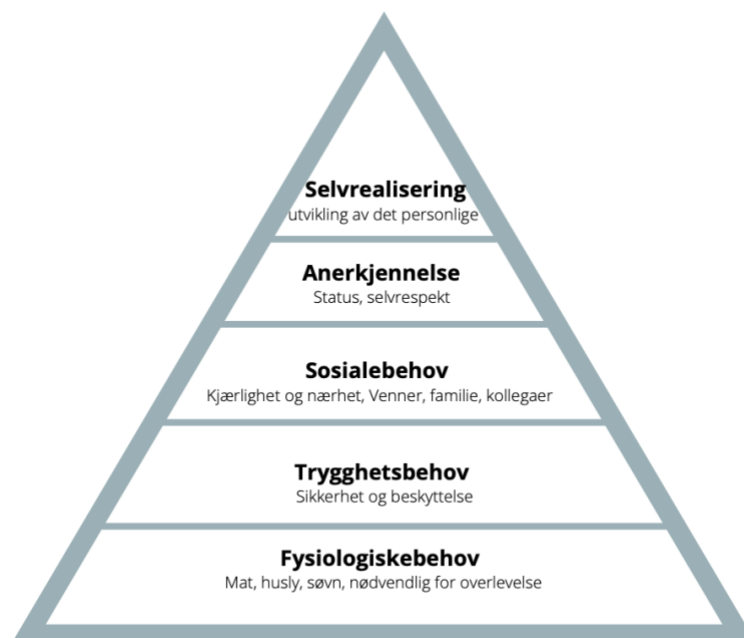
Visualisering omhandler å se for seg eller gjøre opp tanker for hvordan motstand vil dukke opp, samt å være kritisk og gjøre en vurdering av disse utfordringene. Ved visualisering kun av de positive setninger vil en i mindre grad lykkes, da dette kan medfører nedsatt drivkraft. Det å trene på å visualisere og øve på virkelighetens utfordringer som kan oppstå, vil kunne bidra til bedre prestasjon i reelle situasjoner. Dette fordi hjernen ikke kan skille mellom ekte og historier (Karp 2016, 103).

Belønning:

Det forklares at man i mindre grad utfører arbeid bedre når man får beskjed om belønning i forkant av arbeid. Dette fordi mennesker tenker at oppgaven ikke har like stor verdi, eller har en forbindelse med arbeid man ikke er tilfreds med. I den forstand, vil belønninger til seg selv i etterkant av arbeidet ha en sterkere drivkraft for gjennomføring. Disse belønningene kan være mat og drikke, materielle ting eller opplevelser (Karp 2016, 103 - 104).

2.4.3 Behov

Tom Karp (2016, 54) forklarer at mennesker leder seg selv og andre bedre ved å ha kunnskap om hvilke behov som driver en selv fremover, og ha forståelse over sin egen behovsprofil. De ulike behovene vil ha påvirkning på menneskers atferd, og behovene gir en effekt for hvordan et optimalt menneske kan fungere. Teorien er utviklet av Abraham Maslow (1943), og blir beskrevet som menneskers behovspyramide. Behovshierarkiet er basert på behov som fysiologiske, trygghet, sosiale, anerkjennelse og selvrealisering. De ulike behovene er fordelt på ulike plan, illustrert i en pyramide og organisert i fem nivåer.



Figur 3.0 - Egenprodusert modell med utgangspunkt i Maslows behovspyramide

Pyramiden kan organiseres i to deler, der de tre nederste behovene fysiologiske, trygghet og sosiale behov blir kalt for underskuddsdekning og de to øverste anerkjennelse og selvrealisering er behov for vekstmulighet. Maslow (1943) forklarer at faktorene i underskuddsdekning må dekkes og utfylles før overskudds behovene (Kaufmann & Kaufmann 2015, 114).

Under de fysiologiske behovene er de grunnleggende behovene for å kunne overleve. Der mat, drikke, luft og et sted å bo står sentralt. Ved jobbsammenheng går lønn under dette behovet, for at de faste kostnadene kan dekkes. Sikkerhetsbehov igangsettes etter at fysiologiske er tilfredsstilt. Behovet omhandler at omgivelsene er trygge og sikre, og vernet mot psykisk og fysisk skade. Arbeidsmiljøet må ha fysiske sikkerhetstiltak for at arbeidstakere føler trygghet og sikkerhet rundt jobben.

Følgende er det de sosiale behovene som kan bli tilfredsstilt. Sosiale behov er tilhørigheten mennesker trenger til hverandre og støtten dette medfører, der tanker og følelser kan deles med venner, kollegaer eller en partner. Innenfor jobb er det viktig å kunne ha gode arbeidsforhold og miljø på arbeidsplassen. Samt legge til rette for sosiale sammenkomster både på jobb og privat, som arrangementer eller aktiviteter. Dette kan bidra til økt motivasjon rundt arbeidstakerne på arbeidsplassen. Videre vil behovet for anerkjennelse og selvrealisering bli tilfredsstilt, vekstmulighetene. Anerkjennelse er behovet mennesket har for personlig utvikling av egenskaper og utdanning. Dette ved å få anerkjennelse av andre og utvikle selvrespekt. Selvrealisering ligger øverst i hierarkiet, og handler om å utvikle selvet og realisere personlige mål (Kaufmann og Kaufmann 2015, 114-115).

På bakgrunn av de øvrige teoriene som trekker inn behov er det hensiktsmessig å minne om sammenhengen og betydningen teoriene har for hverandre. Tilstedeværelsen eller økt bevissthet rundt en eller flere av strategiene og metodene vil lette prosessen for å lede seg selv, forklart i ovenfor. Flere av de beskrevne teoriene benytter seg av samme grunnpilarer, som igjen blir påpekt gjennom fellesnevnerne. Dette vil komme ytterligere frem i drøftingsdelen gjennom eksempler og konklusjoner. I følgende kapittel vil vi gå inn på hvilke metodiske tilnærminger som blir benyttet i utforming og gjennomføringen av undersøkelsen.

KAPITTEL 3 – METODE

3.0 Innledning

Næss og Pettersen (2017, 16) beskriver metodebegrepet som «å følge en bestemt vei mot et mål», som stammer fra det greske ordet «methodos». Metodisk tilnærming blir benyttet til problemløsning, og innhenting av data om tema som ønskes å undersøke nærmere (Dalland 2017, 52). Gran (2012, 31) påpeker også at metode er en måte all informasjon og tolkning blir organisert inn i et system. I denne delen av oppgaven vil vi presentere metoden som egner seg for problemstillingen: «*På hvilken måte har medarbeidere ledet seg selv på hjemmekontor?*». Vi vil i den forbindelse innhente kunnskap og relevant informasjon for å undersøke temaet dypere, og vi vil gjøre rede for prosessen for innsamling av data.

3.1 Forskningsdesign

For å starte prosessen med gjennomføring av en undersøkelse må vi se nærmere på forskningsdesign før vi starter arbeidet. I dagens samfunn når det refereres til design omhandler dette selve utformingen av et område. Vi kan også beskrive design som selve formgivningen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 69).

I forskningsprosessen må «designeren» som skal gjennomføre undersøkelsen planlegge og undersøke hvilket design som best egner seg for problemstillingen. Det finnes flere ulike former for design. Vi skal se nærmere på kvalitativt design, nærmere bestemt eksplorativt design (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 77). Det er flere ulike fremgangsmåter innenfor kvalitativt design. Det er ikke nødvendigvis den ene formen er bedre enn andre, men det må velges med utgangspunkt i hva som passer undersøkelsen (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 86). I denne oppgaven har vi på bakgrunn av vår problemstilling valg å benytte oss av et fenomenologisk design. Da vi ønsker å se nærmere på bruken av selvledelse på hjemmekontor, oppfatter vi at denne design formen er den mest hensiktsmessig riktige.

Fenomenologisk tilnærming omhandler utforskningen av menneskets oppfatning, forståelse og tilnærming av et fenomen (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 86) Vi bruker denne tilnærmingen når vi ønsker å se nærmere på hvordan folk oppfatter verden, her studerer vi objektene sine subjektive opplevelser (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 78). For å kunne evaluere og samle inn informasjonen er vi avhengig av at informanten deler sin oppfattelse av sin fremtoning (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 87).

Vi må i denne tilnærmingen som forskere jobbe for å forstå informantenes oppfattelse om tilværelsen på hjemmekontor og opplevd grad av selvledelse. Dette for at vår oppfatning av situasjonen utelukkes og ikke preger kandidatene. Vårt mål med den fenomenologiske tilnærmingen er å oppnå utfyllende og helhetlige skildringer fra informantenes realitet som vil være meningsbærende for oppgaven.

3.2 Valg av metode

Metodevalget avhenger av oppgavens problemstilling og for hvilken fremgangsmåte som vil bli benyttet for oppgaven. Ifølge Askheim og Grenness (2008, 65) er det få ulikheter ved kvalitativ eller kvantitativ metode. Det handler i utgangspunktet om valg av fremgangsmåte for innhenting av informasjon og kunnskap for det som ønskes å undersøkes. Metodene skiller seg likevel fra hverandre og kan deles inn i to; kvalitative og kvantitative undersøkelser.

Dalland (2017) forklarer at ved å bruke kvantitativ metode foregår datainnsamlingen til forskningsområdet i form av tall, hvor man undersøker forholdsvis bredt med innhenting av lite informasjon. Kvalitativ metode går i dybden i fenomener som verken kan måles eller tallfestes.

Da temaet rundt oppgaven skulle studeres viste det seg at det finnes svært ulike holdninger og refleksjoner til tematikken hjemmekontor. På bakgrunn av dette, krever oppgaven at vi kommuniserer direkte med de som er berørt av problemstillingen og nå våre informanter. Vi benytter oss dermed av kvalitativ metode. Dette valget var riktig da hensikten ikke er å generalisere funnene (Dalland 2017, 52).

3.2.1 Kvalitativ metode

Valget med kvalitativ metode er basert på manglende eksisterende data om fenomenet vi ønsker å se nærmere på, vi ønsker heller ikke å generalisere funnene. På bakgrunn av disse punktene og vår problemstilling er det valgt en kvalitativ metode for å innhente relevant informasjon. Ifølge Meyers (2013) er kvalitative metoder best egnet dersom vi ønsker å se nærmere på informantene og gå i dybden på fenomenet. Det er også hensiktsmessig å bruke denne metoden dersom det ikke finnes nok tilgjengelig informasjon om det aktuelle temaet (Meyers 2013, 9). Dette var tilfellet i vår undersøkelse.

Kvalitative metoder blir ofte benyttet til å studere fenomener innenfor det kulturelle og sosiale. Det finnes ulike metoder for datainnsamling i kvalitativ metode; intervju, observasjonsstudier eller spørreundersøkelser blant flere (Meyers 2013, 8).

3.3 Datainnsamling

I vårt forskningsprosjekt vil det være avgjørende å ta i bruk den datainnsamlingsmetoden som får problemstillingen til å komme best mulig fram. Jacobsen (2015, 146) forklarer at den vanligste innhentingsmetoden er intervju. I vårt forskningsprosjekt vil det være gunstig å benytte semistrukturert intervju som datainnsamlingsmetode ettersom vi benytter oss av eksplorerende fenomenologisk design. Intervju vil være fordelaktig da personlige meninger, følelser og handlinger kommer tydeligere fram (Dalland 2017, 69). Dette er med på å styrke og komme i dybden på det vi ønsker å undersøke nærmere.

Det aktuelle temaet i vår forskning baserer seg i stor grad på de oppfatninger, meninger og erfaringer informantene besitter. Vi har utviklet en intervjuguide for å kunne innhente nok informasjon om et fenomen som vi ønsker svar på til vår problemstilling. Funnene fra datainnsamlingen om virkeligheten vil bli sammenlignet med eksisterende teori for å danne et inntrykk av hvordan hjemmekontor har påvirket graden av selvledelsen til medarbeiderne (Dalland 2017, 64).

3.3.1 Semistrukturert intervju som datainnsamlingsmetode

Det finnes flere ulike innsamlingsmetoder innenfor kvalitative metoder. Til vår undersøkelse benyttet vi semistrukturert intervju som innsamlingsmetode. Gjennom valget med bruk av intervjuer har årsakene for valget vært behov for å gi informantene økt frihet til uttrykkelse og få mer informasjon rundt kompleksiteten til fenomenet vi undersøker (Johannessen, Christoffersen og Tufta 2011, 144). Semistrukturert intervju innebærer en kombinasjon av forhåndsbestemte spørsmål i kombinasjon med oppfølgingsspørsmål basert på individuelle svar i løpet av intervjuet (Meyers 2013, 121). Ved bruk av denne metoden vil informantene dele informasjon de selv anser som relevant, men kvaliteten på informasjonen avhenger også at de er villig til å dele den informasjonen (Meyers 2013,122). Ved å benytte oss av semistrukturert intervju ønsker vi å gi informantene mulighet til å komme med tilleggsinformasjon som kan bidra til uventede funn og nye vinklinger på vår forskning.

3.3.2 Populasjon og utvalg

Ifølge Skilbrei (2019, 18) betegnes en gruppe mennesker som blir trukket ut til forskningsprosjektet for populasjon. Ettersom hjemmekontor er aktuelt for de fleste arbeidsplasser i Norge som arbeidslivet ser ut under pandemien, vil populasjonen være relativt stor for denne undersøkelsen. Populasjonen var menn/kvinner over hele landet i alderen 25 – 62 år som har eller har hatt hjemmekontor den siste tiden.

For at undersøkelsen skulle gi et fullverdig bilde av befolkningen måtte hele populasjonen blitt brukt. Dette lar seg ikke gjøre. Vi har valgt ut noen kandidater som representerer tema for problemstillingen (Skilbrei 2019, 18)

Med utgangspunkt i populasjonen trekkes det et utvalg som er aktuelt for forskningen vi ønsker å utføre for å besvare problemstillingen vår. Kandidatene som blir utvalgt til intervju vil bli valgt på bakgrunn av tidligere arbeidsrelasjoner. Grunnen til dette er mangelen på frivillige deltakere med nok tid eller ressurser til å delta i undersøkelsen. Hovedkravet til informantene er at de har hatt eller har hjemmekontor innenfor en tidsramme på de siste 12 månedene. Det foreligger ingen krav til kandidatene til bedrift, bransje eller noen spesifikke ferdigheter.

3.4 Utforming av intervjuguide

Gjennom valget med semistrukturert intervju har vi utarbeidet en intervjuguide som vil bli benyttet som en overordnet struktur (Tjora 2021, 167). Hensikten bak intervjuguiden er å kunne lede oss gjennom intervjuene, i kombinasjon med oppfølgingsspørsmål og utviklingen av spørsmålene i samtalen. Gjennom utarbeidelsen av intervjuguiden har vi aktivt forsøkt å ha konkrete og spesifikke spørsmål, men også forsøkt å holde de åpne nok til å få informantens utdypende opplevelse av fenomenet (Dalland 2017, 78). Vi har erfart at fleksibiliteten av intervjuene ga mulighet til mer eller mindre utfyllende svar. I enkelte tilfeller hadde informantene allerede besvart neste spørsmål eller planlagte oppfølgingsspørsmål, men vi opplever ikke at dette medførte noe dårligere resultater. Denne type intervjuguide har gitt oss bedre forutsetninger til å fange hver av informantenes subjektive opplevelse av fenomenet vi ønsker informasjon om.

Guiden er inndelt i tre faser med interne temaer i hver enkelt, vi begynner med startfasen der vi gir en introduksjon av temaet og varmer opp med en uformell samtale med informant. Fase to er hovedfasen og det er her vi stiller spørsmål som vi ønsker å bruke til å besvare vår problemstilling med. Denne delen er den største og deles inn i fire deler for å samle relaterte spørsmål, dette for å ha en oversiktlig oppbygging for oppgaven og informantene. Siste fase er avslutningsfasen der vi oppsummerer intervjuet, sjekker med informanten om vi har forstått informasjonen korrekt og en mulighet til å tilføye mer informasjon (Johannesen, Christoffersen og Tufte 2011, 149).

I utarbeidelsen har vi også konstruert spørsmålene med utgangspunkt i DeMarrais (2004) sine tre retningslinjer for spørsmålene i intervjuer gjengitt i Meyers. Disse er korte og konsise spørsmål. Informanten må huske og gjenfortelle spesifikke erfaringer eller hendelser; da noen få spørsmål er med åpent svar og av noe større omfang fremfor en rekke avgrensede spørsmål (Myers 2013, 131).

For å skape en god og trygg relasjon til informanten der vi oppfordrer til økt informasjonsflyt og en god atmosfære, har vi tatt hensyn til ulike forhold som kan styrke relasjonen mellom de to partene. Ett av forholdene er legitimering som omhandler hvordan vi i den innledende fasen klarer å legitimere forskningsprosjektet, også uten å oppfattes som pågående. Hensikten er å kunne oppnå økt informasjonsverdi fra informant dersom de oppfatter prosjektet som

legitimt. Et annet forhold vi har valgt å fokusere på er rammene rundt intervjuet, hvor er det vi skal intervju informantene og hvilken betydning dette valget vil kunne ha (Johannesen, Christoffersen og Tufte 2011, 150). Vi kommer til å gå nærmere inn på disse rammene i punkt 3.4.1 Gjennomføring av intervjuene.

3.4.1 Gjennomføring av intervjuene

Før oppstart av intervjuene ble informantene presentert med et samtykkeskjema (vedlegg 1) som inneholder informasjon knyttet til datainnsamlingen. Samtykket fra informantene ble gitt muntlig og før oppstart. Under gjennomføringen av intervjuene ønsker vi å skape et miljø hvor informantene føler seg komfortable nok til å åpne seg for å besvare spørsmålene utfyllende og ærlig (Johannesen, Christoffersen og Tufte 2011, 150) For å oppnå den ønskede atmosfæren har vi planlagt og gjennomført en rekke tiltak knyttet til utførelsen av intervjuene. Som nevnt ovenfor i punkt 3.4 har vi fokusert på utforming av rammene rundt intervjuene. I dette tilfelle omhandler dette lokasjonen for intervjuene, informanten sin oppfattelse av intervjuer og tid (Johannesen, Christoffersen og Tufte 2011, 151). På bakgrunn av den sosiale nedstengingen under Covid-19 har vi fulgt regjeringen sine råd og tiltak, og vi gjennomførte derfor intervjuene over videokonferanse via plattformen Microsoft TEAMS.

I forkant av intervjuene valgte informantene sted, dette for at det skulle være forhåpentligvis en uanstrengt atmosfære og et trygt miljø for dem. Dette vil være faktorer som kan få informantene til å dele mer åpent og ærlige, da det er bedre forutsetninger for opplevelsen er komfortable og trygge (Tjora 2021, 133). Informantene oppga ulike tidspunkt som passet for å gjennomføre intervjuene, det ble deretter avtalt et intervju på en av de oppgitte tidene. Intervjuene ble som nevnt over avholdt over videokonferanse med begge forskerne til stede for å bistå hverandre med gjennomføringen. Vi er av den oppfattelse at dette var hensiktsmessig, da vi ikke har mye erfaring med intervjuer (Tjora 2021, 166).

3.4.2 Transkribering

Vi har benyttet en form for transkribering ved intervju av de 5 informantene. Det ble gjennomført en kombinasjon av transkribering og feltnotater (vedlegg 4), der det ble gjennomført grundig arbeid underveis og i etterkant av intervjuene. Dette fungerte utmerket og det var da ikke nødvendig å benytte lydopptaker (Skilbrei 2019, 173). Transkribering av intervjuene ble gjennomført så detaljert som mulig, da tanken er at all relevant informasjonen er av betydning for undersøkelsen, og videre for analysedelen. Unyttig utsagn fra informantene blir ikke tatt i bruk (Tjora 2021, 185). Vi var to kandidater som samarbeidet gjennom undersøkelsen, og det var hensiktsmessig at en avholdt intervjuene og den andre noterte underveis. I etterkant av hvert intervju ble det gjennomført fullstendig transkribering, der mangler ble fylt inn på riktige steder. Underveis i transkribering ble sensitive data trukket ut, og informantene ble anonymisert ettersom denne informasjonen ikke er av betydning til vår undersøkelse.

3.5 Kvalitetssikring

Innenfor metode er det hensiktsmessig å kvalitetssikre datainnsamling og undersøkelser som blir benyttet til prosjektet. Det er to begreper som står sentralt, validitet (gyldighet) og reliabilitet (pålitelighet), som vurderes underveis i prosessen (Skilbrei 2019, 87). Reliabilitet går ut på påliteligheten av datainnsamlingen, hensikten er at innhentet data ikke skal ha blitt påvirket av feil eller mangler underveis. Validitet derimot går nærmere inn på gyldigheten og hvor relevant datainnsamlingen er til problemet som undersøkes (Dalland 2017, 40).

Generaliserbarhet er også et begrep som benyttes innenfor kvalitativ forskning, som forankrer seg til relevansen av fenomenene som har blitt undersøkt ved forskningen (Tjora 2021, 260).

Begrepene har tilknytning til alle punktene ved undersøkelsen som gjennomføres, og ved kvalitativ forskning må pålitelighet og gyldighet ha sin relevans ved det som undersøkes. Ved å benytte det verktøyet og å kvalitetssikre, vil datainnsamlingen og undersøkelsen i større grad få økt troverdighet (Tjora 2021, 259).

3.5.1 Validitet & Reliabilitet

Begrepet validitet omhandler relevansen datamaterialet har til temaet som undersøkes, og gyldigheten for problemstillingen (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 73).

Undersøkelsen vil ha større validitet og troverdighet dersom datainnsamlingen i større grad er tilknyttet problemstillingen, og at svarene faktisk er av relevans opp mot virkeligheten.

Innenfor validitet skilles det mellom intern og ekstern validitet (Skilbrei 2019, 88).

Intern validitet forklarer noe om gyldigheten ved datainnsamlingen fra informantene. Det omhandler hvordan informasjonen hentet ut fra intervjuene ses i sammenheng med virkeligheten, i hvilken grad det er gyldig eller ikke. Det innebærer at om arbeidstakeren på hjemmekontor forteller sin sannhet ved spørsmålene som stilles, vil det også være viktig at informasjonen kan bli gjenfortalt ved videre bruk. Ekstern validitet omhandler hvorvidt innhentet data og funn knyttet til undersøkelsen kan overflyttes og fungere i andre sammenhenger, som også kalles generaliserbarhet (Skilbrei 2019, 88).

Reliabilitet handler om troverdigheten til datainnhenting for undersøkelsen, der hensikten er at samme funn vil fremkomme dersom undersøkelsen blir gjennomført ved andre anledninger. Således er det hensiktsmessig å skåne for feil og mangler underveis, for at undersøkelsen er til å stole på. Undersøkelsen vil ha en høyere grad av troverdighet dersom funnene i større grad samsvarer med hverandre (Skilbrei 2019, 88). Tjora (2021, 263) forklarer at pålitelighet er et gjennomgående viktig element, og det er hensiktsmessig å se teori, empiri og analyse opp mot hverandre.

I vår undersøkelse vil informantenes subjektive meninger fremlegges da informantene kommer med personlige utsagn, som er med på å styrke validiteten i undersøkelsen. På bakgrunn av dette kan det være utfordrende å overføre funnene til å andre sammenhenger. Gjennom intervjuene og utarbeidelsen av intervjuguiden har vi fokusert på språket for å fremstå som seriøse, men også tilnærmelige. Reliabiliteten er noe avhengig av validiteten i oppgaven vår. I prosessen i utforming av gode spørsmål i intervjuguiden og transkribering av eksakt informasjon som er oppgitt, ønsket vi å oppnå virkelighetsnære svar som bidrar til økt troverdighet.

3.6 Etikk

Næss og Pettersen (2017, 21) forklarer at det finnes ulike krav til etiske handlinger. Vi vil videre definere de kravene vi anser som hensiktsmessige og relevante for vår oppgave med utgangspunkt i faglitteratur. Gjennom arbeidet knyttet til alle delene av undersøkelsen har etikk vært i fokus for at regler og retningslinjer skal bli fulgt underveis. Forholdet til informantene er en viktig del av etikken, der begge parter er innforstått med hva og hvordan ting gjøres for at dette ikke får konsekvenser for andre (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 93).

I vår oppgave har vi benyttet forskningsetikk for å være bevisst på hvordan datainnsamlingen foregår. Videre har det vært viktig å oppbevare informasjonen fra intervjuene sikkert, dette for å bevare troverdighet fra informantene til oss, og at informasjonen ivaretas på riktig måte. Samtidig at fremleggelse av data foregår på en grundig og kritisk måte gjennomgående i hele undersøkelsen. Økt bevissthet rundt anonymiteten i fremleggelsen av data videre og etterprøvbarehet er tatt høyde for gjennom oppgaven (Næss og Pettersen 2017, 20)

KAPITTEL 4 - ANALYSE OG DRØFTING

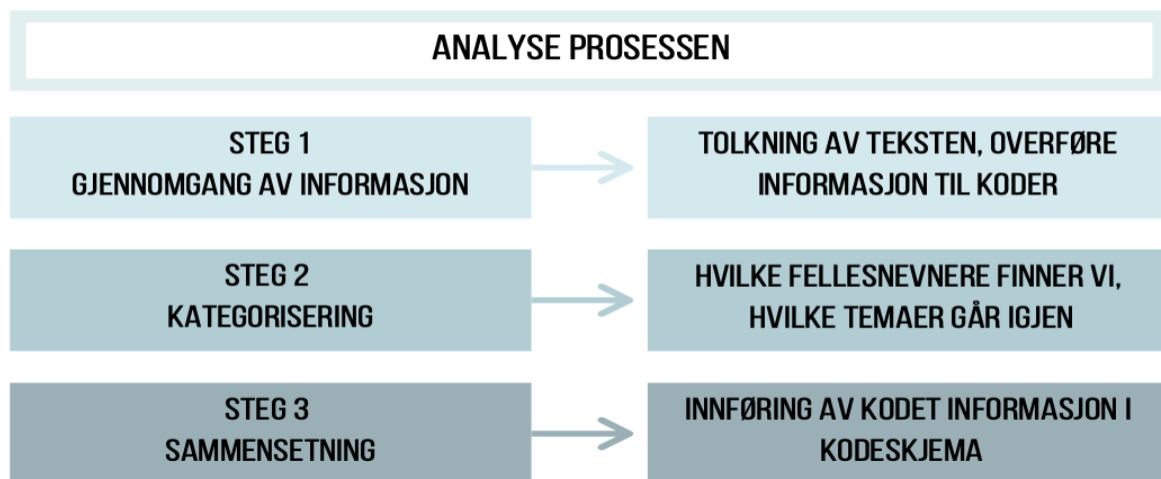
4.0 Innledning

I dette kapitlet skal vi analysere de empiriske funnene vi har innhentet gjennom intervjuene for undersøkelsen. Disse vil videre bli drøftet opp mot teoriene i kapittel 2. De valgte funnene i analysedelen anser vi som de mest relevante med utgangspunkt fra informantenes svar. For å gjøre arbeidet med drøftingen mer oversiktlig, har essensen av funnene blitt inndelt i fire hovedkategorier både i kodeskjema (vedlegg 3) og drøftingsdelen. Kodeskjema ligger vedlagt avslutningsvis i oppgaven. Vi ser det som hensiktsmessig for strukturen å samle analysen og drøftingen i samme kapittel, videre ønsker vi å skape en bedre og mer oversiktlig leseropplevelse. Disse temaene ser vi at også bygger på samme grunnleggende informasjonen.

4.1 Dataanalyse

Arbeidet med dataanalyse blir beskrevet av Askheim og Grenness (2008, 142) som en prosess der innhentet informasjon blir systematisert, for å hente frem eventuelle samsvar i funn eller strukturer som er gjennomgående. Denne prosessen vil forenkle lesing av undersøkelsen, så det gir en bedre mulighet til forståelse av innholdet uten å selv måtte gjennomgå alle intervjuene (Tjora 2021, 216). Gjennom vårt valg av metodisk tilnærming var det hensiktsmessig å benytte kvalitativ dataanalyse for å bearbeide innhentet dataen på best mulig måte. Samt for at den riktige informasjonen fremlegges.

4.1.1 Analyse Prosessen



Figur 4.0 - Egenprodusert modell for analyseprosessen med utgangspunkt i Askheim og Grennes (2008, 146).

Askheim og Grennes (2008, 146) deler inn dataanalyse i tre steg for å forenkle arbeidet med å tolke og anvende innholdet i råmaterialet ved: Gjennomgang av materiale, inndeling i kategori og sammensetning. Denne prosessen begynner med gjennomgang og tolkning av materialet for å gi en forståelse av innholdet, og valgt åpen koding som fremgangsmåte. Prosessen med åpen koding gir oss muligheten til å finne hvilken vei materiale kan ta form (Askheim & Grenness 2008, 142).

I arbeidet med tolkning av funnene skrev vi ut alle intervjuene og gjennomgikk svarene for å lete etter fellestrekk, gjentakende ord og temaer. Relevant informasjon ble fargekodet og

deretter inndelt i fire kategorier etter fellestrekk i likhet med inndelingen i analyse og drøfting. Funnene fra kodingen ble så organisert systematisk i et kodeskjema for å samle all relevant informasjon på ett sted før arbeidet med drøftingen. Inndelingen i kodeskjemaet endte opp med disse temaene: *motivasjon, personlig prosesser - selvledelse, behov og effektivitet og selvledelse i praksis*.

I kodeskjema viser vi til direkte fortolkning av sitater og utsagn fra informantene som skal benyttes i drøfting, opp mot utvalgte teorier. For å oppsummere innholdet i de ulike kategoriene vil det bli trukket ut delkonklusjoner, for å innsnevre informasjonen ytterligere. Disse konklusjonene tar utgangspunktet i utarbeidelsen og formingen av hovedkonklusjonen for oppgaven.

4.1.2 Datareduksjon

Ved reduksjon av data er hovedessensen å hente ut det viktigste fra datainnsamlingen, der vi benyttet utsagn fra intervjuene, for at det kan relateres til enkelte informantene (Tjora 2021, 219). I analysedelen vil det være hensiktsmessig å redusere innhentet data, ettersom ikke alt av informasjon er relevant. Dette for at funnene i større grad kan komme tydeligere fram i undersøkelsen. Ved å benytte åpen koding bidrar det til at innhentet data reduseres, ved at hovedessensen fra intervjuene settes inn i kodeskjema med utsagn fra informantene. Videre ble det utformet hovedtemaer fra det som viser seg gjennomgående, nevnt i punkt 4.1.1. Fellesnevneren for disse temaene er at de alle viser seg å være gjentakende hos samtlige informanter. Vi har ut fra den informasjonen tolket at temaene spiller en sentral rolle for hvordan arbeidstakere har benyttet selvledelse, og avdekket hvilke faktorer som har bidratt til dette. Den samlede informasjonen vil så benyttes som utgangspunkt for å besvare oppgavens problemstilling gjennom analyse og drøftingsdelen, der disse hovedtemaene vil være fremtredende.

4.1.3 Kategorisering

Etter arbeidet med tolkningen og reduseringen av innholdet i intervjuene ble de kategorisert for å danne et system som lettere kan hente ut innhold til drøftingsdelen. Som nevnt i punkt 4.1.1 var det fire sentrale temaer som utmerket seg og har mest relevans til vår problemstilling: *motivasjon, personlig prosesser - selvledelse, behov og effektivitet og*

selvledelse i praksis. Gjennom arbeidet med transkribering og koding av innholdet i intervjuene ser vi flere likheter og ulikheter mellom informantene. Her kommer de fire overordnede temaene tydelig fram hos alle, noe som vil gjøre det lettere å anvende funnene til punkt 4.3 drøfting for oppgaven.

4.2 Drøfting av funn

I følgende del skal vi redegjøre for funnene som er av relevans til problemstillingen, og denne empirien vil bli drøftet opp mot selvvalgt teori. Drøftingen vil inneholde et utvalg av sitater fra intervjuene, egne tolkninger av informasjon fra kodeskjema og øvrige funn. Det vil også presenteres delkonklusjoner til hvert hovedtema. Ønsket for drøftingen er å finne ut hvordan medarbeiderne har benyttet seg av selvledelse på hjemmekontor.

4.2.1 Motivasjon

Motivasjon går igjen i alle de ulike teoriene som blir presentert i kapittel 2. Her fremlegges det ulike typer for motivasjon, hva som må ligge til rette for forekomst og hva den bidrar til. Med utgangspunkt i selvbestemmelsesteorien til Deci & Ryan (1985) har vi gjennom analysering av intervjuene avdekket flere faktorer på hjemmekontor som knyttes til den indre og ytre motivasjonen. Vi ser at samtlige informanter selv opplyser at de har opplevd en viss grad av motivasjon ved arbeidet på hjemmekontor. Noen skiller seg ut med konkrete eksempler, mens andre viser til mer skjult motivasjon, som vi tolker det.

Vi ønsker nå å presentere ulike eksempler og utdrag fra funnene i undersøkelsen der informantene har tatt i bruk motivasjon for å forstå hvorfor, hva det kan medføre og hvordan de har gjort dette. Som presentert i selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan (2000) ser vi at indre motivasjon enten oppnås eller svekkes ved tilstedeværelsen av de tre psykologiske behovene autonomi, kompetanse og sosiale relasjoner. Dette står som en motsetning til ytre motivasjon der motivasjonen kommer av oppnåelsen av å utføre ulike aktiviteter. Videre vil drøftingen av motivasjon inndeles etter indre og ytre motivasjon.

Indre motivasjon:

Informant 1 og 5 opplyser om økt frihet knyttet til strukturering og gjennomføring av sin arbeidshverdag. Dette kan tyde på en tilstedeværelse av autonomi som kan vise til en grad av indre motivasjon (Deci og Ryan 2000). Informant 1 forteller at: *“Det er jo deilig å ha mer frihet til å strukturere hverdagen min slik jeg selv ønsker og trives med”*. Utsagnet kan tyde på en opplevelse av trivsel i arbeidssituasjoner der autonome valg vektlegges og gir grunnlag for økt motivasjon (Deci og Ryan 2000). Da informantene ikke nødvendigvis henviser direkte til eksempler på autonomi, avhenger funnene våre tolkning av oppgitt informasjon. Informant 4 forteller om sin leders verdibaserte lederstil, og hvordan den gir rom for at arbeidstaker selv kan styre sitt arbeid. Dette tolker vi som en form for autonomi, da informant 4 indirekte viser til å selv bestemme over sin arbeidshverdag. På en annen side får vi ikke nok informasjon til å kunne se om dette bidrar til en form for motivasjon hos informanten.

Det er imidlertid ikke alle kandidatene som opplever det i den forstand, og i intervjuet med informant 2 beskrives arbeidshverdagen relativt tilsvarende som tidligere, og viser ikke til økt grad av autonomi i ulike arbeidsoppgaver eller prosesser. Her kan vi ut ifra analysen se at graden av opplevd autonomi er svært varierende mellom de ulike informantene. Dette vil kunne bidra til øket eller svekket indre motivasjon som beskrevet i selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan (2000).

Deci og Ryan (2000) beskriver kompetanse som den individuelle troen på egne ferdigheter og følelser av mestring knyttet til utførelsen av ulike oppgaver. Ved å ha tro på sine ferdigheter og å få bekreftelse på dette fra kolleger eller arbeidsgiver vil dette kunne gi rom for motivasjon som beskrevet i selvbestemmelsesteorien (Deci og Ryan 2000). Informant 5 forteller at hjemmekontor har: *“..gitt meg muligheten til å prestere bedre”*; her har vi ikke noen informasjon om dette har blitt bekreftet av arbeidsgiver eller om dette er personlige oppfatninger. Uavhengig av dette har vi tolket det som at informantene har økt tiltro til egne ferdigheter på bakgrunn av økte prestasjoner, og vil kunne bli mer motiverte til å lede seg selv. Informant 5 forteller også: *“Jeg vil si at jeg er en smule mer motivert på hjemmekontor fordi jeg har sett mulighetene for å levere enda bedre resultater...”*. Her har informanten selv konkludert med at de opplever økt motivasjon ved økt prestasjon som kan bekrefte teorien til Deci og Ryan (2000). Informant 4 oppgir å være like motivert som tidligere, men kommer ikke med noen klar begrunnelse for dette, vi kan ikke utelukke eller bekrefte at det har noe med kompetanse og gjøre.

De øvrige informantene opplyser ikke direkte om aktiviteter eller tankesett som kan knyttes til kompetanse som vi tolker det, men vi ser en sammenheng mellom mangelen på de sosiale relasjoner som en potensiell grunn til dette. Både informant 1, 2 og 3 opplyser om nedgang i motivasjonen på bakgrunn av manglende sosiale relasjoner og generell samhandling med sine kolleger. Dette kan tyde på at sosial kontakt kan være en viktig faktor for motivasjon i arbeidshverdagen, da sosiale sammenkomster ikke forekommer og motivasjon kan derved bli redusert (Karp 2016). Det er likevel ikke noe som tyder på direkte nedsatt motivasjon hos informantene.

Ytre motivasjon:

Videre er det flere av informantene som gir tegn til bruk av ytre motivasjon for utførelsen av arbeidet på hjemmekontor. To av informantene opplyser om ulike aktiviteter som er urelatert til jobben, men som bidrar til å øke gjennomføringsevnen på andre gitte oppgaver som informant 4 forklarer: “...være aktiv når jeg kan det og få inn en treningsøkt i løpet av dagen... en motivasjon for meg å bli ferdig med arbeidsoppgaver innen arbeidstiden, slik at jeg kan være sammen med familien..”. Her tolker vi det som at informanten ønsker å fullføre arbeidet innenfor gitte tidsrammer, og tar i bruk fysisk trening som en ytre motivasjon for å fokusere bedre og unngå eventuelle sanksjoner ved forsinkelser i arbeidet. Det fysiske kan også være en motivasjon for å bedre fysisk form og de godene som medfølger av denne aktiviteten urelatert til arbeidet i følge Deci og Ryan (2000). Gjennomføringen av disse aktivitetene må oppfylle kravet for ytre motivasjon ved at de opplever handlingen som noe de ønsker å gjøre eller ikke ønsker skal forekomme. Dersom drivkraften til å utføre handlingen ligger i selve utførelsen og følelsene knyttet til dette, vil motivasjonen komme fra det indre og ikke fra ytre styrte faktorer (Deci og Ryan, 2000).

Informant 1 og 3 forteller begge at de må nå visse mål og opprettholde sine resultater: “...vi har månedlige tall og budsjetter som skal nås...” utdrag fra informant 1. Dette tolker vi som at informantene utfører arbeidsoppgaver med motivasjonen knyttet til resultatet fremfor selve oppgaven; for å unngå eventuelle konsekvenser som følge av uferdig arbeid. Dette bekrefter Deci og Ryan (2000) som et tegn på ytre motivasjon. Den ytre motivasjonen kan også komme av belønninger i form av faktorer som lønn og trygghet som Deci og Ryan (2000) beskriver i selvbestemmelsesteorien.

Et utdrag fra informant 3 sitt intervju beskrives motivasjonen som følger: *“Det som motiverer generelt for arbeidet er jo de godene man får som lønn og trygghet”* og informant 2 har en lignende beskrivelse: *“...belønningen er jo lønn og goder som jeg mottar fra arbeidsgiver...”*. Vi tolker det som at informant 2 og 3 forteller om nettopp denne ytre motivasjonen i utdragene ovenfor. Videre tolker vi det som at de resterende tre informantene ikke blir like motivert som informant 2 og 3; av de ytre faktorene som lønn og andre goder da de ikke opplyser direkte eller indirekte om dette i sine intervjuer. Her kan det også være en mulighet for at vi som forskere ikke har avdekket tegn til denne motivasjonen, dersom den har vært skjult. Vi kan ikke vite med sikkerhet at de øvrige informantene ikke har tatt denne motivasjonsformen i bruk.

Delkonklusjon:

For å sammenfatte funnene vi har analysert og drøftet opp mot selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan (2000) ønsker vi videre å presentere en delkonklusjon. Med utgangspunkt i funnene oven viser det seg at flertallet av informantene har tatt i bruk både den indre og ytre motivasjon av ulik form på hjemmekontor. Ut ifra funnene kan det vise seg at opplevd grad av indre motivasjon har vist seg som todelt. Den viser også at motivasjon hos arbeidstakerne har vært til stede, noe som kan tyde på at dette har spilt en viktig rolle på hjemmekontor. Likevel viser det seg at mangel på sosiale impulser er en negativ virkning ved hjemmekontor. Informantene uttrykker imidlertid ikke at det har spesielt påvirkning på motivasjonen. Vi ser tegn på at autonomi har spilt en sentral rolle hos informantene som har tatt i bruk denne motivasjonen for å lykkes på hjemmekontor. Samtidig som enkelte av informantene opplyser å bli motivert av ytre insentivene som lønn. Deci og Ryan (2000) sin teori om selvbestemmelse har vist seg å være svært relevant for funnene knyttet til motivasjonen for medarbeidere på hjemmekontor.

4.2.2 Personlige prosesser - selvledelse

Selvledelse som beskrevet i del 2.3 omhandler de personlige prosessene. Drøftingen vil inndeles i de to hoveddelene; atferdsbaserte og kognitive (Houghton og Neck 2002). Som Manz og Neck (1999) forklarer vil anvendelsen av disse strategiene kunne legge til rette og bidra til måloppnåelse og positive resultater gjennom å lede seg selv. Vi anser det som sentralt å se nærmere på eventuelle funn knyttet til handlingene og atferden til informantene for å kunne besvare problemstillingen. Videre ønsker vi å se om det er noen tilknyttede funn i analysen som vil bli drøftet.

Atferd:

Her er det nødvendig å se på hvilke strategier informantene tar i bruk på hjemmekontor for å øke selvbevisstheten i gjennomføringen av ulike oppgaver. En av strategiene for økt selvbevissthet er *selvobservasjon*, her vil bevisstheten øke rundt hvorfor vi handler som vi gjør og hvilke tid og settinger vi gjør det i (Manz og Neck 1999). I intervjuguiden er det særlig ett spørsmål som er sentralt for informasjon knyttet til informantenes tilstedeværelse av selvobservasjon i refleksjonsdelen. Da vi stilte informantene følgende spørsmål: *“Er det noe du selv tenker du kunne gjort annerledes på hjemmekontor?”* var det mulig å se en sammenheng opp mot teorien til Manz og Neck (2002).

Etter koding og tolkning av informantenes svar på dette spørsmålet ser vi at informant 2 skiller seg ut, men at alle informantene i en viss grad samsvarer. Der alle informantene innledningsvis mener de kunne gjort noe annerledes her, skiller informant 2 seg ut ved å ikke bekrefte dette umiddelbart, men reflekterer gjennom sitt eget svar og endrer mening fra nei til ja. Vi tolker dette som at samtlige informanter gjennom sitt individuelle arbeid på hjemmekontor har observert og dermed reflektert over egen atferd. Informant 1, 2 og 4 snakker om struktur av arbeidshverdagen og kommer med detaljerte skildringer av sine refleksjoner. Dette tolker vi som noen økt form eller evne for observasjon. Dersom dette stemmer, vil det gi informantene bedre forutsetninger til å gjennomføre enkle eller krevende oppgaver knyttet til måloppnåelse (Manz og Neck 1999).

Innenfor atferdsbaserte strategier står også *målsetting* sentralt. I hvilken grad individet behersker å sette seg gode og konkrete mål som bidrar til positiv påvirkning for motivasjonen. Sett i lys av ulik oppfatning og forskjellig måter å sette seg mål, oppfatter vi at samtlige

informanter har benyttet en form for målsetting på hjemmekontor. Her trekkes det informasjon knyttet til personlige mål, så vel som overordnede mål for bedriften og konkrete mål knyttet til enkelte oppgaver ved arbeidet.

Houghton og Neck (2002) viser til at resultatene ved fastsettelse av mål kan bidra til ytterligere forbedring av prestasjoner. Som informant 4 følgende forteller knyttet til bruk av målsetting når informanten skal fortelle om hvilke egenskaper en anser som viktige for selvledelse: *“Disiplin til å stå opp, starte når en skal og avslutte når en skal. Sette seg mål om hva en skal få gjort ilt dagen og uken. Langsiktige mål. Ta ansvar og gjøre ugjorte oppgaver”*. Ut fra vår observasjon tolker vi dette som et praktksempel på det vi anser som bevisst bruk av målsetning for gjennomføring av oppgaver knyttet til arbeidet på hjemmekontor. Houghton og Neck (2002) mener også at dette kan gi økt motivasjon, dette kan ses da informant 4 bekrefter å være motivert på hjemmekontor.

Videre viser teorien til bruken av selvbelønning og selvkritikk som strategi for å skaffe positive resultater gjennom belønning eller endring av atferd (Houghton og Neck 2002). Samtlige av informantene informerer om at de har benyttet seg av en form for selvbelønning. Vi ser hovedsakelig to gjennomgående kjennetegn til ulike former for belønning, fysiske goder som mat og klær eller goder som pauser og fri. Fire av fem informanter forteller at de bruker belønninger knyttet til “oppgraderinger” på sine matvaner og unner seg “bedre” måltider enn til vanlig som belønning. I tillegg forteller informant 4 og 5 at fysisk mosjon eller en finere bilvask kan være andre type belønninger ved arbeid på hjemmekontor. Dette tolker vi som at informantene ønsker spesifikke goder for bedring av motivasjon og effektivitet ved arbeidet. Med grunnlag i teorien til Manz og Neck (1999) kan bruken av disse belønningene bidra til å skape et bilde av en positiv målforsterkning hos informanten gjennom belønninger.

Kognitive strategier:

Kognitive strategier utgjør de naturlige belønningene og konstruktive tankemønstre, som omhandler opprettelse og endring av kognitive prosesser. I disse strategiene finner vi positive belønninger knyttet til oppgaver eller aktiviteter i arbeidet (Houghton og Neck, 2002). Dette er relevant å se nærmere på da det kan tyde på at informantene har tatt i bruk kognitive strategier i sitt arbeid på hjemmekontor.

Naturlig belønning bygger på gleden individet opplever gjennom selve utførelsen av sitt arbeid eller ved økonomiske belønninger, her blir indre og ytre motivasjon benyttet (Deci og Ryan 2000). Med utgangspunkt i analysen av intervjuene viser det seg at funnene knyttet til de naturlige belønningene oppfattes tilsvarende som de indre og ytre motivasjonsfaktorene vi har presentert tidligere i drøftingen. Der det ble presentert funn som viste at flere av informantene i ulik grad har tatt i bruk både den indre og ytre motivasjonen. Bruk av autonomi ble også spesielt vektlagt med ulike funn for den indre motivasjonen. På bakgrunn av dette ønsker vi ikke å gå nærmere inn på denne informasjonen, men viser til punkt 4.2.1 motivasjon.

Innenfor de ulike strategiene knyttet til *konstruktive tankemønstre* fokuseres det på hvilke tenkende valg individet tar, og hvordan deres tankemønstre blir erkjent og endret for å oppnå det ønskede resultat. Her ser vi det som relevant å trekke frem funn knyttet til alle de prosessene og verktøyene som informantene kan ha gjennomført i sine tanker for bedre resultat oppnåelser. Som Karp (2016) også beskriver under bruk av indre dialog. Etter analysering ser vi ikke noen klare sammenhenger mellom funnene i intervjuene opp mot visualisering og selvsnakk som Houghton og Neck (2006) presenterer i sin teori. Det vi derimot har funnet er knyttet til informantenes oppfattelse av virkeligheten.

Vi ser også at flere opplever bedring i resultater. Flere av informantene viser til hvordan de har jobbet på hjemmekontor. De opplyser om mulighet for potensielle forbedringer eller endringer. Vi får her et innblikk i deres oppfattelse av virkeligheten. Videre opplyser informant 5 å ha vært mer effektiv og ha oppnådd bedre resultater. Dette anser vi som personlige oppfatninger knyttet til resultater. Dette tolker vi at kan ha oppstått gjennom bruk av konstruktive tankemønstre, da Houghton og Neck (2006) informerer om sammenhengen mellom prestasjoner og tankemønstre.

Delkonklusjon:

I den øvrige drøftingen fremkommer det at alle de tilknyttede punktene under atferdsbaserte og kognitive strategier kan knyttes til bruk av selvledelse på hjemmekontor. Det kan knyttes minst en av fem informanter til hver av delene som gir oss indikasjon på at de alle har vært tilstedeværende. Vi tolket at uavhengig av hvilken form for målsetting informantene har tatt i bruk, viser også funnene at alle har tatt i bruk målsetting på hjemmekontor. Gjennom arbeidet med analysering av intervjuene fant vi lite informasjon om informantenes evne eller faktiske

bruk av selvkritikk. Dette kan tyde på at informantene ikke har tatt selvkritikk noe særlig i bruk. Etter gjennomgang av intervjuguiden ser vi antydninger til lite fokus på informasjon knyttet til selvkritikk i spørsmålene.

4.2.3 Personlig behov & effektivitet

Tom Karp (2016) mener at mennesker kan ta i bruk flere ulike suksesskriterier innenfor selvledelse for bedring av livet og for økt måloppnåelse. Blant disse kriteriene står behovene sentralt, mer bestemt de sosiale behovene som baserer seg på behovsteorien til Maslow (1943). Ut ifra analysen ser vi flere funn hos informantene der de sosiale behovene har spilt en sentral rolle, og disse oppleves som komprimert på hjemmekontor. Funnene knyttet til manglende oppfyllelse av sosiale behov var noe vi hadde anslått, men vi hadde ikke forventet en påvirkning på arbeidet. Alle informantene utenom informant 5 viser til klare eksempler og uttalelser vi direkte knytter opp mot Karp (2016) sine sosiale behov.

Informant 1 og 2 trekker inn økt ensomhet som et resultat av den manglende sosiale relasjonen etter innførelsen av hjemmekontor. Her informerer også informant 2 om å være en person som i stor grad er svært sosial, og trekker inn at det sosiale har vært blant de faktorene som ikke har fungert under hjemmekontor. Som de sosiale behovene blir beskrevet viser de til individets behov for å tilhøre en gruppe og et behov for fellesskap for at det bidrar til økt motivasjon på arbeidsplassen. Vi tolker det som at informantene mister sitt fellesskap som utgjør samhold og den sosiale relasjonen de har med sine kolleger på arbeidsplassen.

Videre trekker også informant 4 frem behovet for sosiale relasjoner i utviklingssammenheng, da arbeidets karakter i noen grad er avhengig av samarbeid og gode relasjoner. Her vil fraværet av dette behovet kunne ha direkte påvirkning på informantens evne til å kunne lede seg selv med utgangspunkt i behovsteorien. Informant 4 bekrefter også at dette har hatt en påvirkning på hverdagen på hjemmekontor, og funn viser tendenser til at det tidvis har vært utfordrende. Dette er faktorer som med utgangspunkt i Karp (2016) sine kriterier ikke vil kunne bidra til bruk av selvledelse, men kan gjøre det mer utfordrende. Men dersom informanten har evnen til å benytte seg av en indre dialog og selvsnakk vil det være mulig å avdekke mangelen på det sosiale behovet.

Alle informantene foruten informant 5 opplyste om mangel på sosiale behov, dette kan tolkes som at det ikke har vært en utfordring for informant 5. Med utgangspunkt i foretrukket arbeidsform kan dette tyde på at de sosiale relasjonene ikke er like essensielle for arbeidet eller selvledelsen. Vi tolker og observerer med utgangspunkt i intervjuene at informantene har en positiv holdning til hjemmekontor som helhet. Samt har informantene ulike utfordringer og preferanser på hva som kunne vært gjort annerledes eller bedre, men likevel fornøyd i stor grad. Dette viser til at informantene i henhold til Karp (2016) påvirker sin indre dialog, og vi tolker informantene som personer med stå på vilje.

Innenfor behov finner vi også de fysiologiske behovene som Maslow (1943) definerer. De omhandler menneskets viktigste behov. Blant disse finner vi behovet for fysisk bevegelse. Her har vi også avdekket flere funn som kan tyde på at flere komponenter tilknyttet primærbehovene har blitt ivarettatt eller tilrettelagt for av informanten selv eller arbeidsgiver. Dette er relevant for oss å se på da informant 1, 2, 3 og 4 informerer om å ha tatt i bruk fysisk bevegelse gjennom trening eller tur gåing som et tiltak for bedring av arbeidsprosesser og for å holde kroppen i gang. Informant 1 kommer også med eksempler på kombinasjon av fysisk mosjon og arbeid: «... ofte går en tur samtidig som jeg for eksempel har et telefonmøte så det har jo bidratt til å endre måten jeg jobber på». Her tolker vi det som at mosjonen og bevegelse av kroppen er viktig for informanten på hjemmekontor, og at dette kombineres med arbeidsoppgaver; som telefonmøter.

Samtidig oppgir også informant 2, 3 og 4 at de også bruker fysisk bevegelse som et virkemiddel for å arbeide bedre på hjemmekontor, med utgangspunkt i behovsteorien til Maslow (1943). Dette betyr at aktivitetene knyttet til den fysiske aktiviteten bidrar til opprettholdelse av de grunnleggende behovene som da skal gi bedre utgangspunkt til selvledelse som Karp (2016) forklarer. Selv om informant 5 ikke presenterer noen eksempler på utøvelse av fysisk bevegelse som et virkemiddel for å utføre sine arbeidsoppgaver, vil vi anse det som høyst sannsynlig at det er en del av hverdagen. Funnene knyttet til de sosiale og fysiologiske behovene viser imidlertid ikke hele bildet av hvilken betydning dette kan ha hatt da vi ikke forventet disse funnene. Vi ser nå at spørsmålene i intervjuene kunne vært utformet med økt fokus på behovene til informantene, og vi tror dette kunne styrket funnene ytterligere.

Videre har vi også innhentet informasjon der informantene viser til økt grad eller vedlikehold av gode vaner for å være *effektiv* og *produktiv* på hjemmekontor. Karp (2016) mener at selvledelse oppnås gjennom og handler om å skape de gode vanene, og at dette da vil bidra til å bedre produktiviteten og effektiviteten. Alle våre informanter forteller om bruk av rutiner og ulike vaner gjennom sin beskrivelse av en typisk arbeidshverdag, og strukturen på arbeidshverdagen blir også nevnt som en variabel. Her tolkes det som en endring av rutiner i overgangen til hjemmekontor, og det fremstår som at flere av informantene har klart å skape gode vaner for seg selv og sitt arbeid. Alle informantene foruten om informant 2 opplever å være mer effektive på hjemmekontor. Her trekker også informant 3 frem et godt poeng. Informanten opplever å ha blitt «tvunget» til å være mer effektiv gjennom noen av de nye prosessene på hjemmekontor. Det fremstår derimot ikke som om denne «tvangen» har vært opplevd som belastende eller spesielt negativ. Derfor tolker vi det som at informant 3 har dratt nytte av denne omstillingen, og den kan ha bidratt til å skape gode vaner som har ført til den effektiviteten informanten opplever.

Alle informantene gir en klar oppfatning av personlig utøvelse av effektivitet, og flere av informantene viser også til en sammenheng med forbedring i resultater og prestasjoner. Informant 3 viser til en mulig sammenheng mellom effektiviteten og at det ikke er like mange ledd i beslutning- og arbeidsprosesser på hjemmekontor. Her ønsker vi å trekke frem svaret til informant 1: «*Personlig tenker jeg det er viktig å ha selvdisiplin og kunne organisere og gjennomføre de planer som blir lagt for den enkelte dagen. Sånn som jeg setter mål for dagen..*». Som vi tolker det får vi her et svar som gir et klart bilde av personlig oppfatning av selvledelse sett opp mot praktiseringen, som avsluttes med et konkret eksempel på hva informanten har gjort for å lede seg selv. Som informant 1 har sammenlignet sine egne ferdigheter og egenskaper opp mot selvledelse, kan vi en sammenheng mellom svarene til de øvrige informantene og funn som er presentert tidligere i drøftingen. Det fremkommer også at informant 4 presenterer uttalelser som kan knyttes til det samme. Det er imidlertid viktig å betrakte det faktum at informantenes svar vil være basert på deres personlige subjektive oppfatning og vurdering anvendt selvledelse. Her er vi avhengige av at informanten er ærlig med seg selv og oss i intervjuet, for at funnene blir så realistiske og så virkelighetsnære som mulig.

Delkonklusjon:

Vi ser at handlingene tilknyttet aktivitet som informantene presenterer har gitt bedre utgangspunkt for gjennomførelse av arbeidshverdagen og selvledelse. Dette viser at informantene har en bevissthet rundt tilfredsstillende av egne behov og har tilpasset dette ettersom. Det kommer også fram at vanene har vært noe vage, men det fremstår som at informantene har klart å opprettholde og fortsatt tilegne seg personlige vaner, både privat og i arbeidssammenheng. Vi ser at omstillingen til hjemmekontor har hatt liten betydning for vanene og effektiviteten. Det vi derimot ser er at det har resultert i bedre prestasjoner på hjemmekontor, som flere informanter har oppgitt.

4.2.4 Selvledelse - i praksis

Innenfor flere av teoriene og strategiene for oppnåelsen av *selvledelse* har vi tidligere presentert ulike funn der vi har forsøkt å avdekke bruken av selvledelse. Dette ble gjort gjennom analyse og drøfting av implisitt informasjon fra intervjuene opp mot de aktuelle teoriene. For å sikre oss funn som kan gi oss direkte bekreftelse på om informantene har tatt i bruk selvledelse og i hvilken grad ble følgende spørsmål stilt; «*I hvilken grad vil du si at du har ledet deg selv på hjemmekontor?*» og «*Har du bevist tatt i bruk selvledelse?*». Disse spørsmålene ble stilt etter opplesning av en definisjon på selvledelse. Samtlige av informantene uttrykt allerede før opplesningen av definisjonen at de hadde en forståelse for hva selvledelse innebærer. Her oppfatter vi det som at informantene er innforstått med hva selvledelse omhandler og innebærer, samt nok selvinnsikt til å vurdere egen bruk. For at informantene skal ha tatt i bruk selvledelse beskrevet i teori er vi avhengig av informantenes oppfattelse rundt selvledelse i en viss grad samsvarer med definisjonen. Dersom de ikke har gjort det, tolket vi det som noe vanskeligere å ha benyttet selvledelse selv om informantene tror de har brukt det. Derfor bør metodene og handlingene informantene oppgir å ha brukt analyseres ytterligere.

I intervjuene opplyser flere av informantene om at de har tatt i bruk eller benytter selvledelse aktivt for organisering av hverdagen eller andre aktiviteter tilknyttet utføring av arbeidsoppgaver. Etter analyse av intervjuene er det noen informanter som viser tegn til mer og hyppigere anvendelse av selvledelse enn andre, spesielt informant 2, 4 og 5 mener de i stor grad anvender selvledelse på hjemmekontor. Dette viser tegn til troen på egne ferdigheter og knyttes til mestring av arbeidsoppgaver, som beskrevet i Deci og Ryan (2000) kan dette skape rom for motivasjon. Vi tolker dette som at disse informantene i større grad kan ha vært bevisste på sine handlinger og atferd på hjemmekontor. Dette kan ha ført til anvendelse av ulike strategier og metoder for selvledelse i en mer aktiv forstand. Informant 5 hevder også å ha brukt selvledelse i sitt arbeid de siste 20 årene, og at dette er mye av grunnen til informantens arbeidskarriere. Noe som kan tyde på at informanten opplever stor verdi ved bruk av selvledelse og derfor innlemmer dette i alle sine prosesser knyttet til arbeidet.

Flere av funnene i undersøkelsen viser til at informantene også i stor grad er bevisst på sin egen evne og anvendelse av selvledelse på hjemmekontor, som overrasket oss i prosessen med analyse. I intervjuene ble informantene i tillegg spurt om; «*Hvilke ferdigheter og egenskaper tenker du på som viktig for å kunne lede seg selv?*». I funnene ble egenskapen å sette og gjennomføre mål for utførelse av arbeidet gjentatt av flere informanter. Dette kan vise seg som en sentral egenskap og virkemiddel for å oppnå selvledelse med utgangspunkt i Houghton og Neck (2002) sin teori for selvledelse. Som tidligere i drøftingsdelen har det blitt avdekket flere tilfeller der målsetting for arbeidet har vært benyttet av informantene på hjemmekontor. Dette oppfatter vi som at informantene har en forståelse av hva målsetting har av effekt for arbeidet og selvet, som kommer frem i analysen av intervjuene.

Samtidig forteller samtlige av informantene at selvledelse er en viktig egenskap på hjemmekontor og har fungert som et hjelpemiddel. Informant 3 opplyser om at selvledelse kan gi bedre rutiner og arbeidsvaner. De andre informantene kommenterte ikke dette ytterligere. I henhold til teorien til Karp(2016) spiller vaner en sentral rolle for utførelse av arbeid og regnes som de gode rutinene. Grunnen til dette kan være bruk av rutiner. Informant 4 forteller om en oppfattelse av at selvledelse bidrar til økt fokus og utføring av arbeidsoppgaver. Vi tolker det som at den oppfattelsen kan være på bakgrunn av egne erfaringer og antagelser, men at det ikke foreligger noen konkrete bevis på denne effekten.

Alle informantene er i stor grad enig om selvledelse og innforstått med metodene uten at alle nødvendigvis er bevisst eller har kjennskap til dem. Det er imidlertid viktig å betrakte det faktum at informantenes svar vil være basert på deres personlige subjektive oppfatning og vurdering av anvendt selvledelse. Her er vi avhengige av at informanten er ærlig med seg selv og oss i intervjuet, for at informasjonen blir så nærme realiteten som mulig. Da alle informantene sier seg enige i at selvledelse er viktig på hjemmekontor tolker vi det som at prosessen med å bruke selvledelse vil være lettere når man selv ser viktigheten av bruken.

Delkonklusjon:

Det fremkommer etter drøfting at flere av strategiene og metodene nevnt i teori blir benyttet av informantene. Sammenhengen mellom oppgitte egenskaper og ferdigheter informantene oppgir kommer også fram som viktige for selvledelse og deres egen atferd. Det viser seg at informantene stiller seg ulikt til bruken av selvledelse, og vi ser at informantene som ikke er klare i sin oppfattelse av selvledelse benytter det i mindre grad. Vi konkluderer derfor med at informantene som aktivt og bevisst oppgir å ha benyttet seg av metodene har vist til vesentlig bruk av selvledelse i arbeidet på hjemmekontor med utgangspunkt i øvrige teorier.

KAPITTEL 5 - KONKLUSJON

Etter analyse og drøfting av funnene ønsker vi nå og presentere en samlet konklusjon. Innledningsvis i oppgaven presenterte vi et ønske om å best mulig kunne besvare problemstillingen; *“På hvilken måte har medarbeidere ledet seg selv på hjemmekontor?”*. Teori og datainnsamling har bidratt med å avdekke ulike metoder og elementer som har vært hensiktsmessig for medarbeiderne på hjemmekontor.

I analysedelen ble det avdekket flere interessante funn fra informantene. Det har vist seg å være flere faktorer som har bidratt til at medarbeidere har benyttet seg av selvledelse på hjemmekontor ved å bidra til å forbedre og forenkle gjennomføringen av prosesser knyttet til utførelse av arbeidet.

Først og fremst ser vi fra datainnhenting at motivasjon har spilt en sentral rolle. Funnene viser til både tilsvarende eller økt motivasjon hos informantene, og en tilstedeværelse av motivasjon som vi mener har bidratt til gjennomføring av arbeid på egenhånd. Gjennom fysisk bevegelse og ulike personlige faktorer har informantene tilrettelagt for egen tilstedeværelse av motivasjon og dermed benyttet selvledelse som et virkemiddel for oppnåelsen. Det ble presentert en mulig sammenheng mellom manglende sosiale relasjonene og nedgang i motivasjon, dette har ikke hatt like stor betydning som antatt. Dette grunnet de klare refleksjoner informantene har rundt sin motivasjon og at de faktisk har blitt motivert selv med mangel på sosiale relasjoner. Vi ser derfor at tilstedeværelsen av motivasjon har vært en viktig forutsetning for å klare å lede seg selv, uavhengig av hvilken grad.

I undersøkelsen ser vi at selvledelse strategier er relevant for utøvelsen av selvledelse, her er målsettinger og belønninger mest fremtredende. Dette har utgjort store deler av grunnlaget til selvledelse og mulig fungert som motivasjon til å praktisere selvledelse. Vi antyder at informantene ved å sette seg ulike mål for arbeidet, dagen eller arbeidsgivers overordnede mål, har klart å styre sitt arbeid mot oppnåelsen av disse. Videre konkluderer vi med at en kombinasjon av de øvrige strategiene vil bedre effekten for bruk av selvledelse på hjemmekontor.

Vi har også sett at er det hensiktsmessig å presentere de ulike metodene vi har avdekket som igjen har bidratt til å styrke gjennomføring og strukturering av strategiene og motivasjonen. Her har vanene hos informantene vist seg å være viktig og vi ser at gjennom strukturering av hverdagen at vanene til informantene har bidratt til en “god” og effektiv arbeidshverdag. Da de selv utarbeider og gjennomfører disse vanene uten noen ledelse eller veiledning er dette enda et eksempel på hvordan selvledelsen har blitt benyttet. Vi ser også at informantene har benyttet indre dialog for å oppnå selvledelse. Flere av strategiene og metodene presentert ble også utøvet gjennom praktiseringen av selvledelse. Her har informantene brukt virkemidler som er passende, der alle har bidratt til retning for arbeidet på hjemmekontor.

Det foreligger flere interessante funn knyttet til aktiviteter og metoder informantene har tatt i bruk sett i forbindelse med teoriene. Gjennom bruken av kognitive og atferdsbaserte strategier i kombinasjon med stå på vilje, gode rutiner, indre dialog og tilstedeværelse av de primære behovene har selvledelse blitt praktisert på hjemmekontor.

KAPITTEL 6 - KRITIKK TIL EGET ARBEID

Avslutningsvis ønsker vi å presisere eventuelle svakheter og feil på bakgrunn av oppgavens omfang. Vi ble noe påvirket av covid-19; dette er imidlertid noe vi ikke kunne unngått. Tema om selvledelse på hjemmekontor er relativt nytt og det finnes lite eksisterende forskning og informasjon om dette tilgjengelig, noe som kan medføre mangler i undersøkelsen.

På bakgrunn av teoretisk valg har vi tatt høyde for teorier som kan direkte knyttes til utøvelsen av selvledelse, dette kan ha begrenset oss noe. Derfor kunne vi ha kombinert disse selvledelsesteoriene med andre relevante teorier uten direkte tilknytning. Vi oppdaget også at det ville vært hensiktsmessig å satt av mer tid og undersøkt potensielle informanter ytterligere. Vi har heller ingen sikkerhet knyttet til faktiske prestasjoner av informantene, her kunne vi foretatt et observasjonsstudier eller intervjuet leder for å få bekreftet eller mulig avkreftet det informantene oppgir.

Svakheter tilknyttet vår intervjuguide har ført til manglende fokus på enkelte temaer. Her burde vi ha gjennomgått teorien bedre før selve utformingen av intervjuguiden da det viste seg vanskelig å stille oppfølgingsspørsmål. Spørsmålene i intervjuguiden var ikke direkte utformet for å innhente informasjonen knytte til teori. Dette gjorde arbeidet med koding og analyse mer utfordrende enn nødvendig, og kan ha ført til manglende informasjon på enkelte temaer.

KAPITTEL 7 - ANBEFALINGER OG VIDERE FORSKNING

Etter fullført arbeid med bacheloroppgaven sitter vi igjen med et ønske om å fordype oss ytterligere i tematikken og studere selvledelse på hjemmekontor videre. Som vi presenterte i avgrensningene til oppgaven, kunne det vært interessant å involvere flere deltagere i undersøkelsen som har hatt hjemmekontor, fordi en så stor andel av befolkningen har benyttet dette. Det ville i senere tid vært interessant å se hvor stor andel av bedriftene som velger å gå videre med hjemmekontor eller delvis hjemmekontor etter Covid - 19.

Ettersom flere av informantene hadde like svar er det av den grunn interessant å se om det er en tilfeldighet, eller om det er en reell oppfatning av arbeidslivet eller av hjemmekontor. Det vil videre det være interessant å supplere med annen metodisk informasjonsinnhenting, der annen informasjon kan hentes ut. Som beskrevet i drøftingen av behov, ble vi overrasket over hvor mye de sosiale behovene har påvirket arbeidet. Dette er noe vi gjerne kunne tenke oss å forske på ytterligere.

Dersom det er andre som har interesse av å se nærmere på tematikken i denne oppgaven og vil forske videre på dette vil vi anbefale å bruke denne besvarelsen til å supplere med eller fungere som inspirasjon. Her vil vi oppfordre til å gå igjennom de presenterte begrensningene for denne oppgaven før eventuell oppstart av undersøkelsen. Dette for å utvide horisonten rundt metode og informasjonsinnhenting.

LITTERATURLISTE

Askheim, Ola Gaute, og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.

Dalland, Olav. 2017. *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Drake, Iremling. 2020. Selvledelse som mulighet i kunnskapsorganisasjoner: Trengs andre selvledelsesstrategier? I J. Bastesen, B. K. Lange, H. E. Næss & A. N. Thon (Red.), *Ledelse av mennesker i det nye arbeidslivet* (Kap. 3, s. 87–109). Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Deci, E. L., & Ryan, R.M. 1985. Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum.

Deci, E.L og Ryan, R.M. 2000. *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. University of Rochester: American Psychologist. Nedlastningsdato: 5. januar, 2021.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). Self-determination research: Reflections and future directions. In E. L. Deci & R. M. Ryan (Eds.), *Handbook of self-determination research* (p. 431–441). University of Rochester Press.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). “Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life’s domains”: Correction to Deci and Ryan (2008). *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 262.

FHI. 2020. “Livskvalitet og psykisk helse under koronaepidemien november-desember 2020.” Oppdatert 17. desember, 2020.

<https://www.fhi.no/div/helseundersokelser/fylkeshelseundersokelser/livskvalitet-og-psykisk-helse-under-koronaepidemien--nov-des-2020/> lesedato og korrekt kildebruk

Glasø, Lars og Geir Thompson. 2018. *Selvledelse. Teori, forskning og praksis*. 2. utg. Oslo: Gyldendal Norske forlag AS

Gran, Thorvald. 2012. *Vitenskap i praksis. Metoder i forskning på harde og sosiale fakta*. Oslo: Abstrakt forlag.

Houghton D. Jeffrey, and Neck P. Christopher. 2002. "The revised self-leadership questionnaire." *Journal of Managerial Psychology* 17(8): 672-691.

Houghton D. Jeffrey, and Neck P. Christopher. 2006. "Two Decades of Self-leadership Theory and Research." *Journal of Managerial Psychology* 21(4): 270–295.

HR Norge. 2021. "Work-life balance og selvledelse i det grenseløse arbeidsliv." Oppdatert 13. januar, 2021. <https://www.hrnorge.no/fagomrader/organisasjon-og-ledelse/ledelse/work-life-balance-og-selvledelse-i-det-grenseløse-arbeidsliv>

Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3 utg. Oslo: Cappelen Damm AS.

Jacobsen, Dag I. og Jan Thorsvik. 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utgave Fagforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen og Per Arne Tufte. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. Abstrakt forlag.

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utg. Abstrakt forlag.

Karp, Tom. 2016. *Til meg selv: Det er ikke hva jeg sier til andre, men hva jeg sier til meg selv. Om selvledelse*. 4. Opplag. Oslo: Cappelen Damm akademisk

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5 utgave. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Lovelace, K. J., Manz, C. C. & Alves, J. C. (2007). Work stress and leadership development: The role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control. *Human Resource Management Review*.

Manger, Terje og Bjørn Wormnes. 2015. *Motivasjon og mestring utvikling av egne og andres ressurser*. 2. utgave. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS

Manz, C. C. and Neck, C. P. 1991. 'Inner leadership: Creating productive thought patterns'. *The Executive*, 5, 87-95.

Manz, C.C. and Neck, C.P. 1999. *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*, 2nd ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.

Myers, Michael D. 2013. *Qualitative research in business and management*. London: Sage

Neck, C.P. and Manz, C.C. 1992. "Thought self-leadership: the impact of self-talk and mental imagery on performance", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 12, pp. 681-99.

Næss, Hans Erik og Lene Pettersen. 2017. *Metode for kreative fag*. Oslo: Universitetsforlaget

Regjeringen. 2020. «Omfattende tiltak for å bekjempe koronaviruset» Oppdatert 12.mars, 2020. <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nye-tiltak/id2693327/>

Sauers, Daniel A., James B. Hunt, and Ken Bass. 1990. "Behavioral Self-Management as a Supplement to External Sales Force Controls." *Journal of Personal Selling & Sales Management* 10 (3): 17.

Skilbrei, May-Len. 2019. *Kvalitative metoder. Planlegging, gjennomføring og etisk refleksjon*. Oslo: Fagbokforlaget

Tjora, Aksel. 2017. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

Vedlegg 1 – Samtykkeskjema

Samtykkeskjema til informantene

I dette skrivet vil du få informasjon om deltakelsen i intervjuene, hva deltakelsen vil innebære og hensikten for informasjonsinnhenting.

Formålet med denne bacheloroppgaven er å se nærmere på arbeidsformen hjemmekontor og i hvilken grad medarbeiderne har blitt fulgt opp. Opplysningene hentet inn under intervjuene vil kun bli brukt til arbeidet med oppgaven for å nå formålet. Ansvarlige for dette undersøkelsen i bacheloroppgaven er to studenter, XXX og XXX ved utdanningsinstitusjonen Høyskolen Kristiania.

Informantene som blir invitert til å delta i intervjuene oppfyller utvalgskriteriene våre og har i løpet av de siste 12 mnd hatt hjemmekontor. Deltakelsen er helt frivillig, og kandidatene kan når som helst trekke seg fra prosjektet uten grunn. Informanten velger selv sted for intervjuet, og intervjuet vil ta ca 45 min.

Data som blir samlet inn vil være anonymisert og deltakeren vil ikke kunne bli gjenkjent på bakgrunn av denne informasjonen.

Samtykke:

Jeg har mottatt, lest og forstått informasjonen over om forskningsprosjektet og gir mitt samtykke til:

- å delta i intervjuet
- at det skrives notater under intervjuet
- at de notater fra intervjuet blir benyttet til å analysere og vil ligge vedlagt i bacheloroppgaven
- at all informasjon innhentet av notater som blir skrevet under intervjuet vil bli slettet ved levert oppgave og prosjektslutt 1. juni 2021.

Sted og dato

Signatur

Vedlegg 2 – Intervjuguide

Intervjuguide

Dato: Varighet:

Fase 1: Startfasen

Oppvarming

- Relasjons prat, uformell samtale
- Samtale om tema og praktisk informasjon
- Opplysning om anonymitet og taushetsplikt gjennom intervjuet
- Besvarelse av eventuelle spørsmål knyttet til intervjuet
- Samtykke til informasjonsinnhenting

Om kandidat

- Hvilken stillingstittel har du?
- Jobber du i en spesifikk avdeling?
- Hvor lenge har du jobbet der?
- Har du hatt hjemmekontor i løpet av de siste månedene? Hvis ja, hvor lenge og i hvilken grad?

Fase 2: Hovedfasen

Overgang til hjemmekontor

- Hvordan har du opplevd overgangen til hjemmekontor?
 - o Kan du utdype dette?
- Syntes du løsningen med hjemmekontor har fungert for deg?
 - o Trives du med det?
- Hva har fungert godt med hjemmekontor?
 - o Har du noen eksempler på dette?
- Hva har eventuelt ikke fungert?
 - o Har du noen eksempler på dette?

Selvledelse

- Hvilke refleksjoner gjør du deg rundt begrepet selvledelse?
 - o Utdyp gjerne.

Definisjon leses for intervju kandidaten: Selvledelse defineres som en prosess ved bruk av egne følelser, tanker og handlinger der man leder seg selv (Neck og Manz, 2010)

- Hvilke ferdigheter og egenskaper tenker du på som viktig for å kunne lede seg selv?
- Er dette egenskaper du selv har tatt i bruk på hjemmekontor?
 - o Har du noen eksempler?
- I hvilken grad vil du si at du har ledet deg selv på hjemmekontor?
- Gjør du arbeidsoppgaver du ikke blir spurt om i forkant?
- Har du bevist tatt i bruk selvledelse?
- Tenker du at selvledelse er en viktig egenskap på hjemmekontor?

Arbeidsstruktur og effektivitet

- Hvordan liker du best å jobbe?
 - o Alene eller i team, hvorfor?
- Har strukturen og arbeidsmåten endret seg?
- På hvilken måte har hjemmekontor påvirket arbeidshverdagen?
- Hvordan ser en typisk arbeidshverdag ut for deg på hjemmekontor?
- På hvilken måte har hjemmekontor påvirket effektiviteten til arbeidsoppgavene dine?
 - o Kan du utdype
- Gjennomfører du arbeidet i samme tempo som på kontoret?
- Er det noe ekstraordinært du har gjort for å bedre arbeidsinnsatsen din på hjemmekontor?
- På hvilken måte har du fått oppfølging av din leder?
 - o Hvor ofte har dere kontakt?
- Har vi forstått informasjonen riktig når du forteller dette?

Vi vil nå gå over til neste tema motivasjon, der vi ønsker å få høre din oppfattelse av motivasjonens tilstedeværelse på hjemmekontor.

Motivasjon

- Er du like motivert på hjemmekontor som på arbeidsplassen?
 - o Kan du utdype
- Hva motiverer deg for å gjennomføre arbeidsoppgavene dine?

- Kan du utdype?
- Evt hvilke faktorer
- Er det noe du har gjort for å få eller opprettholde motivasjonen på hjemmekontor?
- Har du tilgang til de samme ressursene for å gjennomføre arbeidet hjemmefra?
 - Kan du utdype?
 - Er det noe arbeidsgiver har tilrettelagt?
- Hvordan planlegger du arbeidshverdagen din?
 - Setter du deg mål?
 - Belønner du deg seg, evt hvordan?
- Har lederen din oppfordret deg til egen målsetting for arbeidet?

Refleksjon

- Er det noe du selv kunne gjort annerledes på hjemmekontor?

Fase 3: Avslutningsfasen

Avrunding

- Har vi forstått informasjonen riktig når du forteller dette?
- Er det noe du ønsker å tilføye eller er det noe du lurer på?

Takk for at du har tatt deg tid til å delta i dette intervjuet, vi ønsker deg en fin vår videre og sommer når den kommer. Dersom du har noen spørsmål vedrørende veien videre eller oppgaven er det bare og ta kontakt.

Vedlegg 3 – Kodeskjema

MOTIVASJON	
Informant 1	<p>Det er jo deilig å ha mer frihet til å strukturere hverdagen min slik jeg selv ønsker og trives med (...).</p> <p>«På kontoret så er det jo konstant settinger hvor vi som jobber der omgås sosialt, på jobb så kanskje vi tar følge til ett oppdrag eller spiser lunsj sammen. Men nå er alt det borte og jeg sitter plutselig helt alene.»</p> <p>(...) blir det litt vanskelig å opprettholde motivasjonen og flyten med praktiske ting. Blir lettere distraherert og jeg føler på økt ensomhet når jeg ikke har kollegene mine rundt meg.</p> <p>(...) vi har månedlige tall og budsjetter som skal nås (...)</p>
Informant 2	<p>Har egentlig ikke påvirket ikke så mye, vi har de samme arbeidsoppgavene, men bare sitter på hver vår tue. Man gjør litt andre ting inni mellom ettersom man er hjemme (...)</p> <p>Jeg er veldig sosial av meg, så liker best å jobbe sammen med andre (...)</p> <p>Men det er jo absolutt en fordel å ha en blanding av det sosiale og arbeid. Man savner jo humor og slarvinga (...)</p> <p>Man mister absolutt det sosiale. Og for meg som bor alene så blir man veldig alene på en måte (...)</p> <p>(...) belønningen er jo lønn og goder som jeg mottar fra arbeidsgiver (...)</p>

<p>Informant 3</p>	<p>Det som motiverer generelt for arbeidet er jo de godene man får som lønn og trygghet, men vil tørre å påstå at mestringsfølelsen jeg får ved å klare å glevere som jeg skal i en global pandemi motiverer ganske mye (...)</p> <p>(...) det rent fysiske påvirker jo endel, også har vi jo blitt mye mindre sosiale både med kolleger og venner (...)</p> <p>(...) tror jeg også kunne ha tatt mer initiativ til å opprettholde mitt sosiale liv på arbeidsplassen, kanskje snakket litt mer med kolleger (...)</p> <p>Lager meg en liten liste for dagens gjøremål med «tidsfrister» for når jeg ønsker å fullføre, om jeg fullfører innenfor tiden så unner jeg meg selv en liten belønning (...)</p> <p>(...) vi alle jobber mot ett felles mål som har blitt noe viktigere som følge av pandemien.</p> <p>Har faktisk begynt å enten trene eller meditere før jeg starter arbeidsdagen, føler virkelig det har hjulpet meg (...)</p>
<p>Informant 4</p>	<p>«Det er den lojaliteten til jobben da. Man har vært så heldig å ha fått jobben, og man ønsker å bevise at man kan og man får til. Det er en motivasjon at man hjelper andre, og får de som står i situasjonen".</p> <p>«Min leder har en leder stil som er verdibasertledelse, så der er det veldig opp til deg selv som arbeidstaker. Det er lite plan og føringer fra lederen.»</p> <p>«Jeg vil si jeg er like motivert, men kanskje ikke alltid like effektiv. Kommer an på arbeidsoppgavene som skal gjøres»</p>

	<p>(...) være aktiv når jeg kan det og få inn en treningsøkt i løpet av dagen... en motivasjon for meg å bli ferdig med arbeidsoppgaver innen arbeidstiden, slik at jeg kan være sammen med familien (...)</p>
<p>Informant 5</p>	<p>Har ikke en stilling som tilsier at jeg trenger veldig oppfølging, vi snakkes hvis jeg opplever noen utfordringer knyttet til personalet eller noen store kunder der jeg har behov for noen å sparre med. Har kontakt med leder cirka to ganger i uken</p> <p>Nei, men det har ikke nødvendig. Da jeg er av typen som har kontroll og vet hva jeg skal gjøre i løpet av dagen eller måneden.</p> <p>(...) gitt meg muligheten til å prestere bedre</p> <p>Jeg vil si at jeg er en smule mer motivert på hjemmekontor fordi jeg har sett mulighetene for å levere enda bedre resultater (...)</p>
<p>Personlige prosesser - selvledelse</p>	
<p>Informant 1</p>	<p>(...) jeg kunne ha lagt opp dagene mine bedre fra starten, vært mer konsekvent med tidsbruken og forberedt meg på at hjemmekontor kunne komme til å vare lengre. At man selv tar initiativet til innkjøp at kontormateriell og så kunne jeg ha informert leder om dette.</p> <p>«Ja setter meg jo noen mål, pleier å si at alt i kalenderen for dagen blir gjort, og hvis det ikke går så overfører jeg den oppgaven til neste dag»</p> <p>Leder har ikke kommet med noe direkte mål for meg eller mitt arbeid, men vi har månedlige tall og budsjetter som skal nås. Det blir jo noen mål? (...)</p>

	<p>(...) Hvis jeg når målene mine pleier jeg å avslutte dagene noe tidligere for å få mer familietid, har også en tendens til å kose meg med noe ekstra god mat eller snack når jeg er flink.</p>
<p>Informant 2</p>	<p>Informanten svarer: (...) det er vel noen ting jeg kunne gjort bedre. Presisert og perfektionert allerede arbeidsrutiner, og kanskje vært litt mer endrings villig. Muligens også være mer positiv» på om det er noe som kunne vært gjort annerledes.</p> <p>«Har egentlig ikke påvirket så mye. Vi har de samme arbeidsoppgavene, men bare sitter på hver vår tue. Man gjør litt andre ting inni mellom ettersom man er hjemme. Kan setter på en vask i ny og ned, men føler arbeidet blir gjort uansett. Gå ut noen turer i lunsjen, eller går tur med en kollega som bor i nærheten. Vi har fått beskjed av leder å komme oss ut inni mellom og bevege oss»</p> <p>Informanten svarer: «Ja noen ganger (...) om hen setter seg mål. Og legger til dette: «Ja, jeg tar meg pauser, men hoved belønningen er jo lønn og goder som jeg mottar fra arbeidsgiver og det er jo litt ute av mine hender», om belønning.</p>
<p>Informant 3</p>	<p>Om det er noe som kunne vært annerledes svarer informanten: (...) må se hvor mye selvinnsikt jeg har for å kunne svare på det der, tror jeg også kunne ha tatt mer initiativ til å opprettholde mitt sosiale liv på arbeidsplassen, kanskje snakket litt mer med kolleger. Kunne vel i for seg også ha delt mine utfordringer med ledelsen, kanskje de kunne løst noe av det.</p> <p>Lager meg en liten liste for dagens gjøremål med «tidsfrister» for når jeg ønsker å fullføre, om jeg fullfører innenfor tiden så unner jeg meg selv en liten belønning (...)</p> <p>«Det varierer litt, men i det siste har det blitt endel godis og mobilpauser, men det gir litt ekstra motivasjon altså»</p>

	<p>Det som motiverer generelt for arbeidet er jo de godene man får som lønn og trygghet (...)</p>
<p>Informant 4</p>	<p>(...) Kunne gjort noen tiltak ved å hente hjem en stol og skjermer fra jobb. Lagd et bedre kontorlandskap bedre og tidligere. Ikke tenkte at man snart skal tilbake på jobb, og ikke gidde å gjøre noe med det. Men faktisk bare tatt tak i det med en gang.</p> <p>(...) skru på kaffemaskinen og tar jeg med en kaffe, og skrur på systemene som tar litt tid. Når jeg kommer inn på PC, sjekker jeg opp alt av historisk data. Hva har skjedd fra sist jeg var på jobb. Så har vi et morgenmøte på teams og etter det så går vi over til ett nytt møte til avdelingen. Der vi går igjennom tanker, planer for dagen, hva har vi gjort siden sist og hva er planen videre (...)</p> <p>«Disiplin til å stå opp, starte når en skal og avslutte når en skal. Sette seg mål om hva en skal få gjort ila dagen og uken. Langsiktige mål. Ta ansvar og gjøre ugjorte oppgaver»</p> <p>(...) forhold til belønning kjøper jeg ikke noe spesielt, men lager meg gode måltider, unner meg noen gode pauser og får inn en treningsøkt.</p>
<p>Informant 5</p>	<p>På om det er noe som kunne bli gjort annerledes svarer informanten: «Jobbet litt mindre, og vært flinkere til å ta trenings pauser midt på dagen».</p> <p>«Jeg har en god struktur på min arbeidshverdag, så jobben blir gjort uavhengig hvor jeg jobber. Setter opp alle gjøremål og møter fortløpende i agendaen min samtidig som jeg gjennomfører alt så fort som mulig slik at det ikke blir hengende over. Unner meg selv ulike former for belønning som ekstra oppgraderinger i livet og tjenester jeg ikke vanligvis bruker, som sushi til middag eller en finere bilvask»</p> <p>Min største motivasjon er resultatene jeg oppnår og når mine selgere klarer å levere en god jobb under min ledelse.</p>

(...) er en smule mer motivert på hjemmekontor fordi jeg har sett mulighetene for å levere enda bedre resultater, det er også mindre tid som går tapt til unødvendig reisevei og formaliteter.

BEHOV OG EFFEKTIVITET

Informant 1

(...)Blir lettere distrauert og jeg føler på økt ensomhet når jeg ikke har kollegene mine rundt meg(...)det er veldig ensomt alene, merker at jeg savner det fellesskapet vi har på arbeidsplassen(...)

(...) bevege meg regelmessig og få nok frisk luft. Dette har gjort at jeg ofte går en tur samtidig som jeg for eksempel har ett telefonmøte så det har jo bidratt til å endre måten jeg jobber på.

«Personlig tenker jeg det er viktig å ha selvdisiplin og kunne organisere og gjennomføre de planer som blir lagt for den enkelte dagen. Sånn som jeg setter mål for dagen

Opplever å bli lettere distrauert og mer forstyrret på jobb enn hjemmekontor. (...)
Skriver inn alle avtaler i kalendern min

(...) jeg setter meg jo noen **mål**, pleier å si at alt i kalendern for dagen blir gjort (...)
jeg er mer effektiv generelt."

Informant 2

(...)Vi har jo mye frihet som gjør at man kan disponere mye seg og styre sin egen hverdag, men skulle gjerne hatt litt mer av det sosiale, det er jo like viktig i en jobb syntes jeg(...)

(...)Man mister absolutt det sosiale. Og for meg som bor alene så blir man veldig alene på en måte(...)

	<p>(...)Jeg er veldig sosial av meg, så liker best å jobbe sammen med andre(...)Gå ut noen turer i lunsjen, eller går tur med en kollega som bor i nærheten. Vi har fått beskjed av leder å komme oss ut inni mellom og bevege oss(...)</p> <p>Den effektiviteten er egentlig litt opp og ned sånn som på jobb. Noen ganger er man mer effektiv og andre ganger er den ikke det(...)</p>
<p>Informant 3</p>	<p>(...)blitt mye mindre sosiale både med kolleger og venner. Blir kanskje litt mer mentalt utslitt nå enn tidligere(...)jeg også kunne ha tatt mer initiativ til å opprettholde mitt sosiale liv på arbeidsplassen, kanskje snakket litt mer med kolleger(...)</p> <p>Ja, jeg har vel blitt litt «tvunget» til å jobbe effektivt da noen prosesser tar lengre tid på hjemmekontor enn det vi kanskje var vant til. Også har jeg jo bestemt meg for å jobbe på slik at jeg kan fokusere mer, men også bli ferdig med dagens mål på tiden(...)</p> <p>«Har vært flink til å gi meg selv ros for arbeidet og tenkte positivt generelt, spist god mat og holdt meg i gang med litt fysisk bevegelse»</p> <p>(...)Har faktisk begynt å enten trene eller meditere før jeg starter arbeidsdagen, føler virkelig det har hjulpet meg(...)</p>
<p>Informant 4</p>	<p>«Min leder har en leder stil som er verdibasert ledelse, så der er det veldig opp til deg selv som arbeidstaker. Det er lite plan og følinger fra lederen»</p> <p>«Ja, jeg prøver å ha en skisse over hvordan dagen vil bli»</p>

	<p>Man har ikke den sosiale interaksjonen da som er vært viktig for utviklingen sin det, og spesielt i forhold til det vi jobber med(...) Det er hvert fall sånn jeg er, for jeg er jo en veldig sosial person(...)</p> <p>Synes løsningen har fungert til en viss grad. Trives tidvis, men samtidig setter jeg pris på sosialinteraksjon(...)</p> <p>(...)Prøver også å få inn en treningsøkt innimellom nesten hver dag...Prøver å være en del ute når jeg kan, og ta pause ca hver time. Som jeg nevnte, prøver jeg også alltid å få inn en treningsøkt i løpet av dagen(...)</p> <p>Hvis man har arbeidsoppgaver og jobb med og kan jobbe uten de teams møtene i bakgrunnen så kan det jo tenktes at man er mer effektiv(...)</p>
<p>Informant 5</p>	<p>Jeg er mer effektiv på hjemmekontor (...)</p> <p>«Mer jobbing, men også mer effektiv jobbing...blir mindre forstyrret i arbeidet på tross av at hjemmekontor har gitt mer arbeid har informanten oppgitt at effektiviteten har økt. Informanten oppgir også at tempoet på gjennomføringen av arbeidsoppgavene har ført til økt effektivitet»</p> <p>Har ikke en stilling som tilsier at jeg trenger veldig oppfølging(...)</p> <p>«Jeg er salgssjef og gjennom min erfaring og felt er det viktig å jobbe i team, men jeg foretrekker å jobbe i mindre team.</p>
<p>SELVLEDELSE I PRAKSIS</p>	
<p>Informant 1</p>	<p>Informanten var kjent med selvledelse: "jeg vil si jeg leder meg selv en del..."</p>

	<p>«Personlig tenker jeg det er viktig å ha selvdisiplin og kunne organisere og gjennomføre de planer som blir lagt for den enkelte dagen. Sånn som jeg setter mål for dagen...»</p> <p>Informant sier å ha tatt i bruk selvledelse bevisst men mulig det blir mest benyttet ubevisst</p>
<p>Informant 2</p>	<p>Informanten var kjent med selvledelse:</p> <p>(...) jeg tenker at jeg som har drevet med dette i mange år vet hva jeg skal gjøre. Så jeg tenker at jeg leder meg selv i stor grad. (...).</p> <p>«Det går vel litt under det å sette seg noen mål slik at man får gjennomført de oppgavene som skal. Men også vite og ha oversikt over de oppgavene som skal utføres, og at man tar tak i de tingene uten at det er noen som sier ifra hva du skal gjøre. Det handler om å ta tak i arbeidsoppgaver som skal gjøres»</p> <p>(...) kan gi mer verdi både i jobb sammenheng, men også på det private. Så tenker nok at dette er høyst relevant for oss som sitter på hjemmekontor og må «lede» oss selv</p>
<p>Informant 3</p>	<p>Informanten var kjent med selvledelse:</p> <p>«Vil nok si jeg i ganske stor grad leder meg selv på hjemmekontor, i hvert fall nå når alt annet også har blitt så drastisk endret (...) Men tenker det er viktig med viljestyrke og at du er litt motivert»</p>
<p>Informant 4</p>	<p>Informanten var kjent med selvledelse</p> <p>«Selvledelse er jo noe man gjør hver dag da, jeg tenker det handler om alt hva vi velger fra vi står opp til når man velger å legge seg. Selvledelse handler om å ta ansvar for sin egen kropp og helse, fysisk og psykisk. Ta ansvar for sin egen utvikling, jobbmessig og personlig utvikling og relasjoner. Selvledelse er egentlig veldig mye»</p>

	<p>«Jeg vil si at jeg stort sett er flink på selvledelse. Men det er jo rom for forbedring, helt garantert. Jeg kan jo av og til bli mer fristet til å ta en slow morning enn jeg burde ha, stått opp litt tidligere, kanskje jeg kunne tatt en treningsøkt før jobb. Det er rom for forbedring, men jeg tror i utgangspunktet at jeg ikke er dårlig til det»</p>
Informant 5	<p>Informanten var kjent med selvledelse:</p> <p>«Selvledelse for meg er noe jeg har gjort de siste 20 årene av min arbeidskarriere, dette er nok grunnet at jeg har vært i lederstillinger. Ville antageligvis stilt meg annerledes til dette begrepet om jeg ikke var leder" Informanten opplyser også om å ha tatt i bruk selvledelse bevist og bruker det til enhver tid på hjemmekontor»</p>

Vedlegg 4 – Transkribering av intervjuene

Transkribering av informant 1

Dato: 05.03.21 Varighet: 44 minutter

Fase 1: Startfasen

Oppvarming

Løs prat med informanten

Om kandidat

- Hvilken stillingstittel har du?

Jeg er en medarbeider, har ingen fancy tittel enda

- Hvor lenge har du jobbet der?

Har jobbet her i tre år nå i juni

- Jobber du i en spesifikk avdeling?

Ja, det gjør jeg

- Har du hatt hjemmekontor i løpet av de siste månedene? Hvis ja, hvor lenge og i hvilken grad?

Ja jeg har hatt hjemmekontor, føles ut som hundre år siden vi begynte med det men vi har hatt det siden den først lockdownen i mars 2020. I starten var det fulltid på hjemmekontor, men etter en stund vekslet vi mellom annenhver uke på kontoret og hjemme, da delte de oss inn i flere grupper som da jobbet i ulik turnus.

Fase 2: Hovedfasen

Overgang til hjemmekontor

- Hvordan har du opplevd overgangen til hjemmekontor?

Det har jo vært en stor, eller en hel omveltning av hverdagen med mye tilpasning og endringer. Du er jo så vant med å møte masse kolleger hver dag også er du plutselig helt alene.

- o Kan du utdype dette?

På kontoret så er det jo konstant settinger hvor vi som jobber der omgås sosialt, på jobb så kanskje vi tar følge til ett oppdrag eller spiser lunsj sammen. Men nå er alt det borte og jeg sitter plutselig helt alene.

- Syntes du løsningen med hjemmekontor har fungert for deg?

- Trives du med det?

Det har jo fungert, men jeg kunne nok ha tenkt meg en kombinasjon fremfor hjemmekontor på fulltid tror jeg hadde trivdes mer med det. Men skal ikke si at jeg har det veldig dårlig slik som det er nå.

- Hva har fungert godt med hjemmekontor?
 - Har du noen eksempler på dette?

Vi sparer jo også mye tid når vi arbeider digitalt, vi slipper å kjøre til kontoret, vente på at alle skal være på plass og eventuelle andre hindre som kan oppstå når vi samles på kontoret. Vi blir jo alle også «tvunget» til å ta i bruk digitale hjelpemidler og løsninger, til og med de eldre på jobben som har vært motstandere av digitalisering har måttet endre seg. For min del så føler jeg at jeg har måttet være mere kreativ.

- Hva har eventuelt ikke fungert?
 - Har du noen eksempler på dette?

Som jeg sa tidligere, blir det litt vanskelig å opprettholde motivasjonen og flyten med praktiske ting. Blir lettere distraheret og jeg føler på økt ensomhet når jeg ikke har kollegene mine rundt meg.

Selvledelse

- Hvilke refleksjoner gjør du deg rundt begrepet selvledelse?
 - Utdyp gjerne.

Kanskje at jeg selv har ansvar for mitt arbeid. At jeg må sette meg mål og vite hva jeg skal gjøre, hvis ikke må jeg ta kontakt med noen som kan veilede meg videre.

Definisjon leses for intervju kandidaten: Selvledelse defineres som en prosess ved bruk av egne følelser, tanker og handlinger der man leder seg selv (Neck og Manz, 2010)

- Hvilke ferdigheter og egenskaper tenker du på som viktig for å kunne lede seg selv?

Personlig tenker jeg det er viktig å ha selvdisciplin og kunne organisere og gjennomføre de planer som blir lagt for den enkelte dagen. Sånn som jeg setter mål for dagen må man ha evner til å gjennomføre de for å lede seg selv tenker jeg da.
- Er dette egenskaper du selv har tatt i bruk på hjemmekontor?
 - Har du noen eksempler?

Ja det er det har jo gjort flere av de tingene, gjør de planene jeg har lagt og bestemmer alle de tingene jeg gjør i løpet av dagen.

- I hvilken grad vil du si at du har ledet deg selv på hjemmekontor?

Vil si jeg leder meg selv endel men samtidig så jobber jeg mye på samme måte til vanlig. Men tar kanskje litt mer styring over hva og når jeg skal jobbe. Så kan jo si at jeg i noe mer grad bruker selvledelse på hjemmekontor i forhold til vanlig når jeg arbeider på kontoret.

- Gjør du arbeidsoppgaver du ikke blir spurt om i forkant?

Hmm, forarbeidet jeg gjør med å planlegge og tilrettelegge i hjemmet før jeg begynner å jobbe gjør jeg jo av egen vilje. Men kommer ikke på noen andre spesifikke oppgaver jeg gjør om er nytt nå på hjemmekontor.

- Har du bevist tatt i bruk selvledelse?

Tror jeg gjør det iblant, men kanskje oftere uten at jeg selv vet eller tenker på at jeg gjør det.

- Tenker du at selvledelse er en viktig egenskap på hjemmekontor?

Ja tenker det kan være velig bra, spesielt etter å ha fått vite hva det faktisk innebærer. Kanskje det gjør at man får gjort mer arbeid eller gjør det på en bedre måte.

Arbeidsstruktur og effektivitet

- Hvordan liker du best å jobbe?

- o Alene eller i team, hvorfor?

Hmm, personlig så foretrekker jeg en kombinasjon av team og alene, at jeg jobber alene, men har noen å sparre med og få hjelp av dersom det trengs. Det viktigste for meg er å ha en arbeidsplass å gå til, når du er der så jobber du og er ferdig når du drar hjem. Mens nå glir det litt over i hverandre og hjemmekontor går ut over min fritid og påvirker familielivet.

- Har strukturen og arbeidsmåten endret seg?

Den er jo veldig annerledes i tillegg til de arbeidsoppgavene vi har blir det en kombinasjon med hjemmearbeid og private ærender og lignende.

- På hvilken måte har hjemmekontor påvirket arbeidshverdagen?

Det er jo deilig å ha mer frihet til å strukturere hverdagen min slik jeg selv ønsker og trives med, men det er veldig ensomt alene, merker at jeg savner det fellesskapet vi har på arbeidsplassen.

- Hvordan ser en typisk arbeidshverdag ut for deg på hjemmekontor?

Jeg står opp ikke noe tidligere enn jeg må (ler), så er det morgenmøte, eller vi hadde morgenmøter i begynnelsen av første Lock Down. Så pleier jeg å gå igjennom hvilke møter eller oppgaver jeg må gjøre, vanskelig å forklare i detalj, men jeg spiser frokost og lunsj mens jeg jobber. Om jeg ikke har noen eller er ferdig med alle møter så svarer jeg på eposter, planlegger resten av uken og følger opp kunder.

- På hvilken måte har hjemmekontor påvirket effektiviteten til arbeidsoppgavene dine?
 - o Kan du utdype

Jeg blir jo mye mindre forstyrret når jeg jobber hjemme da, og jeg trenger ikke forholde meg til andre kolleger eller kunder eller forstyrrende ting på kontoret.

- Gjennomfører du arbeidet i samme tempo som på kontoret?

Er litt rart, men vil svare treigere selv om jeg er mer effektiv generelt. Føler det er treigere fordi jeg ikke får kommunisert med kolleger på samme måte som tidligere, prosesser i arbeidet tar lengre tid fordi jeg ikke bare kan gå bort å spørre de, men må sende en epost eller ringe, da tar det endel lengre tid å få svar.

- Er det noe ekstraordinært du har gjort for å bedre arbeidsinnsatsen din på hjemmekontor?

For å holde kroppen og hodet i gang så har jeg prøvd så godt jeg kan å bevege meg regelmessig og få nok frisk luft. Dette har gjort at jeg ofte går en tur samtidig som jeg for eksempel har ett telefonmøte så det har jo bidratt til å endre måten jeg jobber på.

- Hvordan planlegger du arbeidshverdagen din?

For å få oversikt så skriver jeg inn alle avtaler inn i kalenderen min, og alle oppgaver.

Oppdaterer denne flere ganger om dagen med hva som er fullført og hva som gjenstår. Dette er nok mitt beste verktøy

- På hvilken måte har du fått oppfølging av din leder?

Må si det har vært dårlig oppfølging fra leder, han har ringt ett par ganger siden mars 2020 men ikke noen god individuell oppfølging. Han informerte om at han er tilgjengelig på epost og telefon, men vi må selv ta kontakt.

- o Hvor ofte har dere kontakt?

Morgenmøte cirka annenhver uke, men dette i plenum med hele kontoret

- Har vi forstått informasjonen riktig når du forteller dette?

Ja det har dere

Vi vil nå gå over til neste tema motivasjon, der ønsker vi å få høre din oppfattelse av motivasjonens tilstedeværelse på hjemmekontor.

Motivasjon

- Er du like motivert på hjemmekontor som på arbeidsplassen?
 - o Kan du utdype

Er nok ikke like motivert for å gjøre arbeidet når jeg er hjemme, spesielt ikke nå som vi har vært så lenge vekk fra kontoret. Men er ikke sånn at jeg aldri er motivert heller, men vil ikke si at jeg alltid klarer å være like motivert hjemme.

- Hva motiverer deg for å gjennomføre arbeidsoppgavene dine?
 - o Kan du utdype?
 - o Eventuelt hvilke faktorer?

Å bare bli ferdig, så du kan fjerne det fra hjemmet ditt. Og at når jeg har litt tid mellom oppgaver så kan du gjøre private ting/avtaler man ikke kunne gjort på kontoret.

- Er det noe du har gjort for å få eller opprettholde motivasjonen på hjemmekontor?

Prøver å minne meg selv på at jeg ikke er alene om denne endringen, hele arbeidsplassen er i samme båt og de andre klarer det jo så hvorfor skulle ikke jeg klare det like bra. Men gi meg selv litt motivasjon med å avslutte arbeidet noe tidligere hvis jeg får gjort alt jeg skal.

- Har du tilgang til de samme ressursene for å gjennomføre arbeidet hjemmefra?
 - o Kan du utdype?
 - o Er det noe arbeidsgiver har tilrettelagt?

Nei, på kontoret har vi jo tilgang til printer, skanner og en rekke kontorrekvisita som vi ikke har tilgang til på hjemmekontor. En annen ting er jo at jeg ikke har en dedikert plass hjemme hos meg der det er tilrettelagt for «kontor» så har ingen pult eller god kontorstol, sitter som regel på spisebordet i stuen og jobber. Vi har alltid hatt tilgang til bærbar PC på jobb og når vi måtte ha hjemmekontor fikk vi ta med monitoren fra kontoret. Dette er ikke noe arbeidsgiver har fikset, har selv måtte ordne ulike ting.

- Setter du deg mål for arbeidshverdagen din?
 - o Belønner du deg seg, evt hvordan?

Ja setter meg jo noen mål, pleier å si at alt i kalenderen for dagen blir gjort, og hvis det ikke går så overfører jeg den oppgaven til neste dag. Hvis jeg når målene mine pleier jeg å avslutte dagene noe tidligere for å få mer familietid, har også en tendens til å kose meg med noe ekstra god mat eller snack når jeg er flink.

- Har lederen din oppfordret deg til egen målsetting for arbeidet?

Leder har ikke kommet med noe direkte mål for meg eller mitt arbeid, men vi har månedlige tall og budsjetter som skal nås. Det blir jo noen mål?

Refleksjon

- Er det noe du selv kunne gjort annerledes på hjemmekontor?

Ja det er det helt sikkert, jeg kunne ha lagt opp dagene mine bedre fra starten, vært mer konsekvent med tidsbruken og forberedt meg på at hjemmekontor kunne komme til å vare lengre. At man selv tar initiativet til innkjøp av kontormateriell og så kunne jeg ha informert leder om dette.

Fase 3: Avslutningsfasen

Avrunding

- Har vi forstått informasjonen riktig når du forteller dette?

Ja

- Er det noe du ønsker å tilføye eller er det noe du lurer på?

Jeg håper jo aller mest på at dere har fått den informasjonen dere trenger og ønsker, men utenom det så har dere forklart veldig godt før vi startet.

Takk for at du har tatt deg tid til å delta i dette intervjuet, vi ønsker deg en fin vår videre og sommer når den kommer. Dersom du har noen spørsmål vedrørende veien videre eller oppgaven er det bare og ta kontakt.

Transkribering av informant 2

Dato: 11.03.21 Varighet: 43min

Fase 1: Startfasen

Oppvarming

Løs prat med informanten

Om kandidat

- Hvilken stillingstittel har du?

Rådgiver

- Jobber du i en spesifikk avdeling?

Ja, det gjør jeg.

- Hvor lenge har du jobbet der?

5 år. I den avdelingen har jeg jobbet i 5 år, men har jobbet med det i 27 år.

- Har du hatt hjemmekontor i løpet av de siste månedene? Hvis ja, hvor lenge og i hvilken grad?

Ja det har jeg. 100% siden 12 mars i fjor. Så i hele perioden det startet.

Fase 2: Hovedfasen

Overgang til hjemmekontor

- Hvordan har du opplevd overgangen til hjemmekontor?
 - o Kan du utdype dette?

Det har gått veldig greit egentlig, for min del i hvert fall. Har hatt hjemmekontor litt før så har litt erfaring fra tidligere. Jobben har gitt oss veldig frihet. Det har ikke vært så viktig hvor man er, bare det blir gjort innen fristen.

- Syntes du løsningen med hjemmekontor har fungert for deg?
 - o Trives du med det?

Ja til en viss grad. Som jeg nevnte har jeg jo hatt hjemmekontor litt før, så arbeidsmåten er ikke ny. Vi har jo mye frihet som gjør at man kan disponere mye seg og styre sin egen hverdag, men skulle gjerne hatt litt mer av det sosiale, det er jo like viktig i en jobb syntes jeg.

- Hva har fungert godt med hjemmekontor?
 - o Har du noen eksempler på dette?

(Informanten tenker seg godt om) Eeeh, det å jobbe mere digitalt enn det vi gjorde før, er en god erfaring. Ellers får man jo en helt annen ro når man jobber hjemme. Det kan jo være både positivt og negativt. Vi sitter i landskap på jobben, og da er det alltid noen som prater rundt deg. Som man naturligvis ikke får med seg når man sitter hjemme. Vi har temas møter, som vi bruker etter det ble hjemmekontor. Så vi har morgenmøter hver dag, det temaet jeg er på. Men det er noe temaet mitt har valgt. Et pluss ved morgenmøter er at det gir en motivasjon for å komme seg opp og ville begynne å arbeide. I tillegg har vi fjerntid fra 09.00 til 14.30, og den fleksitiden gir meg ekstra drivkraft om dagen. Trenger ikke å gå noe sted, kan bare våkne også logge på.

- Hva har eventuelt ikke fungert?
 - o Har du noen eksempler på dette?

Man mister absolutt det sosiale. Og for meg som bor alene så blir man veldig alene på en måte. Og det er også både positivt og negativt tenker jeg, men føler det til tider det kan gå utover motivasjonen min. Jeg har jo ikke barn som trenger hjemmeskole. Det er selvfølgelig kjipt at man ikke får diskutert ting i like stor grad som før. Det var mer naturlig å diskutere ting før mens man var på jobben, men det gjør man ikke nå. For man glemmer innen man ringer hverandre. En annen ting som er utfordrende er at den ene jeg jobber med har veldig

dårlig internett hjemme, der bare en kan være på av gangen. Og sønnen til min kollega har hjemmeskole i tillegg, så da fungerer det dårlig med kommunikasjon online.

Selvledelse

- Hvilke refleksjoner gjør du deg rundt begrepet selvledelse?
 - o Utdyp gjerne.

At man vet hva man skal gjøre, har kontroll på de oppgavene man skal gjøre, og at man er selvstendig og at man bare gjør de oppgavene uten at noen forteller deg det.

Definisjon leses for intervju kandidaten: Selvledelse defineres som en prosess ved bruk av egne følelser, tanker og handlinger der man leder seg selv (Neck og Manz, 2010)

- Hvilke ferdigheter og egenskaper tenker du på som viktig for å kunne lede seg selv?

Det går vel litt under det å sette seg noen mål slik at man får gjennomført de oppgavene som skal. Men også vite og ha oversikt over de oppgavene som skal utføres, og at man tar tak i de tingene uten at det er noen som sier ifra hva du skal gjøre. Det handler om å ta tak i arbeidsoppgaver som skal gjøres.

- Er dette egenskaper du selv har tatt i bruk på hjemmekontor?
 - o Har du noen eksempler?

Det vil jeg si at jeg gjør. Det går jo selvfølgelig ut på at jeg har mye erfaring, men prøver å sette meg mål og det må jeg hvert fall ha innen måneden for da må arbeidsoppgavene være ferdig uansett. Så målene mine ligger kanskje litt mer i underbevisstheten. Jeg vil jo også si at jeg gjør mine oppgaver selv og styrer med de selv, og tar egne vurderinger og valg til den grad det går.

- I hvilken grad vil du si at du har ledet deg selv på hjemmekontor?

Nei, jeg tenker at jeg som har drevet med dette i mange år vet hva jeg skal gjøre. Så jeg tenker at jeg leder meg selv i stor grad. Det er veldig mange som kommer å spør meg om ting fordi de mener jeg kan alt, selv om ikke det alltid er sånn. Men føler at jeg har en viss forståelse av å gjøre og jobbe på egenhånd uten avhengighet av andre.

- Gjør du arbeidsoppgaver du ikke blir spurt om i forkant?

Ja, når det faller seg naturlig. Men har jo oppgaver for en måned. Så kommer an på hva som må gjøres, og om noe skulle dukke opp.

- Har du bevist tatt i bruk selvledelse på hjemmekontor?

Nei, ikke egentlig. Jeg har ikke noe relasjon til selvledelse i den forstand at det er en måte å jobbe bedre på. Men bruker erfaringer og sunn fornuft. Det meste jeg gjør går helt naturlig.

- Tenker du at selvledelse er en viktig egenskap på hjemmekontor?

Ja, jeg tror absolutt det er noe som kan gi mer verdi både i jobb sammenheng, men også på det private. Så tenker nok at dette er høyst relevant for oss som sitter på hjemmekontor og må «lede» oss selv.

Arbeidsstruktur og effektivitet

- Hvordan liker du best å jobbe?
 - o Alene eller i team, hvorfor?

Jeg er veldig sosial av meg, så liker best å jobbe sammen med andre. Men jeg merker at når korona er over vil jeg ha litt av begge deler, noen dager hjemmekontor og noen dager på jobb. Men det må jo selvfølgelig være sånn at andre er på jobben samtidig som meg. Ellers er det jo ikke noe poeng å være der.

- Når det kommer til arbeidsoppgaver og jobbe med andre?

Nei, da kunne jeg vel egentlig bare sittede hjemme. Men det er jo absolutt en fordel å ha en blanding av det sosiale og arbeid. Man savner jo humor og slarvinga.

- Har strukturen og arbeidsmåten endret seg?

Nei, vi gjør det samme.

- På hvilken måte har hjemmekontor påvirket arbeidshverdagen?

Har egentlig ikke påvirket så mye. Vi har de samme arbeidsoppgavene, men bare sitter på hver vår tue. Man gjør litt andre ting inni mellom ettersom man er hjemme. Kan setter på en vask i ny og ned, men føler arbeidet blir gjort uansett. Gå ut noen turer i lunsjen, eller går tur med en kollega som bor i nærheten. Vi har fått beskjed av leder å komme oss ut inni mellom og bevege oss.

- Hvordan ser en typisk arbeidshverdag ut for deg på hjemmekontor?

Jeg står opp og logger meg på. Vi har morgenmøte med alle i temaet, og etter det sitter man med de oppgaven vi har å gjøre.

- Vil det si at dere har de samme arbeidsoppgavene for hver dag?

Eh, jeg vil heller si at vi har de samme arbeidsoppgavene hver måned. For vi har rullering på måneder hos oss. Så man kan bestemme hva man vil gjøre innen den dagen, men så lenge man blir ferdig innen fristen.

- På hvilken måte har hjemmekontor påvirket effektiviteten til arbeidsoppgavene dine?
 - o Kan du utdype

Den effektiviteten er egentlig litt opp og ned sånn som på jobb. Noen ganger er man mer effektiv og andre ganger er den ikke det. Arbeidslisten varierer fra dag til dag.

- Man ringer hverandre vel i mindre grad enn at man stikker innom hverandre på kontoret eller går bort til hverandre?

Ja, det er ikke like naturlig å ta opp røret som å gå og spørre på kontoret. Har også skjønt på flere av de som har ringt og jeg ikke har hatt anledning, har funnet ut av svare på egenhånd før jeg har rukket å ringe opp igjen.

- Gjennomfører du arbeidet i samme tempo som på kontoret?

Ja, det er vi nødt til. Vi må være ferdig med det vi skal innen en frist. Vi kan ikke utsette noe. Har noen dager hvor det går treigere enn andre, men sånn var det på kontoret også.

- Er det noe ekstraordinært du har gjort for å bedre arbeidsinnsatsen din på hjemmekontor?

Nei, ikke noe spesielt uten om å komme seg ut innimellom. Og arbeidsoppgavene som skal gjøres. Det er jo de som driver en på en måte. Og når man er litt nedfor og tenker at det er skikkelig dritt å sitte alene, så tenker jeg skal være glad for at jeg har jobben min. En måte for å prøve å motivere seg selv på.

- På hvilken måte har du fått oppfølging av din leder?
 - o Hvor ofte har dere kontakt?

Vi har jo morgenmøter hver dag, så vi snakker med lederne vår hver dag. Også har vi gjennomført tifaktor, og arbeidsmiljø øvelser på teams. Også har vi hatt en til en samtaler. Så vil egentlig si at det er ganske bra.

- Har vi forstått informasjonen riktig når du forteller dette?

Ja, det vil jeg si.

Vi vil nå gå over til neste tema motivasjon, der vi ønsker å få høre din oppfattelse av motivasjonens tilstedeværelse på hjemmekontor.

Motivasjon

- Er du like motivert på hjemmekontor som på arbeidsplassen?
 - o Kan du utdype

Sånn passe. Det er jo ikke like spennende å sitte hjemme alene og jobb, men det er jo mer ro og har fått mer rom til å legge opp dagen etter min preferanse. Vil ikke si jeg er like motivert, men opplever heller ikke noen store endringer i motivasjonen.

- Hva motiverer deg for å gjennomføre arbeidsoppgavene dine?
 - o Kan du utdype?

- Evt hvilke faktorer?

Eh, litt usikker. Men kanskje morgenmøtene vi har på starten av dagen, hvor man ser alle og snakker med noen. Noe som også får meg opp av sengen. Ellers er det å gjennomføre arbeidsoppgavene og at man gjør arbeidet i tide.

- Er det noe du har gjort for å få eller opprettholde motivasjonen på hjemmekontor?

Ja, det er alltid rom for forbedringer, kunne vært mer fokusert på egen motivasjon og hva som bidrar til å øke den også deretter ha gjennomført små endringer.

- Har du tilgang til de samme ressursene for å gjennomføre arbeidet hjemmefra?
 - Kan du utdype?

Nei, jeg har tilgang til det samme. Har en liten robin ikea pult, to skjermer, en laptop og et tastatur. Rullemus og kontorstol. Jeg har alt. Det eneste jeg tenker jeg savner er en hev og senk pult, sånn at man kunne stått av og til.

- Er det noe arbeidsgiver har tilrettelagt?

Jeg hadde faktisk hjemmekontor fra før av. Så hadde det klart når vi fikk beskjed om å dra hjem. Men vet at det er flere som ikke har hatt det de trenger, men at den ene teamlederen dro rundt og hjalp de fleste andre til å installere pcer og utstyr som folk trengte.

- Hvordan planlegger du arbeidshverdagen din?

Vi diskuterer det litt på de morgenmøtene vi har. Fordi vi har en rekke oppgaver som skal gjøres innen den måneden, og er det hvem oppgaver som skal prioriteres i dag. Vi legger opp eller kommer fram til det vi skal gjøre på morgenmøte.

- Setter du deg mål?

Ja noen ganger. Men de målene blir som regel ikke nådd. Fordi det kommer andre ting i veien, eller ting man må gjøre først. Også får man ikke gjort ting man hadde planlagt.

- Belønner du deg seg, evt hvordan?

Ja, jeg tar meg pauser, men hoved belønningen er jo lønn og goder som jeg mottar fra arbeidsgiver og det er jo litt ute av mine hender.

- Har lederen din oppfordret deg til egen målsetting for arbeidet?

Nei lederen trenger ikke det egentlig, vi har faste oppgaver til faste tider.

Refleksjon

- Er det noe du selv kunne gjort annerledes på hjemmekontor?

Nei, ikke noe jeg kommer på akkurat nå.

- Du kan tenke litt på det.

mmm, det er vel noen ting jeg kunne gjort bedre. Presisert og perfektionert allerede arbeidsrutiner, og kanskje vært litt mer endrings villig. Muligens også være mer positiv.

Fase 3: Avslutningsfasen

Avrunding

- Er det noe du ønsker å tilføye eller er det noe du lurer på?

Nei, ikke som jeg kommer på nå. Men jeg merker at jeg får mindre mosjon. Man får mye gratis trinn og mosjon på jobb. Mens alt man trenger hjemme er tilgjengelig. Er lite å finne på og drømme om. Man sparer penger på hjemmekontor, handler ikke så mye og reiser ikke ut for å handle.

Takk for at du har tatt deg tid til å delta i dette intervjuet, vi ønsker deg en fin vår videre og sommer når den kommer. Dersom du har noen spørsmål vedrørende veien videre eller oppgaven er det bare og ta kontakt.

Transkribering av informant 3

Dato: 23.03.21 Varighet: 45 min

Fase 1: Startfasen

Oppvarming

Løs prat med informanten

Om kandidat

- Hvilken stillingstittel har du?

Jeg er avdelingsleder hvis det er det du tenkte på.

- Hvor lenge har du jobbet der?

Har jobbet der i litt over seks år, tiden går fort

- Jobber du i en spesifikk avdeling?

Ja, jeg gjør vel det vi har delt inn også i mindre kohorter nå med korona.

- Har du hatt hjemmekontor i løpet av de siste månedene? Hvis ja, hvor lenge og i hvilken grad?

Ja, har hatt hjemmekontor i kombinasjon med arbeid på jobben. Vi som mange andre fikk beskjed om å jobbe på hjemmekontor utelukkende så godt det lot seg gjøre da arbeidsplassen stengte, så det ble en kombinasjon av hjemmekontor fra i fjor. Litt vanskelig å huske alt, men

mener å huske at det ble innført i midten av mars tyve tyve, men rett før sommeren i fjor så fikk vi muligheten til å kombinere hjemmekontor med noen dager i uken på arbeidsplassen og etter det har det vært en kombinasjon alt etter hva regjeringen har fastsatt av tiltak.

Fase 2: Hovedfasen

Overgang til hjemmekontor

- Hvordan har du opplevd overgangen til hjemmekontor?
 - o Kan du utdype dette?

Ja, det har jo vært noe nytt for meg så har vært en litt brå og kanskje noe uoversiktlig overgang, det tok endel tid før vi fikk igangsatt arbeidet. Det er klart at selve overgangen i begynnelsen var vel ikke spesielt hva skal jeg kalle det, effektiv. Men syntes egentlig at det ble løst ganske bra allikevel.

- Syntes du løsningen med hjemmekontor har fungert for deg?
 - o Trives du med det?

Ja for meg har det fungert ganske bra altså, nå er vi så innkjørt på rutiner og endringene som er knyttet til hjemmekontor at det ikke er noe problem for meg. Hadde ikke hatt noe imot en kombinasjon av stedsbasert og hjemmebasert kontor i årene fremover.

- Hva har fungert godt med hjemmekontor?
 - o Har du noen eksempler på dette?

Det blir jo litt objektivt, men det jeg opplever som velfungerende må være at vi klarer å gjennomføre mesteparten altså essensen av arbeidet vårt over internett. Da bruker vi jo teams og vår interne nettplattform hvor vi kan kommunisere fortløpende. Og ved å jobbe hjemmefra så har vi spart endel tid på reisevei til arbeid, pauser på arbeidsplassen og sykedager før kunne jeg ikke komme på jobb med sykt barn feks. Men nå har jeg vært hjemme og til stede for barnet mitt samtidig som jeg kan arbeide.

- Hva har eventuelt ikke fungert?
 - o Har du noen eksempler på dette?

hmm ja det er jo alltid noe som ikke alltid er like vellykket, men det eneste jeg kan tenke sånn umiddelbart er jo mine litt eldre kolleger stakkars, det var ikke like lett for de å rett og slett forstå seg på de teknologiske hjelpemidlene vi måtte bruke. Ledelsen hadde nok ikke sett for seg at det skulle skje.

- o Kan det være noen andre ting, trenger ikke være stort som kan ha fungert dårligere?

I begynnelsen så var jo alt litt i luften og ingen visste helt hva som skulle skje så kan vel si at kommunikasjonen fra ledelsen og avdelings ansvarlig har vært litt dårligere enn vanlig, men tenker samtidig at det ikke var så rart, jeg oppfattet at de ikke viste så mye om hva de selv skulle gjøre heller.

Selvledelse

- Hvilke refleksjoner gjør du deg rundt begrepet selvledelse?
 - o Utdyp gjerne.

Ja det er nok noe mange har fått erfare i det siste kan jeg tenke meg, tenker vel at vi selv leder oss igjennom arbeid eller livets oppgaver generelt. Tror de fleste bruker det ganske mye

Definisjon leses for intervju kandidaten: Selvledelse defineres som en prosess ved bruk av egne følelser, tanker og handlinger der man leder seg selv (Neck og Manz, 2010)

- Hvilke ferdigheter og egenskaper tenker du på som viktig for å kunne lede seg selv? De bør nok ha en sammensetning, men først og fremst selvdisiplin, jeg må kunne klare å gjøre det jeg bestemmer meg for å gjøre. Men tenker det er viktig med viljestyrke og at du er litt motivert

- Er dette egenskaper du selv har tatt i bruk på hjemmekontor?
 - o Har du noen eksempler?

Ja jeg har vært motivert og «fått» meg selv til å gjennomføre det arbeidet jeg selv må og har bestemt meg for å gjøre.

- I hvilken grad vil du si at du har ledet deg selv på hjemmekontor?

Vil nok si jeg i ganske stor grad leder meg selv på hjemmekontor, i hvert fall nå når alt annet også har blitt så drastisk endret.

- o Kan du utdype, gjerne med eksempler?

Det er ingen som stiller noen krav til meg for når den enkelte oppgaven skal være gjort så lenge det som skal gjøres den uken er gjennomført. Så i slike situasjoner vil jeg si at jeg tar eget ansvar for selvledelse.

- Gjør du arbeidsoppgaver du ikke blir spurt om i forkant?

Jobben min går ikke nødvendigvis ut på å gjennomføre spesifikke oppgaver, jeg skal ha gjort en hvis mengde arbeid før ukens slutt, da velger jeg selv hvilke arbeidsoppgaver jeg skal gjøre for å få det til. Men vi absolutt si at jeg har gjort mer enn nødvendig nå på hjemmekontor, er jo ikke så mye annet å gjøre nå om dagen.

- Har du bevist tatt i bruk selvledelse?

Tror at for min del har det nok vært mer underbevisst fordi jeg muligens er vandt med å lede meg selv, så alle de tingene jeg gjør som er knytte til selvledelse i løpet av en dag går litt av seg selv.

- Tenker du at selvledelse er en viktig egenskap på hjemmekontor?

Ja, det tenker jeg så absolutt er viktig, både for de ansatte sin hverdag og arbeid, men også for bedriften sin del. Tror virkelig at de som bruker selvledelse klarer å jobbe bedre eller ta i bruk bedre rutiner enn de som ikke bruker det.

Arbeidsstruktur og effektivitet

- Hvordan liker du best å jobbe?
 - o Alene eller i team, hvorfor?

Nå har jeg erfaring med både team arbeid og individuelt, men må si at hjemmekontor har fått meg til å savne team, men sette mer pris på individuelt arbeid om det gir mening?

- o Ja, det gir mening det.

Jobber jo ganske effektivt og oppnår jo det jeg skal alene, og kanskje til og med fortere enn i team da vi kutter mange ledd som skal inn og mene noe.

- Har strukturen og arbeidsmåten endret seg?

Nja. Den har jo endret seg, men kommer ikke på helt hvordan sånn umiddelbart, jeg arbeider jo mye mer fokusert mot å jobbe effektivt. Strukturen er jo helt endret fra å ha morgenmøter hver dag og jobbe på tvers av avdelinger med prosjekter og ulike oppgaver, så har vi heller fokusert på arbeid vi ikke er avhengig av andre kolleger til å gjennomføre.

- På hvilken måte har hjemmekontor påvirket arbeidshverdagen?

Det første jeg tenker på er jo den største endringen, at kontoret mitt faktisk er flyttet hjem i stua midt imellom familien og «hjemmelivet». Så det rent fysiske påvirker jo endel, også har vi jo blitt mye mindre sosiale både med kolleger og venner. Blir kanskje litt mer mentalt utslitt nå enn tidligere.

- Hvordan ser en typisk arbeidshverdag ut for deg på hjemmekontor?

Jo jeg starter som regel dagen med å gå igjennom dagens gjøremål og legger opp en detaljert plan for når jeg helts skal bi ferdig med de ulike oppgavene, ehm hvis ikke jeg gjør det så blir det lite tid til pause og frisk luft så har lært meg å få litt gode pauser og heller jobbe helt hundre prosent fokusert når jeg først gjør noe. Så sjekker jeg eposter, og ser om jeg har noen telefonmøter eller lignende, vi har også morgenmøte på mandager for å gå igjennom eventuelle strategier eller

- På hvilken måte har hjemmekontor påvirket effektiviteten til arbeidsoppgavene dine?
 - o Kan du utdype

Ja hvordan det har påvirket, det henger sikkert litt sammen med hva som har påvirket og hvordan jeg jobber eller. Ja, jeg har vel blitt litt «tvunget» til å jobbe effektivt da noen prosesser tar lengre tid på hjemmekontor enn det vi kanskje var vant til. Også har jeg jo bestemt meg for å jobbe på slik at jeg kan fokusere mer, men også bli ferdig med dagens mål på tiden. Surrer jeg for mye nå?

- Nei det går helt fint, men slik jeg oppfatter det så opplever du at du jobber mer effektivt nå?

Ja føler det

- Gjennomfører du arbeidet i samme tempo som på kontoret?

Gjennomfører ikke arbeidet noe tregere, men har ikke tatt tiden på enkelt oppgaver så vanskelig å si. Med endringen til hjemmekontor så ble oppgavene også litt endret noe som kan ta lenger eller kortere tid vil jeg tro. Men siden jeg tror jeg er mer effektiv en før så ville jeg tørre å påstå å være litt raskere enn før også

- Er det noe ekstraordinært du har gjort for å bedre arbeidsinnsatsen din på hjemmekontor?

Har faktisk begynt å enten trene eller meditere før jeg starter arbeidsdagen, føler virkelig det har hjulpet meg i å ikke bli helt gæren (haha), men det gir meg mer klarhet og jeg klarer på en måte og sette meg dypere inn i arbeidet. Blir jo litt piggere av energi overskuddet også da.

- På hvilken måte har du fått oppfølging av din leder?
 - o Hvor ofte har dere kontakt?

Har en god dialog med min leder og det er ganske lav terskel for å ta kontakt, men med det sagt så har vi ikke hatt så mye fast oppfølging. Har vært mer oppfølging dersom det har oppstått ett problem eller noe uforutsett.

- o Hva inngår i kommunikasjonen og hvor ofte har dere kontakt?

Er jo kontakt på epost og over telefon, vi har hatt noen møter på zoom også det er veldig hyggelig å se noen kjente fjes igjen. Dette skjer ukentlig.

- Føler du det er noe mer du ønsker å tilføye i denne delen før vi fortsetter videre?

Nei, ikke med mindre det er noe dere lurer mer på

Vi vil nå gå over til neste tema motivasjon, der vi ønsker å få høre din oppfattelse av motivasjonens tilstedeværelse på hjemmekontor.

Motivasjon

- Er du like motivert på hjemmekontor som på arbeidsplassen?
 - o Kan du utdype

Tror jeg er sånn noenlunde like motivert på hjemmekontor om ikke litt mer motivert fordi vi alle jobber mot ett felles mål som har blitt noe viktigere som følge av pandemien.

- Hva motiverer deg for å gjennomføre arbeidsoppgavene dine?
 - o Kan du utdype?
 - o Evt hvilke faktorer?

Det som motiverer generelt for arbeidet er jo de godene man får som lønn og trygghet, men vil tørre å påstå at mestringsfølelsen jeg får ved å klare p g 'levere som jeg skal i en global pandemi motiverer ganske mye. Blir litt stolt av at jeg får det til, husker godt at i begynnelsen av hele hjemmekontor innføringen var jeg endel stresset for at kvaliteten på det jeg presterte skulle svekkes. Men den tanken har jo også motivert meg litt, vil jo ikke miste jobben i en slik usikker tid som denne.

- Er det noe du har gjort for å få eller opprettholde motivasjonen på hjemmekontor?

Har vært flink til å gi meg selv ros for arbeidet og tenkte positivt generelt, spist god mat og holdt meg i gang med litt fysisk bevegelse.

- Har du tilgang til de samme ressursene for å gjennomføre arbeidet hjemmefra?
 - o Kan du utdype?
 - o Er det noe arbeidsgiver har tilrettelagt?

Har jo tilgang til de verktøyene jeg bruker for å gjennomføre arbeidet mitt, sånn som jobb-pc, programvarer, monitor, mobil og sånn. Kommer litt an på hva dere mener med ressurser, har jo ikke ergonomisk stol her hjemme sånn som på kontoret og ikke samme support til IT for eksempel. Er ikke supert teknisk av meg, men liker å tro jeg får det til helt ok, men når jeg ikke skjønner noe så har jeg pleid å ta med pc til IT så fikser de det, men nå som jeg må forklare de problemet ha jeg bare googlet meg fremt til en løsning hahaha.

- Hvordan planlegger du arbeidshverdagen din?
 - o Setter du deg mål?

Lager meg en liten liste for dagens gjøremål med «tidsfrister» for når jeg ønsker å fullføre, om jeg fullfører innenfor tiden så unner jeg meg selv en liten belønning. Er litt gammeldags så skriver bare planen opp på papir, føler det er mye lettere å forholde meg til det når jeg ser det skrevet svart på hvit foran meg.

- o Hvordan belønninger er det du unner deg?

Det varierer litt, men i det siste har det blitt endel godis og mobilpauser, men det gir litt ekstra motivasjon altså.

- Har lederen din oppfordret deg til egen målsetting for arbeidet?

Ja det vil jeg si.

Refleksjon

- Er det noe du selv kunne gjort annerledes på hjemmekontor?

Ja hehehe må se hvor mye selvinnsikt jeg har for å kunne svare på det der, tror jeg også kunne ha tatt mer initiativ til å opprettholde mitt sosiale liv på arbeidsplassen, kanskje snakket litt mer med kolleger. Kunne vel i for seg også ha delt mine utfordringer med ledelsen, kanskje de kunne løst noe av det.

Fase 3: Avslutningsfasen

Avrunding

- Har vi forstått informasjonen riktig når du forteller dette?

Det er jeg ganske sikker på, håper dere får noe ut av svarene

- Er det noe du ønsker å tilføye eller er det noe du lurer på?

Nei ikke som jeg kommer på nå, men ønsker dere masse lykke til med oppgaven.

Takk for at du har tatt deg tid til å delta i dette intervjuet, vi ønsker deg en fin vår videre og sommer når den kommer. Dersom du har noen spørsmål vedrørende veien videre eller oppgaven er det bare og ta kontakt.

Transkribering av informant 4

Dato: 07.04.21 Varighet: 48 min

Fase 1: Startfasen

Oppvarming

Løs prat med informanten

Om kandidat

- Hvilken stillingstittel har du?

Mellomleder

- Jobber du i en spesifikk avdeling?

Ja

- Hvor lenge har du jobbet der?

I den avdelingen jeg jobber i nå, har jeg jobbet i ca 4 måneder. Men jobbet på arbeidsplassen snart 3 år.

- Har du hatt hjemmekontor i løpet av de siste månedene? Hvis ja, hvor lenge og i hvilken grad?

Ja. På denne avdelingen har jeg hatt hjemmekontor kanskje 5 uker. Jeg har hatt 100% hjemmekontor ved mindre man må på kontoret for å ordne diverse papirer eller andre ting som er tilgjengelig der.

Fase 2: Hovedfasen

Overgang til hjemmekontor

- Hvordan har du opplevd overgangen til hjemmekontor?
 - o Kan du utdype dette?

Litt blandet. Det har vært både greit og litt utfordrerne. Det som har vært fint med hjemmekontor er jo at man kan stå opp 5 min før du skal på jobb og man kan sitte i pysjen, og spise frokost samtidig som man logger seg på. Du slipper reise tid og andre unødvendige ting man bruker tid på. Det er jo deilig å kunne ta seg noe mat når du trenger det, det er veldig fritt da. Man kan ta seg noen turer ut hvis man ønsker det. Det er behagelig å være sin egen herre så man slipper å ha noen hengende over eller maser på deg.

- Hva har eventuelt ikke fungert?
 - o Har du noen eksempler på dette?

Ulempen er vel at jeg ikke har like godt kontorutstyr hjemme som på jobb. Jeg har mindre skjermer, jeg har ikke like bra kontorpult eller plass å jobbe på. Kontor stol. Det har blitt lagt til rett for at man har kunnet ta det med hjem, men at det har vært litt styr. En annen ulempe er at det er mye teams møter. Teams er positiv, men det bruker vi mye lenger tid på enn ett møte på jobb. det går mye tid bort på det. Det vil egentlig ikke si at man er noe mer effektiv hjemme

- Syntes du løsningen med hjemmekontor har fungert for deg?
 - o Trives du med det?

Synes løsningen har fungert til en viss grad. Trives tidvis, men samtidig setter jeg pris på sosialinteraksjon.

Selvledelse

- Hvilke refleksjoner gjør du deg rundt begrepet selvledelse?
 - o Utdyp gjerne.

Selvledelse er jo noe man gjør hver dag da, jeg tenker det handler om alt hva vi velger fra vi står opp til når man velger å legge seg. Selvledelse handler om å ta ansvar for sin egen kropp og helse, fysisk og psykisk. Ta ansvar for sin egen utvikling, jobbmessig og personlig utvikling og relasjoner. Selvledelse er egentlig veldig mye. Jeg tenker det går litt i hånd i hånd med disiplin, ansvarsbevissthet og ta vare på seg selv.

Definisjon leses for intervju kandidaten: Selvledelse defineres som en prosess ved bruk av egne følelser, tanker og handlinger der man leder seg selv (Neck og Manz, 2010)

- Hvilke ferdigheter og egenskaper tenker du på som viktig for å kunne lede seg selv?

Ja, jeg tenker vel disiplin. Disiplin mener jeg er veldig viktig, men også være bevisst på hvordan man tenker, seg selv og sine følelser. Fysisk og psykisk. Hva ser du for deg, og din familie i framtiden. Både langsiktig, men også innen noen måneder til ett år, det er litt avgjørende for hvordan du driver med selvledelse da. Både når det kommer til jobb, deg selv og din utvikling i forhold til økonomi, hvordan man vil at ting skal se ut. Hvilken visjon og drømmer har du. Målsettingene dine. Alle de tingene påvirker din selvledelse. Hvis du ikke har et mål eller en visjon så er det kanskje lettere å ha mindre disiplin på ulike felt.

- Er dette egenskaper du selv har tatt i bruk på hjemmekontor?
 - o Har du noen eksempler?

Mye av det som jeg nevnte bruker jeg også på hjemmekontor. Disiplin til å stå opp, starte når en skal og avslutte når en skal. Sette seg mål om hva en skal få gjort ilt dagen og uken. Langsiktige mål. Ta ansvar og gjøre ugjorte oppgaver. Spør om råd og hjelp om en står fast med arbeidsoppgavene.

- I hvilken grad vil du si at du har ledet deg selv på hjemmekontor?

Jeg vil si at jeg stort sett er flink på selvledelse. Men det er jo rom for forbedring, helt garantert. Jeg kan jo av og til bli mer fristet til å ta en slow morning enn jeg burde ha, stått opp litt tidligere, kanskje jeg kunne tatt en treningsøkt før jobb. Det er rom for forbedring, men jeg tror i utgangspunktet at jeg ikke er dårlig til det.

- Gjør du arbeidsoppgaver du ikke blir spurt om i forkant?

Ja det gjør jeg vel egentlig. Noen oppgaver blir lagt på deg, mens andre må man ta initiativ til å ta seg. Så ja.

- Har du bevist tatt i bruk selvledelse?

Jeg mener selv jeg er svært bevisst i forhold til selvledelse. Ikke bare på hjemmekontor, men i hverdagen generelt

- Tenker du at selvledelse er en viktig egenskap på hjemmekontor?

Selvledelse er viktig hele tiden, også på hjemmekontor. Det handler om å ta vare på seg selv og sin utvikling. Samtidig er det viktig for å holde fokus og for å få ting gjort

Arbeidsstruktur og effektivitet

- Hvordan liker du best å jobbe?

- o Alene eller i team, hvorfor?

Jeg liker egentlig litt begge deler, det kommer egentlig litt an på arbeidsoppgavene. Noen oppgaver må man gjøre i team, og da trives jeg med det for da kan man drøfte og drodle. Jeg er ny i denne stillingen så er viktig å få snakket med noen andre om utfordringene. Mens andre oppgaver trenger jeg fullt fokus, og da liker jeg å sitte med det alene.

- Har strukturen og arbeidsmåten endret seg?

Ja det har endret seg litt. Selv om det kan løses hjemmefra så har strukturen og arbeidsmåten endret seg må jeg si.

- På hvilken måte har hjemmekontor påvirket arbeidshverdagen?

Det påvirker meg ved at jeg alltid føler at jeg er på jobb, jeg får ikke det klare skille mellom jobb og hjem. Det er veldig lett at tiden strekker ut, at jeg ikke gir meg når jeg egentlig er ferdig. Man jobber lenger, logger seg på igjen på kveldene. Det er litt slitsomt. Også er det utfordrende med at jeg er ganske ny, og da ikke kan alt og da sitte på hjemmekontor alene. Det er veldig utfordrende. Man har ikke den sosiale interaksjonen da som er vært viktig for utviklingen sin det, og spesielt i forhold til det vi jobber med. For dialog er veldig viktig for at jobben gir mening, og mange er involvert. Det blir mye telefon og digitale møter.

- Hvordan ser en typisk arbeidshverdag ut for deg på hjemmekontor?

Ja, jeg starter med å skru på kaffemaskinen og tar jeg med en kaffe, og skrur på systemene som tar litt tid. Når jeg kommer inn på PC, sjekker jeg opp alt av historisk data. Hva har skjedd fra sist jeg var på jobb. Så har vi et morgenmøte på teams og etter det så går vi over til ett nytt møte til avdelingen. Der vi går igjennom tanker, planer for dagen, hva har vi gjort siden sist og hva er planen videre. Dette møte tar gjerne litt tid. Og det er da det blir lagt opp de forskjellige arbeidsoppgavene, som er veldig mye forskjellig i løpet av en dag. Så er det lunsj på tema. Etter lunsj er det å fortsette med jobbing. Prøver også å få inn en treningsøkt innimellom nesten hver dag.

- Dere har felles lunsj sammen på temas?

Ja, det er forsøkt det. Men det er frivillig, så er det litt blandet deltagelse der. Det burde i utgangspunktet vært sosialt her, men det blir ofte snakk om jobb og da får man aldri pause.

- På hvilken måte har hjemmekontor påvirket effektiviteten til arbeidsoppgavene dine?
 - o Kan du utdype

Hvis man har arbeidsoppgaver og jobb med og kan jobbe uten de teams møtene i bakgrunnen så kan det jo tenkes at man er mer effektiv. Man tar jo litt mindre pauser hjemme enn på jobb. Når man er på jobb, så tar man seg gjerne en kaffe og stopper man opp og snakker med andre, også skal man hente litt forskjellig utstyr. Det er hvert fall sånn jeg er, for jeg er jo en veldig sosial person, så da går det endel tid på diverse andre ting. Mens hjemme er jeg nok mye mer effektiv, fordi det går mindre tid bort til andre ting. Men er det mye teams møter, klarer jeg ikke å være like effektiv med ett møte i bakgrunnen. Da blir man også gjerne mer sliten i hodet og kan trenge mer luft eller en ekstra gå tur.

- Gjennomfører du arbeidet i samme tempo som på kontoret?

Ja, mange av de oppgavene jeg gjør, gjør jeg i samme tempo. Noen ganger kanskje raskere også.

- Er det noe ekstraordinært du har gjort for å bedre arbeidsinnsatsen din på hjemmekontor?

Prøver å være en del ute når jeg kan, og ta pause ca hver time. Som jeg nevnte, prøver jeg også alltid å få inn en treningsøkt i løpet av dagen. Ikke bare spise godteri, men spise nok og riktig mat. Jeg har også hentet en skjerm fra jobb, og satt opp en kontorpult hjemme. Så fikk gjort noen skikkelige tiltak for at det skulle være bedre arbeidsmiljø for meg.

- Hvordan planlegger du arbeidshverdagen din?

Ja, jeg prøver å ha en skisse over hvordan dagen vil bli. På morgenmøtene tar vi opp hva som er planen for dagen, og hva vi skal prøve å få gjort. Men den planen bli sjeldent fulgt, hehe! Det er ofte ting tar litt lenger tid, eller at det dukker opp ting som må gjøres istedenfor.

- På hvilken måte har du fått oppfølging av din leder?
 - o Hvor ofte har dere kontakt?

Morgenmøte hver dag, der lederen er involvert, er også med på lunsjene. Lederen spør jo hvordan vi har det hver dag, men det blir gjerne tatt i fellesskap. Og hvis du da ikke er en person som er utadvendt og vil framover lent, så kan man ha det skikkelige kjipt uten av noen andre vet det. Jeg mener at i tillegg til å ha det felles, burde hen kanskje vært litt flinkere til å ta kontakt direkte under covid-19. Det er jo ingen som ser hverandre, og man har jo sett at

alkohol eller andre psykiske problemer har vært utfordrende for mange i hele landet under pandemien.

Vi vil nå gå over til neste tema motivasjon, der vi ønsker å få høre din oppfattelse av motivasjonens tilstedeværelse på hjemmekontor.

Motivasjon

- Er du like motivert på hjemmekontor som på arbeidsplassen?
 - o Kan du utdype

Jeg vil si jeg er like motivert, men kanskje ikke alltid like effektiv. Kommer an på arbeidsoppgavene som skal gjøres.

- Hva motiverer deg for å gjennomføre arbeidsoppgavene dine?
 - o Kan du utdype?
 - o Evt hvilke faktorer

Ja, det er flere ting som motiverer meg. Det er den lojaliteten til jobben da. Man har vært så heldig å ha fått jobben, og man ønsker å bevise at man kan og man får til. Det er en motivasjon at man hjelper andre, og for de som står i situasjonen. Det er en motivasjon at man er helt å ha en jobb i Covid - 19, og se at så mange mister jobbene sine eller blir permittert. At man faktisk da er så heldig å ha en jobb å kunne gå til er en boost til å gi gass og ikke klage over det man har.

- Er det noe du har gjort for å få eller opprettholde motivasjonen på hjemmekontor?

For å opprettholde motivasjonen så kan man ta i bruk digitale løsninger som "erstatter " delvis den sosiale interaksjonen. I tillegg er det viktig å legge til rette for godt arbeidsmiljø hjemme. Jeg pleier å ta pauser ofte, være aktiv når jeg kan det og få inn en treningsøkt i løpet av dagen. I tillegg er det en motivasjon for meg å bli ferdig med arbeidsoppgaver innen arbeidstiden, slik at jeg kan være sammen med familien min etterpå.

- Har du tilgang til de samme ressursene for å gjennomføre arbeidet hjemmefra?
 - o Kan du utdype?
 - o Er det noe arbeidsgiver har tilrettelagt?

Nei det har jeg ikke. Har fått tilbudet om å ta med skjermer fra jobb, men har egentlig tenkt at vi ikke skulle være hjemme så lenge. Det skal også sies at det har vært snakk om at man skulle få penger for å ha det like bra hjemme som på jobb, men det har ikke skjedd. Har ikke fått en krone, for det er ikke penger å ta av. Men vi er veldig flinke til å hjelpe hverandre og ringe rundt hvis man må få skal printer eller skanne noe. Men har jo ikke tilgangen på det samme sånn umiddelbart

- Hvordan planlegger du arbeidshverdagen din?

- Setter du deg mål for arbeidshverdagen din?
- Belønner du deg seg, evt hvordan?

Ja, jeg prøver å ha en skisse over hvordan dagen vil bli. På morgenmøtene tar vi opp hva som er planen for dagen, og hva vi skal prøve å få gjort. Men den planen bli sjeldent fulgt, hehe! Det er ofte ting tar litt lenger tid, eller at det dukker opp ting som må gjøres istedenfor. I forhold til belønning kjøper jeg ikke noe spesielt, men lager meg gode måltider, unner meg noen gode pauser og får inn en treningsøkt.

- Har lederen din oppfordret deg til egen målsetting for arbeidet?

Min leder har en leder stil som er verdibasertledelse, så der er det veldig opp til deg selv som arbeidstaker. Det er lite plan og føringer fra lederen.

Refleksjon

- Er det noe du selv kunne gjort annerledes på hjemmekontor?

Ja, det er det helt sikkert. Hehe. Kunne gjort noen tiltak ved å hente hjem en stol og skjermer fra jobb. Lagd et bedre kontorlandskap bedre og tidligere. Ikke tenkte at man snart skal tilbake på jobb, og ikke gidde å gjøre noe med det. Men faktisk bare tatt tak i det med en gang.

Fase 3: Avslutningsfasen

Avrunding

- Er det noe du ønsker å tilføye eller er det noe du lurer på?

Nei, jeg har egentlig ikke det assa. Det var veldig hyggelig og håper det hjelper dere på veien videre.

Takk for at du har tatt deg tid til å delta i dette intervjuet, vi ønsker deg en fin vår videre og sommer når den kommer. Dersom du har noen spørsmål vedrørende veien videre eller oppgaven er det bare og ta kontakt.

Transkribering av intervju 5

Dato: 22.04.21 Varighet: 40 min

Fase 1: Startfasen

Oppvarming

Løs prat

Om kandidat

- Hvilken stillingstittel har du?

Salgsansvarlig

- Jobber du i en spesifikk avdeling?

Ja, det gjør jeg. Jobber i salgsavdeling

- Hvor lenge har du jobbet der?

Har jobbet der i tre år

- Har du hatt hjemmekontor i løpet av de siste månedene? Hvis ja, hvor lenge og i hvilken grad?

Ja det har jeg, har jobbet fulltid på hjemmekontor siden 13 mars 2020.

Fase 2: Hovedfasen

Overgang til hjemmekontor

- Hvordan har du opplevd overgangen til hjemmekontor?
 - o Kan du utdype dette?

Det ble en brå start, da alt endret seg over natten, men jeg har pleid å være mye ute av kontoret tidligere også på ulike oppdrag. Så overgangen har gått fint.

- Syntes du løsningen med hjemmekontor har fungert for deg?
 - o Trives du med det?

Ja jeg syntes det har fungert bra spesielt med den type stilling jeg har, er ikke så avhengig av å dra på kontoret egentlig. Trives godt med hvordan jeg arbeider under hjemmekontor, men merker det hadde vært fint med noen fysiske møter.

- Hva har fungert godt med hjemmekontor?
 - o Har du noen eksempler på dette?

Jeg er mer effektiv på hjemmekontor, siden jeg ikke sitter på kontoret der kolleger kan komme og avbryte med spørsmål, eller annet støy.

- Hva har eventuelt ikke fungert?
 - o Har du noen eksempler på dette?

Jeg jobber for mye, er ikke flink til å ta de naturlige pausene som man har i hverdagen på et kontor. Blir derfor mer jobb og mindre egen tid, skillet mellom jobb og fritid blir også litt uklart.

Selvledelse

- Hvilke refleksjoner gjør du deg rundt begrepet selvledelse?
 - o Utdyp gjerne.

Selvledelse for meg er noe jeg har gjort de siste 20 årene av min arbeidskarriere, dette er nok grunnet at jeg har vært i lederstillinger. Ville antageligvis stilt meg annerledes til dette begrepet om jeg ikke var leder. For meg innebærer selvledelse å bestemme seg for gjennomføringen av ulike oppgaver og gjennomføre de uten at leder aktivt leder en.

Definisjon leses for intervju kandidaten: Selvledelse defineres som en prosess ved bruk av egne følelser, tanker og handlinger der man leder seg selv (Neck og Manz, 2010)

- Hvilke ferdigheter og egenskaper tenker du på som viktig for å kunne lede seg selv? Det viktigste er å klare å sette seg mål som er oppnåelig, dette har også noe med tankesett å gjøre. For mange er det vanskelig å begynne med Selvledelse, da de er vant med å bli fortalt ALT de skal gjøre hver dag. Jeg har jobbet masse med mine selger med dette i det siste året som har gått.

- Er dette egenskaper du selv har tatt i bruk på hjemmekontor?
 - o Har du noen eksempler?

Ja absolutt, det blir litt som jeg forklarte i det forrige spørsmålet.

- I hvilken grad vil du si at du har ledet deg selv på hjemmekontor?

Hundre prosent hele tiden

- Gjør du arbeidsoppgaver du ikke blir spurt om i forkant?

Ja, men det må jeg i min stilling som leder med så varierte oppdrag og oppgaver.

- Har du bevist tatt i bruk selvledelse?

Jeg forteller meg selv hva jeg skal gjøre så og si hele dagen, så ja jeg har tatt det i bruk bevisst

- Tenker du at selvledelse er en viktig egenskap på hjemmekontor?

Ja helt klart, det er en viktig egenskap uavhengig av hjemmekontor eller ikke, tenker jeg.

Arbeidsstruktur og effektivitet

- Hvordan liker du best å jobbe?
 - o Alene eller i team, hvorfor?

Jeg er salgssjef og gjennom min erfaring og felt er det viktig å jobbe i team, men jeg foretrekker å jobbe i mindre team.

- Har strukturen og arbeidsmåten endret seg?

Ja, den er ganske annerledes nå sammenlignet med før

- På hvilken måte har hjemmekontor påvirket arbeidshverdagen?

Den har blitt preget av mer jobbing, men den har vært mer effektiv å så det har gitt meg bedre resultater på arbeidet.

- Hvordan ser en typisk arbeidshverdag ut for deg på hjemmekontor?

Morgenmøte med mine selger klokken åtte, så er det ofte noen interne møter i forbindelse med ledergruppen, og andre avdelinger. Følge opp kunder. Ha møter fysisk eller over teams, med kunder. Sende tilbud, få inn kontrakter, følge opp selgerne mine hvis de trenger meg. “noe de ofte gjør “det kan ta litt tid, men de blir gradvis mer selvstendige.

- På hvilken måte har hjemmekontor påvirket effektiviteten til arbeidsoppgavene dine?
 - o Kan du utdype

Blir ferdig med oppgaver uten å bli forstyrret, dette har gjort at tilbud er blitt sendt ut raskere og kundene har også signert raskere på kontraktene. Så det har gitt meg muligheten til å prestere bedre og gitt meg ett sterkere ønske til å holde effektiviteten i gang.

- Gjennomfører du arbeidet i samme tempo som på kontoret?

Nei, det blir mer effektiv jobbing på hjemmekontor kontra på kontoret.

- Er det noe ekstraordinært du har gjort for å bedre arbeidsinnsatsen din på hjemmekontor?

Nei, jeg er vant med å jobbe selvstendig og i team, siden jeg har ansvar for andre personer også. Så har ikke gjort så mye annerledes nå.

- På hvilken måte har du fått oppfølging av din leder?

- o Hvor ofte har dere kontakt?

Har ikke en stilling som tilsier at jeg trenger veldig oppfølging, vi snakkes hvis jeg opplever noen utfordringer knyttet til personalet eller noen store kunder der jeg har behov for noen å sparre med. Har kontakt med leder cirka to ganger i uken,

Vi vil nå gå over til neste tema motivasjon, der ønsker vi å få høre din oppfattelse av motivasjonens tilstedeværelse på hjemmekontor.

Motivasjon

- Er du like motivert på hjemmekontor som på arbeidsplassen?
 - o Kan du utdype

Jeg vil si at jeg er en smule mer motivert på hjemmekontor fordi jeg har sett mulighetene for å levere enda bedre resultater, det er også mindre tid som går tapt til unødvendig reisevei og formaliteter.

- Hvilke faktorer/elementer motiverer deg på hjemmekontor?

Min største motivasjon er resultatene jeg oppnår og når mine selgere klarer å levere en god jobb under min ledelse.

- Er det noe du har gjort for å få eller opprettholde motivasjonen på hjemmekontor?

Har sørget for å være uthvilt og forberedt for å jobbe, og jeg forsøker konstant å minne meg selv på mine prestasjoner og muligheter for høyere mål oppnåelse.

- Har du tilgang til de samme ressursene for å gjennomføre arbeidet hjemmefra?
 - o Kan du utdype?
 - o Er det noe arbeidsgiver har tilrettelagt?

Har tilgang til alle systemene vi bruker på hjemmekontor også via pc her hjemme, de hjelpemidlene vi bruker er hovedsakelig programvare. Er jo arbeidsgiver som har sørget for at alle har installert nødvendige programmer og har en jobb pc, og har du behov for hev senk pult eller kontor stol, flere skjermer eller andre ting, har arbeidsgiver hjulpet med dette.

- Hvordan planlegger du arbeidshverdagen din?
 - o Setter du deg mål?
 - o Belønner du deg selv, eventuelt hvordan?

Jeg har en god struktur på min arbeidshverdag, så jobben blir gjort uavhengig hvor jeg jobber. Setter opp alle gjøremål og møter fortløpende i agendaen min samtidig som jeg gjennomfører alt så fort som mulig slik at det ikke blir hengende over. Unner meg selv ulike former for belønning som ekstra oppgraderinger i livet og tjenester jeg ikke vanligvis bruker, som sushi til middag eller en finere bilvask.

- Hva motiverer deg for å gjennomføre arbeidsoppgavene dine?
 - o Kan du utdype?

Min største motivasjon er resultatene jeg oppnår og når mine selgere klarer å levere en god jobb under min ledelse.

- Har lederen din oppfordret deg til egen målsetting for arbeidet?

Nei, men det har ikke nødvendig. Da jeg er av typen som har kontroll og vet hva jeg skal gjøre i løpet av dagen eller måneden.

Refleksjon

- Er det noe du selv tenker du kunne gjort annerledes på hjemmekontor?

Jobbet litt mindre, og vært flinkere til å ta trenings pauser midt på dagen.

Fase 3: Avslutningsfasen

Avrunding

- Har vi forstått informasjonen riktig når du forteller dette?

Ja oppfatter det

- Er det noe du ønsker å tilføye eller er det noe du lurere på?

Nei

Takk for at du har tatt deg tid til å delta i dette intervjuet, vi ønsker deg en fin vår videre og sommer når den kommer. Dersom du har noen spørsmål vedrørende veien videre eller oppgaven er det bare og ta kontakt.