



Bacheloroppgave

ADM650 Jus og administrasjon

Selvledelse og motivasjon på hjemmekontoret

Ida Kroknes

Totalt antall sider inkludert forsiden: 34

Molde, 20.05.2021



Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none">• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. Universitets- og høgskoleloven §§4-7 og 4-8 og Forskrift om eksamen §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i URKUND, se Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens retningslinjer for behandling av saker om fusk	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av kilder og referanser på biblioteket sine nettsider	<input checked="" type="checkbox"/>

Personvern

Personopplysningsloven

Forskningsprosjekt som innebærer behandling av personopplysninger iht.

Personopplysningsloven skal meldes til Norsk senter for forskningsdata, NSD, for vurdering.

Har oppgaven vært vurdert av NSD?

ja nei

- Hvis ja:

Referansenummer: 325738

- Hvis nei:

Jeg/vi erklærer at oppgaven ikke omfattes av Personopplysningsloven:

Helseforskningsloven

Dersom prosjektet faller inn under Helseforskningsloven, skal det også søkes om forhåndsgodkjenning fra Regionale komiteer for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk, REK, i din region.

Har oppgaven vært til behandling hos REK?

ja nei

- Hvis ja:

Referansenummer:

Publiseringsavtale

Studiepoeng: 15

Veileder: Ingrid Marie Leikvoll Oskarsson

Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven. §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å

gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja nei

Dato:

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet i forbindelse med min bachelor i jus og administrasjon ved Høgskolen i Molde.

Jeg ønsker å takke min fantastiske veileder, Ingrid Marie Leikvoll Oskarsson, som har vært til uvurderlig hjelp. Støtten, engasjementet og tilbakemeldingene har vært ekstremt hjelpsom og motiverende. Det har betydd mye! En stor takk rettes også til alle jeg er så heldig å ha rundt meg som har støttet meg gjennom hele prosessen. Tusen takk til mine tålmodige informanter for lærerik innsikt.

Jeg er evig takknemlig for dere alle!

Ida Kroknes

Molde

20.05.2021

Sammendrag

Denne oppgaven omhandler selvledelse og motivasjon. Målet er å undersøke hvorvidt selvledelsesstrategier blir benyttet for å styre seg selv fra hjemmekontoret. For å utføre sine arbeidsoppgaver er det sentralt å kunne lede og motivere seg selv. I denne oppgaven presenteres strategier innenfor selvledelse. Videre undersøkes det hvorvidt selvledelsesstrategier blir benyttet fra hjemmekontoret. Problemstillingen oppgaven bygger på er *Hvorvidt benyttes selvledelsesstrategier for å styre seg selv fra hjemmekontoret?* En kvalitativ dybdeundersøkelse har blitt gjennomført hvor erfaringer innhentet fra fire arbeidstakere som benytter hjemmekontor ses i sammenheng med strategier innen selvledelsesteori. Oppgaven illustrerer at selvledelse er et konsept som kan forstås på flere måter. Selvledelse er individuelt, men det er enkelte faktorer som er mer fremtredende enn andre. Tema som motivasjon, selvstendighet og selvbevissthet er viktige stikkord som fremgår relevant innen selvledelse.

Antall ord: 9121

Innholdsfortegnelse

1.0	INNLEDNING	1
1.1	FORMÅL	2
1.2	OPPBYGGING	2
2.0	TEORI	2
2.1	LEDELSE I DAGENS SAMFUNN	2
2.2	SELVLEDELSE	4
2.3	ATFERDSSTRATEGIER	5
2.4	BELØNNINGSMEKANISMER	6
2.5	KOGNITIVE STRATEGIER	7
2.6	PROBLEMSTILLING	8
3.0	METODE	8
3.1	KVALITATIV METODE	8
3.2	FORSKNINGSDESIGN	9
3.3	DATAINNSAMLING	9
3.4	UTVALG	11
3.5	ETIKK	11
4.0	ANALYSE	12
4.1	DATAANALYSE	12
4.2	RESULTAT	12
4.3	DISKUSJON	12
5.0	KONKLUSJON	19
6.0	REFERANSELISTE	20
7.0	VEDLEGG	23
7.1	INTERVJUGUIDE	23
7.2	INFORMASJONSSKRIV	24

1.0 Innledning

12. mars 2020 ble Norge slik vi kjente det vesentlig endret. Den globale koronapandemien som brøt ut i årsskiftet 2019/2020 førte til strenge smitteverntiltak (Regjeringen, 2020). Omfattende endringer preget samfunnet på flere plan og hele samfunnet ble berørt. Det ble vedtatt forbud av ulike arrangementer samt avstandsrestriksjoner for å unngå smitte (Helsedirektoratet, 2020). Bedrifter måtte stenge ned, det ble blant annet skjenkestopp for barene, kulturlivet ble hardt rammet og vanlige arrangementer ble begrenset. Næringslivet er en av sektorene som ble påvirket ved at bedrifter og enkeltmennesker måtte omstrukturere sin måte å drive på. Viktige tiltak var blant annet å innføre hjemmekontor i den grad det lot seg gjøre. Store deler av vår arbeidsstyrke tilbrakte dermed arbeidstiden hjemme. Hjemmekontor er et viktig tiltak som ifølge FHI (2021) bør vurderes som smitteverntiltak av arbeidsplasser. En forskningsgruppe fra SINTEF mener blant annet at hjemmekontoret har kommet for å bli (Moe, 2021). Hjemmekontor bringer med seg endringer ved at man for eksempel ikke har de samme fysiske møtestedene. Dette kan ifølge Scott mfl. (2020) ha ført til reorganisering av utførelsen av arbeidet og kreve nytenkning. Dette kan stille andre krav til bedrifter og enkeltmennesker. På bakgrunn av dette valgte jeg å se på selvledelse ettersom dette er et dagsaktuelt og spennende tema.

Jeg har gjennomført dybdeintervju og fått innblikk i sentrale ledd i selvledelsesprosesser. Her inngår atferds- og kognitive strategier samt belønningsmekanismer som danner det teoretiske utgangspunktet for undersøkelsen. Selvledelse er et vidt konsept, noe som ble stadig klarere underveis i prosessen. Undersøkelsens resultater kan være aktuelle for både privatpersoner og bedrifter da den kan bidra til økt bevissthet angående individuell arbeidsorganisering. Den kan heve forståelsen for konseptet selvledelse og gi et innblikk i faktorer som kan være nyttige å være bevisst. Når mye av arbeidet utføres på hjemmekontor kan måten vi leder oss selv på være essensielt for en rik og effektiv arbeidshverdag. På mikronivå vil individuell arbeidsorganisering og selvledelse kunne påvirke nettopp dette. På makronivå bør individuell arbeidsorganisering og selvledelse derfor være et tema av høy aktualitet fordi måten hver enkelt ansatt utøver sitt virke på vil ha konsekvenser i ulik grad. Er hver enkelt ansatt bevisst sine arbeidsvaner vil dette kunne bidra til økt effektivitet og igjen øke verdien til bedriften. Mye selvledelse foregår av ren automatikk, men det er plausibelt at kunnskap og bevissthet om fenomenet kan øke

effektiviteten både for bedrifter og enkeltmennesker. Problemstillingen oppgaven søker å besvare på er *Hvorvidt benyttes selvledelsesstrategier for å styre seg selv fra hjemmekontoret?*

1.1 Formål

Formålet med denne oppgaven er å belyse hvorvidt strategier benyttes for å lede og motivere seg selv fra hjemmekontoret. I lys av teori om selvledelse vil denne undersøkelsen bestrebe å belyse viktige faktorer for hvorvidt selvledelsesstrategiene benyttes i praksis. Det er undersøkt hvordan enkeltmennesker på hjemmekontor legger opp sin arbeidshverdag, hvordan de utfører sine arbeidsoppgaver og noen faktorer som eventuelt kan påvirke dette. Av undersøkelsen kommer det blant annet frem at motivasjon, selvstendighet og selvbevissthet er faktorer av stor betydning. For organisasjoner kan det være viktig å være bevisst selvledelse som konsept. Kunnskap om dette kan gi mulighet til å strukturere en mer attraktiv arbeidsplass for sine ansatte noe som vil være av stor verdi. Dette ved å for eksempel legge opp til selvstendighet og utviklingsmuligheter. Selvgående ansatte kan bidra til positive konsekvenser som for eksempel økonomiske besparelser fordi man kan begrense behovet for direkte ledelse og kontroll.

1.2 Oppbygging

Teksten er bygd opp i tre hoveddeler. I første del presenteres teori om selvledelse for å sette en ramme for selvledelse som konsept. Deretter vil metodevalgene tatt i sammenheng med undersøkelsen som er gjennomført legges frem. I tredje og siste del vil resultatene presenteres og ses i sammenheng med teorien. Informasjonsskriv og intervjuguide inkluderes som vedlegg.

2.0 Teori

2.1 Ledelse i dagens samfunn

Historisk har forskning på ledelse endret seg fra å dreie seg om ytre faktorer til indre faktorer (Kværner, 2020:131). På 1800-tallet kunne lederskapet gå i arv og den store mannlige lederen ble gjerne favorisert. Den fysiske sterke lederen var idealet noe som har endret seg over tid. I dag er heller personlig egnethet vektlagt og det benyttes for eksempel selekteringsverktøy som er ment for å måle indre kvaliteter. I denne oppgaven rettes

oppmerksomheten mot den uformelle lederen som blir til i kraft av et samspill innen gruppen i motsetning til den formelle lederen som får lederrollen gjennom selve stillingen (Kaufmann & Kaufmann, 2016:452). Uformell ledelse kan basere seg på personlige egenskaper som for eksempel selvstendighet og evnen til å ta beslutninger. Dette er derfor faktorer som er verdsatt hos ledere og ansatte i dag. Lederskap innebærer å føre an og ta initiativ (Kaufmann & Kaufmann, 2016:452). I praksis kan derfor hvem som helst være en leder på ulike nivå. Så lenge man tar valg og initierer til handling kan man altså utøve ledelse. Det er nærliggende å tenke på ledelse primært som det å ha en stillingstittel som leder i en bedrift. Man behøver ikke nødvendigvis å offisielt være en leder på papiret.

”Uansett ledelsesnivå består lederens sentrale oppgaver i å motivere til innsats og sørge for at arbeidet blir samordnet, organisert og utført på en slik måte slik at gruppen, avdelingen og/eller organisasjonen når sine mål.” (Kaufmann & Kaufmann, 2016:451).

Av ordlyden kan man si at en leder arbeider mot et mål og et mål kan i prinsippet være hva som helst som organisasjonen, avdelingen eller gruppen har satt seg. Det krever en viss vilje for å sette aktivitet ut i handling. Veien til målet kan se veldig ulik ut, men felles for ledere på hvilket som helst nivå er at oppgaven deres er å se til at det skjer. Å sørge for at arbeidet blir utført slik at målene blir nådd er altså sentrale trekk ved ledelse. Det innebærer at man må styre sin atferd i den retning. Å legge inn innsats både på fysisk og psykisk plan krever at man aktivt tar stilling til hva som behøves og hvordan dette skal gjøres. I dag har samfunnet blitt noe mer komplekst enn det var på 1800-tallet og lederidealet var noe annerledes. Organisasjoner har blitt mer komplekse, mye foregår over digitale plattformer på tvers av landegrenser og det er hyppig endring. I tillegg er det nærliggende å anta at koronapandemien fører med seg langvarige virkninger i form av organisasjonsendringer som for eksempel bruk av hjemmekontor. Tilnærminger ved ledelse som kan fremme selvstendighet og fleksibilitet i organisasjoner er ifølge Kværner (2020) noe som er aktuelt i dagens samfunn. I en tid hvor det kreves endringskapable organisasjoner kan det behøves tilpasningsdyktige ansatte. Dette bringer meg videre til konseptet selvledelse.

2.2 Selvledelse

Selvledelse er ifølge Karp (2016) et kritisert fagområde. Dette på grunn av uenigheter hvorvidt det har empirisk støtte. Ettersom selvledelse er et såpass naturlig fenomen er det ikke bare enkelt å sette det i bokser og si at det fungerer på den ene eller den andre måten. Drake (2020) legger frem at fenomenet har blitt definert ulikt og at noen av de viktigste bidragsyterne til selvledelse som empirisk fenomen er Christopher Neck og Charles Manz som definerer det som følger:

”The process of influencing oneself to establish the self-direction and self-motivation needed to perform.” (Neck & Manz, 1992).

Denne definisjonen tilsier at det å utøve selvledelse innebærer å etablere måter å styre og motivere seg selv på med en intensjon om å prestere. I forbindelse med Kaufmann & Kaufmanns (2016) definisjon på ledelse inngår mye av de samme prinsippene også her. For å gjøre sine arbeidsoppgaver inngår selve utførelsen og motivasjonen til dette, noe som samsvarer med lederens oppgaver. I undersøkelsen vil derfor selve utførelsen av oppgaver og motivasjon til dette belyses. Som en naturlig selvleder på hjemmekontoret består altså oppgavene av mye av det samme som hos en typisk leder. En av oppgavene er å motivere til innsats og ha en intensjon om å utføre en aktivitet eller en arbeidsoppgave. Å motivere seg selv til innsats og måloppnåelse innebærer aktiv deltakelse i sin egen arbeidsinnsats. Innenfor selvledelsesteorien menes det at noen strategier kan hjelpe oss å styre oss selv og være bevisst våre handlinger. Hver dag utfører man selvledelse i en eller annen form. Beslutningstaking og utføring av handlinger er for eksempel noe man gjør som en selvleder. I denne oppgaven rettes søkelyset på selvledelse sett i perspektiv av hvordan man styrer seg selv til å utføre sine arbeidsoppgaver på hjemmekontoret.

”Selvledelse som metode med utgangspunkt i psykologiske motivasjonsteorier gjennom atferdstiltak og motivasjonsteknikker kan støtte medarbeiderens styrke og selvstendighet.” (Kværner, 2020:132).

Selvledelse har ifølge Glasø & Thompson (2018) strategiske tilnærminger som skal virke prestasjonsfremmende. Disse samsvarer med Drakes (2020) strategier for hva som bør gjøres for å utøve selvledelse. Dette er for eksempel positiv selvpåvirkning i form av å

igangsette tiltak som bidrar til arbeidsglede, fremme gleden av å utføre oppgaver og fullføre utfordrende oppgaver. De er i utgangspunktet presentert av Manz & Neck, men er hyppig gjengitt i nyere litteratur innen temaet. Disse strategiene benyttes for å påvirke motivasjon og retning for våre presentasjoner (Eriksen, Gad & Martinsen, 2003:118). Disse strategiene kan være hjelpelike for at en arbeidstaker skal kunne være selvgående, handle selvstendig og være uavhengig av instruksjoner. De mest kjente strategiene for å oppnå dette er atferdsstrategier, belønningsmekanismer og kognitive strategier. Disse tre vil i det følgende bli forklart kort.

2.3 Atferdsstrategier

Atferdsstrategier er rettet mot effektivisering av arbeidet (Eriksen, Gad & Martinsen, 2003:87). Effektivisering av arbeidet kan innebære å iverksette diverse tiltak for å minske tidsbruken på oppgaver eller arbeide raskere. Strategier man benytter for å styre sin atferd er dermed av stor relevans. I litteraturen vises det til strategier som for eksempel selvobservering, selvpåminnelser, målsetting og trening. Ved å øke bevisstheten rundt ens handlinger og sine egne og andres behov kan dette føre til en mer tilfredsstillende balanse som gagnar en i lengden. For å vurdere og utfordre seg selv kan det være nyttig å definere nærmere hva som driver en og øke bevisstheten omkring dette. Å klargjøre sine verdier kan gjøre det enklere å prioritere hva man ønsker å bruke sin tid på og hva som oppleves som meningsfullt arbeid. Man kan bli mer bevisst sine styrker og svakheter og utforske hvordan man mest effektivt leder seg selv. Dette kan ifølge Eriksen, Gad & Martinsen (2003) innebære å bruke metoder som påminnelser og huskelister for å hjelpe seg selv til å holde på sine satte mål. Dersom man er bevisst sine verdier kan det automatisk bli enklere å sette realistiske og overkommelige mål som samsvarer med både ens egne og organisasjonens behov. Målsettingsarbeid handler om hva man vil, bør og konkret foretar seg for å få det til (Kværner, 2020:148). Målsettingsarbeid er dermed i stor grad individuelt og formes utfra aktuelle behov for den det gjelder. Mål som samsvarer med fremtidige ønsker kan virke motiverende da innsats kan lede til ønsket utfall. Motiverer målene kan dette igjen medvirke til prestasjonsfremmende atferd som kan bidra til å effektivisere arbeidet. Ifølge Eriksen, Gad & Martinsen (2003) er det mye forskning på motivasjonseffekter av målsettinger hvor det meste konkluderer med at spesifikke og utfordrende mål er effektive for å styre vår egen atferd og innsatsvilje. Herunder inngår det at målene bør fremme forbedring samtidig som de er håndterbare. Har man mål som samsvarer med sine verdier og ønsker kan man enklere utføre selvobservasjon og aktivt

kartlegge proaktiv atferd. Proaktiv atferd innebærer egeninitierte aktiviteter rettet mot håndtering av fremtidige utfordringer (Kaufmann & Kaufmann, 2016:44). Ved å ha et overblikk over hva som må gjøres og når kan det bidra til at man er i stand til å holde oversikt over oppgavene og balansere arbeidsmengden bedre.

2.4 Belønningsmekanismer

Individuelle trekk samt grad av motivasjon for arbeidet sitt kommer frem som avgjørende faktorer for hvorvidt man lykkes med selvledelse. Ifølge Glasø & Thompson (2018) er selvledelsesstrategier nært knyttet til indre motivasjon. Motivasjon påvirker vår handlingskraft og hvordan vi stiller oss til våre arbeidsoppgaver. Den indre motivasjonen har gjerne drivkraft fra en indre flamme hvor man utfører oppgaver med engasjement og interesse for det man driver med (Kaufmann & Kaufmann, 2016:129). Her er det selve utførelsen av arbeidet som er motivasjonskilden og er egnet til å fremme selvregulering i tilpasning til omgivelsene. Den ytre motivasjonen kan i motsetning preges av lønn eller andre ytre goder som for eksempel status eller bonuser. Overfokusering på ytre belønning kan trekke oppmerksomheten vekk fra gleden ved å utføre arbeidet (Kaufmann & Kaufmann, 2016:129). I praksis kan det bety at man for eksempel primært arbeider kun for å oppnå en tittel eller lignende og oppmerksomheten fra selve utførelsen blir mindre viktig. Et sentralt aspekt innenfor selvledelse er at man selv bør være i stand til å belønne og motivere seg selv. Dette i form av for eksempel personlige belønninger eller kompetanseopplevelse som innebærer gleden av å inneha kompetanse. Egenbelønning innebærer ifølge Glasø & Thompson (2018:72) å belønne seg selv for å øke motivasjon og innsats. Dette kan være både små og store goder for hva man har utrettet. Man kan påføre seg selv positive eller negative sanksjoner for arbeidet man utfører og bruke dette som insentiver til å opprettholde motivasjonen. ”Med insentiver mener vi stimulerende tiltak som benyttes for å styrke individets motivasjon for å utføre oppgavene på best mulig måte” (Kaufmann & Kaufmann, 2016:123). I praksis kan det bety at man vet hva som driver en, og man har gjerne ideer om hva som kan motivere en til å utføre krevende oppgaver. Gjør man dette kan man gjøre arbeidssituasjonen mindre monoton som igjen kan bidra til økt motivasjon. Motivasjon er essensielt for å effektivisere arbeidsinnsats.

2.5 Kognitive strategier

Kognitive strategier er rettet mot å redusere de mentale hindrene vi eventuelt har for å effektivisere arbeidet (Eriksen, Gad & Martinsen, 2003:87). Dette kan innebære dysfunksjonelle tanker som ifølge Eriksen, Gad & Martinsen (2003) er tenkemåter som ikke er rettet mot virkelig observasjon, og oppstår gjerne automatisk eller ubevisst. Å imøtekomme sine bevisste og ubevisste tanke-, følelses- og handlingsmønstre med åpenhet og nysgjerrighet kan være hensiktsmessig i den forstand at man blir mer kjent med seg selv og sine positive og negative sider. Dette kan gjøre det enklere å møte utfordrende og til tider krevende arbeidssituasjoner. Et hjelpemiddel kan ifølge Eriksen, Gad & Martinsen (2003) være å notere negative eller ubehagelige følelser i løpet av en dag, eller i denne sammenhengen arbeidsdagen. Videre påpeker de viktigheten av å aktivt drive funksjonell tenkning som innebærer å utfordre eller være nysgjerrig på sin indre dialog. Dette kan heve mestringsfølelsen og tilliten til egen arbeidsevne og innsats. Ifølge Karp (2016) er det ikke innsatsen til arbeidet i seg selv som stopper oss, men *tanken* på å måtte gjøre noe, og det viktigste er dermed hva du sier til deg selv. Vår indre dialog kan påvirke våre prioriteringer og motivasjon. Positivt selvsnakk er ment å legge til rette for optimistiske eller mulighetsrettede tankemønstre i motsetning til negativt selvsnakk (Glasø & Thompson, 2018:79). Å fortelle seg selv at man gjør en god jobb eller at man er kapabel til å utføre de aktuelle arbeidsoppgavene kan dermed bidra til at man motiverer seg selv og presterer i samsvar med målene en har satt seg. Det man sier til seg selv kan dermed påvirke positivt eller negativt på troen på vår prestasjonsevne. Det bør skje i moderate og bevisste mengder slik at man for eksempel ikke får urealistiske tanker om hva en er i stand til. For å ikke overarbeide seg er det ifølge Drake (2020) viktig å ha verktøy eller strategier til hjelp for å disponere rett mengde ressurser til rett tid, i tillegg til å sørge for at man får prioritert tilstrekkelig restitusjon og hvile, snarere enn verktøy som *øker* motivasjonen. I en studie av Stewart, Carson & Cardy (1996) fant de dessuten at de med høy motivasjonsstyrke ikke hadde samme utbytte av selvledelse som folk med lavere motivasjonsstyrke fordi de med høy motivasjon allerede var gode i selvledelse ettersom de naturlig satte seg mål.

Strategiene kan bidra til økt personlig effektivitet og prestasjonsnivå. Benytter man disse kan man kanskje på eget initiativ være i stand til være sin egen største motivator uten å behøve tilsyn. Ved å styre sin egen atferd regulerer man sin egen tid og innsats. Belønner

man seg selv for arbeid man utfører kan man motivere seg selv. Driver man aktiv selvobservering kan man vurdere seg selv. Strategiene henger sammen ved at noen av hovedpoengene er å motivere seg selv til ønsket innsats i tråd med sine egne behov samt organisasjonens. Felles for strategiene er at de skal hjelpe oss å styre oss selv og regulere egen prestasjon. I undersøkelsen ses det på hvordan enkeltmennesker legger opp sin arbeidshverdag, hvordan de utfører sine arbeidsoppgaver og hva som eventuelt kan påvirke dette. Undersøkelsen vil sette søkelyset på arbeidsutførelsen i arbeidshverdagen hos respondentene. Ved å undersøke sentrale tema innen selvledelsesteorien forsøkes funnene å ses i sammenheng med teorien.

2.6 Problemstilling

Hvorvidt benyttes selvledelsesstrategier for å styre seg selv fra hjemmekontoret?

3.0 Metode

3.1 Kvalitativ metode

I denne delen av oppgaven presenteres oppgavens undersøkelse som baseres på sentrale begreper innen selvledelsesteorien presentert ovenfor. Metode er måten man innhenter kunnskap om virkeligheten på, og man har hovedsakelig to retninger å velge mellom når man vil gjennomføre en slik undersøkelse (Jacobsen, 2015:63). Den kvantitative inngangen passer utmerket om man vil trekke generaliseringer om en gruppe, utbredelsen av et fenomen eller hyppigheten av noe. Her er det gjerne en større mengde respondenter og en måte å samle inn slike data på kan være i form av for eksempel spørreskjema. Den kvalitative tilnærmingen søker derimot å skaffe dybdeinformasjon eller heve forståelsen for et fenomen. Jeg hadde interesse av å innhente kunnskap om hvordan arbeidsdagen utføres og ønsket dermed et fleksibelt undersøkelsesopplegg. Dette for å ha mulighet til å få frem tendenser, noe kvalitativ metode bidrar med (Jacobsen, 2015:133). Hensikten med denne undersøkelsen er å se hvorvidt selvledelsestrategier blir benyttet for å styre seg selv til å utføre ens arbeidsoppgaver. For å finne ut dette har jeg benyttet en deduktiv tilnærming. Dette innebærer at søking etter empiri er styrt av teoretiske antakelser (Jacobsen, 2015:23). For å oppnå en dypere forståelse for fenomenet og få et innblikk i enkeltmenneskers daglige arbeidsvaner som vil innebære erfaringer og meninger, falt valget på kvalitativ metode. Ved å benytte denne metoden kan man få dybdekunnskap og

en mer inngående forståelse av det man studerer. På grunn av dybdekunnskapen den kvalitative inngangen tilbyr kan unik informasjon komme frem. Dette i form av at tilnærmingen gir rom for dypere samtaler hvor tendenser eller temaer kan utdypes. En ulempe kan være at dataene blir komplekse med tanke på at erfaringene til respondene fremkommer for komplekse og kan være aktuelle kun for dem. Generaliseringsproblemer kan dermed oppstå som følger av dette.

3.2 Forskningsdesign

Formålet med forskningsdesignet er å svare på problemstillingen. Problemstillingen er åpen og endringer kan skje underveis. Designet styres av forhold som problemstillingen, formålet med undersøkelsen, tid og ressurser. En kvalitativ undersøkelse kan være mindre strukturert enn en kvantitativ undersøkelse. Ettersom jeg etterstrebet fleksibilitet og åpenhet i min undersøkelse valgte jeg et intensivt opplegg. Ifølge Jacobsen (2015) er slike undersøkelsesopplegg rettet mot å få en grundig forståelse for hvordan virkeligheten oppfattes og hvordan ting henger sammen. Intensive opplegg går i dybden på et fenomen og tilbyr stor fleksibilitet. Dette på grunn av muligheten til å undersøke mange variabler. Jeg intervjuet fire arbeidstakere som benytter hjemmekontor for å få frem tendenser som eventuelt kan samsvare med teori innen selvledelse. Undersøkelsen tar opp sentrale tema innen selvledelse og inviterer til et virkelighetsnært resultat. Tema som tas opp er strategier, motivasjon, belønning, tilbakemelding og mål. Informantene kommer fra ulike kontekster og har ulike måter å styre arbeidsdagen sin på. Utvalget består av en brukeropplevedesigner, systemutvikler, programmerer og senior advisor learning and development. De er fra ulike organisasjoner noe som bidrar til at funnene gir ulike perspektiver, hvilket kan minske generaliseringsproblemene. Alle sammen benytter hjemmekontor og alle har erfaring med det fra før pandemien i ulik grad. Det tas utgangspunkt i de som blir studert og deres erfaringer og scorer dermed høyt på intern gyldighet (Jacobsen, 2015:91).

3.3 Datainnsamling

Undersøkelsen ble foretatt som personlige ansikt til ansikt dybdeintervju. De tok sted på kafé for en uformell atmosfære og hvert intervju varte omtrent en halvtime. Et personlig intervju gir rom for samtale og dypere innsikt i et fenomen og er god for å få frem tendenser. Dette kan samtidig invitere til innspill utenfor tema som kan gi unike innblikk.

Ifølge Jacobsen (2015) passer det åpne individuelle intervjuet seg når man har få enheter og er interessert i hva det enkelte individet sier.

For å belyse temaene og sikre validiteten strukturerte jeg datainnsamlingen ved hjelp av en middels strukturert intervjuguide. Intervjuguiden bidro kun som et hjelpemiddel for å belyse temaene. Spørsmålsstillingen var ellers åpen og mottakelig for alle typer innspill. Temaene ble belyst i flytende rekkefølge med stor åpenhet noe prestrukturerte intervjuguider kan bidra med (Jacobsen, 2015:149). Temaene i undersøkelsen er strategier, motivasjon, belønning, tilbakemelding og mål. Hensikten med å belyse disse temaene var å avdekke omfanget av hvorvidt strategier innen selvledelsesteorien benyttes i praksis. Ved å belyse disse temaene har jeg forsøkt å trekke frem generelle tendenser ved selvledelse på hjemmekontoret og se de sammenheng med strategiene innenfor selvledelsesteorien. Undersøkelsen preges av fleksibilitet. For å finne ut om atferdsstrategier blir benyttet undersøkte jeg hvordan de skiller jobb og fritid. Spørsmål om effektivisering og koordinerings belyses, og hva de gjør for å styre arbeidsdagen samt påvirke egen arbeidsinnsats. Videre undersøkes det hvordan de disponerer tiden sin og hvordan de effektiviserer arbeidet sitt. Betydningen av målsetting ble også belyst for å undersøke viktigheten av dette. Ved å undersøke disse faktorene var målet å se om det de gjør samsvarer med atferdsstrategiene i teorien. For å se om belønningsmekanismer blir benyttet undersøkte jeg om arbeidsoppgavene opplevdes meningsfulle, hva som måtte til for dette og om de belønnet seg selv. Motivasjon er sentralt innen selvledelse, derfor tas tema som belønning og tilbakemelding opp for å kunne belyse virkemidler man benytter for å iverksette nyttige selvledelsestiltak. Ved å undersøke dette var målet å utforske om deres opplevelser samsvarer med sentrale trekk fra teorien. Selvsnakk og holdninger til arbeidsoppgavene ble belyst for å trekke frem tendenser innen kognitive strategier. Avslutningsvis fikk de mulighet til å tilføye informasjon av egen karakter. Dette gir rom for spontanitet. Ved å ha forskjellige tema og sammenstille funnene kan tendenser trekkes frem. Videre kan deres strategier ses i sammenheng med teorien for å se hvorvidt strategiene eventuelt samsvarer med teori. Selvledelse er et flytende konsept, noe som preger funnene fra undersøkelsen. Med teorien i bakgrunn kan dataanalysen derimot bli mindre kompleks. Dataene ble notert fortløpene digitalt for å sikre reliabiliteten. Det er ifølge Jacobsen (2015) et hjelpemiddel å ta opp slike intervju på lydbånd for å sikre at man får mest mulig korrekt data. Terskelen for å be om utfyllende informasjon var lav i prosessen, derfor valgte jeg å kun notere digitalt.

3.4 Utvalg

Problemstillingen er såpass vid og generaliserbar at den rettes mot mennesker generelt som befinner seg i situasjon med hjemmekontor. Kriteriene for mine respondenter er at de skal benytte hjemmekontor. For en viss avgrensning er alle respondentene ansatte i privat sektor. Respondentene er fra ulike organisasjoner, undersøkelsen vil dermed kunne ha en høy relevans og gi en god nyanserikdom da ulike arbeidsoppgaver kan kreve ulik måte å styre seg selv på. Dette kan være negativt også da resultatene kan bli for unike og ikke lar seg lett sammenligne. Det kan dermed oppstå generaliseringsproblemer da informasjonen som uthentes kanskje kun er aktuell for den som faktisk blir intervjuet. Jeg valgte å benytte snøballmetoden og intervju bekjente da jeg allerede hadde kunnskap om at de benytter hjemmekontor. Å ha kjennskap til respondentene kan bidra til at man lettere oppnår tillit og får ærlige svar. Når man kjenner noen kan man også anta at vedkommende mente det ene eller det andre uten at dette ble eksplisitt sagt. Igjen kan respondentene holde tilbake informasjon på grunn av relasjonen. Ettersom spørsmålene ikke var av sensitiv karakter vil det i dette tilfellet trolig ikke medføre store utfordringer. Terskelen for å be om utdypninger eller spørsmål angående gjengivelse er lav ved intervju når man har kjennskap til informantene.

3.5 Etikk

Utfra Jacobsens (2015:47) grunnleggende krav til forskning er undersøkelsen i samsvar med kravene. Ved å dele og undertegne et informasjons- og samtykkeerklæringskriv før intervjustart fikk respondentene tilgang til undersøkelsens hensikt, rettigheter, deltagelse og anonymisering. Det skal komme klart frem at respondentene når som helst har mulighet til å trekke seg eller inndra informasjonen vedkommende har avgitt. Respondentene i denne undersøkelsen vil ikke navngis, dette for å bevare anonymiteten. Ettersom notering foregikk løpende med intervjuet er retten til å bli korrekt gjengitt oppnådd. På grunn av at undersøkelsen innebærer behandling av persovernopplysninger ble prosjektet meldt inn til Norsk senter for forskningsdata (NSD). Formålet med dette er å sikre at innhenting av data skjer i tråd med regelverket (NSD).

4.0 Analyse

4.1 Dataanalyse

Kvalitativ analyse innebærer å redusere tekster til mer forståelig og sammenfattet innhold (Jacobsen, 2015:198). Her kan også data beskrives med utgangspunkt i at det er en analyse av en tekst som kommer frem som resultat av for eksempel intervju. For å sortere renskrev jeg først notatene og kategoriserte temaene for å finne viktige fellesfaktorer. Relevante ord og strategier som gikk igjen hos respondentene har fått rom for diskusjon. Dette kalles aksial koding (Jacobsen, 2015:207). Utgangspunktet for intervjuet var en intervjuguide, etter transkriberingen ble noe data redusert for å minske kompleksiteten.

4.2 Resultat

Av atferdsstrategiene kom selvregulering frem som en selvobserveringsmekanisme. Hovedsakelig i form av å bruke ulike teknikker for å styre sin arbeidsinnsats. Målsetting fremgikk ikke som en faktor av stor betydning, men kan virke motivasjonsfremmende. Hyppigheten av bruken av selvpåminnelser varierer. Omfanget av bruken av atferdsstrategier varierer dermed utfra personlige vaner og hvilke typer oppgaver man har. Belønningsmekanismer i ulike former kom frem som en sentral faktor innen selvledelse. Ulike former for selvpremiering øker motivasjonen. Hvorvidt kognitive strategier benyttes varierer særlig utfra personlighet og er veldig individuelt. De blir gjerne brukt bevisst eller ubevisst. Videre vil resultatene presenteres nærmere samt diskuteres.

4.3 Diskusjon

Man styrer seg selv hver dag. Koronapandemien kan ha ført til at flere har måttet finne nye måter å utføre arbeidsdagen på. Ved å undersøke hvordan fire selvledere styrer arbeidsdagen kan jeg se om deres strategier samsvarer med hva som fremgår i selvledelsesteorien og trekke frem tendenser. I det følgende vil funnene ses i sammenheng med strategiene som ble presentert i teoridelen tidligere.

Atferdsstrategier

Selvregulering

Atferdsstrategier er ment å effektivisere arbeidet. For å finne ut om strategier fra teorien

blir benyttet undersøkte jeg hva respondentene gjør for å effektivisere sin egen arbeidsinnsats. For å effektivisere arbeidsinnsatsen fremgikk selvregulering som en naturlig del av det å lede seg selv. Ifølge Thingvad (2012) forventes selvledelse å skape økt arbeidstid, uklare jobbkrav og dårlig balanse mellom arbeid og fritid.

Ved å klargjøre ulike rammer for seg selv bidro dette til å styre hvor mye tid som går til arbeid. Selvobservering er et hjelpemiddel som ifølge Eriksen, Gad & Martinsen (2003) kan være til hjelp. Selvobservering kan foregå på mange måter. Respondentene benyttet teknikker for å fastsette arbeidstid ved å ha en fast lokasjon å utføre arbeidsoppgavene på. Alle respondentene påpekte at de brukte et fast rom for å utføre sine arbeidsoppgaver på som en måte å skille arbeid og fritid på. Dette er en måte å effektivisere arbeidet sitt på. Smite mfl. (2021) påpekte at dette kunne være en avgjørende faktor for å jobbe effektivt på hjemmekontoret. Måten dette effektiviserte arbeidet på var ved at de var lettere i stand til å arbeide uforstyrret. To av respondentene påpekte videre at de skur av varslinger på mobil for å unngå forstyrrelser utenfor arbeidstiden. Å gjøre seg selv utilgjengelig kan være en god strategi for å unngå økt arbeidstid. Å ha faste tider og arbeidsområder er tiltak som kan medvirke til et rutinepreg som igjen kan øke effektiviteten. Ved å sette rutinepregede rammer tar man bevisste valg hvor man kontrollerer tiden man er åpen for arbeid. Dette er former for selvregulering og innebærer egeninitierte handlinger for å styre seg selv. Man styrer sin egen tid og innsats utfra egne personlige ressurser. Selvkorreksjon fremgår derfor som en naturlig del av det å arbeide på hjemmekontor. Det ble dessuten påpekt at å observere sitt eget energinivå kunne være nyttig. Dette ved å være uthvilt og legge opp dagen i forhold til når man er mest opplagt.

”Oppgaver som krever mer tid og prosessering tar jeg på dager uten mye møter.”

Ved å avtale tidspunkt med kolleger utfra eget energinivå kan det bidra til at man får en mer tilfredsstillende balanse som gagnar en i lengden. Her inngår samme konseptet som i teorien med at man er bevisst sine handlinger, egne og andres behov, og planlegger deretter. Selv om man er en selvleder kan arbeidsplassen til tider ha særlige behov som til tider kan kreve mer av den ansatte. Alle respondentene måtte i en eller annen form prioritere sin arbeidsinnsats utfra ytre forutsetninger som kundebehov, tidspress og økonomiske ressurser. Det er derfor ikke sikkert at en bevisst balansering av arbeidsmengde alltid vil kunne fungere i praksis når man samarbeider med andre. Å

estimere tidsbruk og personlige ressurser kan virke enkelt og problemfritt i teorien. Det er ikke nødvendigvis slik i praksis da man personlig ikke alltid er i stand til for eksempel å påvirke organisasjonens behov.

Målsetting

Tre av respondentene har årlig målsettelse gjennom organisasjonen. Målene var av ulike omfang og bestod blant annet av å innhente kunnskap man selv ønsket å lære mer om eller som organisasjonen hadde behov for i kundeforhold. Den siste respondenten har ikke målsetting gjennom organisasjonen, men setter mål om læring selv, noe som samsvarer med Glasøs (2020) utsagn om at innen selvledelse setter arbeideren mål selv. Av undersøkelsen fant jeg at respondentene selv oppsøker ny kunnskap innen sitt fagfelt naturlig ved å automatisk holde seg oppdatert og at målsetting generelt foregår automatisk eller på tvers av prosjekter. Målsetting foregår på ulikt nivå og fremgikk ikke som en omfattende del av det å utføre arbeidsoppgavene, men virket snarere som en faktor som kan virke motiverende i den grad de oppleves hensiktsmessig for den enkelte. Den ene respondenten påpekte at man aldri er ferdig med et prosjekt fordi det alltid finnes oppdateringer og teknologi som kan bedre arbeidet. Her fremgikk det at det å ha mål om hva som skulle gjøres hjalp slik at man kan ha en konkret plan og unngår å kaste bort tid. Målene var her en viktig del av motivasjonen for da bidro disse til at man igjen kunne lage en god plan og strukturere i henhold til behovene.

Selvpåminnelser

Utfra selvledelsesteorien hadde jeg selv en antagelse om at påminnelser og lister er viktige hjelpemidler for å utføre oppgaver. Dette ble bare delvis bekreftet. To av respondentene benyttet lister aktivt. Listene kunne inneholde gjøremål og tidskoordinering. Her fremgikk det at disse listene bidro til god kontroll på hva og når ting burde gjøres.

”Jeg lager en tidsplan for hvert prosjekt.”

Å planlegge arbeidsdagen ut i fra lister og planer kan medvirke til at man gjør det man skal. For respondentene som benyttet lister aktivt virket disse listene å være prestasjonsfremmende. Dette i form av at de hadde det klart for seg hva som skulle gjøres den dagen. Da har man kontroll på oppgavene som skal utføres og slipper å bruke unyttig energi på å kartlegge hva som må gjøres. Dette samsvarer med teorien hvor lister kan

medvirke til å holde oversikt på oppgavene. Den tredje respondenten arbeider utfra en metodikk hvor oppgavene blir planlagt i teamet i perioder på to uker om gangen. Den siste respondenten arbeider automatisk uten omfattende planleggingformer. Hyppigheten av listebruk og andre påminnelser varierer utfra arbeidsoppgaver og arbeidsplass. Arbeidsoppgavene hos respondentene virket generelt til å bli prioritert utfra hastegrad, viktighet samt tilpasset kundebehovene. Det varierte i hvor stor grad overordnede var inkludert i disse avgjørelsene. Arbeidsoppgavene kunne endres som følger av kundebehov og samtidig kommer det an på både markedet og individuelle mål hvordan prioriteringen foregår.

Hvorvidt atferdsstrategiene benyttes avhenger av faktorer som for eksempel hvilken type oppgaver man har og personlige vaner. Målsetting kan virke motivasjonsfremmende i den grad de oppleves hensiktsmessig. Av undersøkelsen fremgikk det for eksempel at mye av handlingene går på automatikk. Måten vi styrer atferden på er individuell og lar seg dermed ikke enkelt generaliseres. Selvledelse omhandler å sette aktiviteter ut i handling, innsatsen til å gjennomføre det preges av andre faktorer igjen. Dette kom frem i undersøkelsen ved at oppgavene kan variere. Omfanget av planleggingen påvirkes igjen av hvor store oppgavene er samt hvilke type oppgaver det er snakk om. Det bekreftes at selvobservasjon, selvpåminnelser og trening er strategier man kan benytte for å effektivisere arbeidet.

Belønningsmekanismer

I selvledelsesteorien fremgår det at belønningsmekanismer kan virke motiverende og være nyttige virkemidler for å styre seg selv. For å undersøke om respondentene benyttet noen former for belønningsmekanismer var motivasjon et tema av stor aktualitet. Hva som skal til for at oppgavene skal føles meningsfulle ble undersøkt samt hva de gjorde for å belønne seg selv. Motivasjon og selvledelse henger tett sammen ifølge Glasø & Thompson (2018). Selvledelsesteorien påpeker at man bør være i stand til å belønne og motivere seg selv. På hjemmekontoret kan slike former for selvmotivering være enda viktigere. Dette fordi avstandsrestriksjoner kan begrense den sosiale aktiviteten. For respondentene hadde det faktisk at de benytter hjemmekontor liten betydning for motivasjonen. Annet enn at dagene blir mer monotone fremgikk det at friheten og fleksibiliteten veier opp.

Av undersøkelsen fremgikk det likevel at å benytte ulike former for selvpremiering kunne virke motiverende. Dette var en fellesfaktor hos alle respondentene. Belønningene varierte i omfang og kunne være alt fra en ekstra kaffekopp til å ta seg tidligere fri en dag. Den ene respondenten delte for eksempel at det å ta på seg mindre oppgaver etter å ha fullført store oppgaver kunne virke belønnende. Av undersøkelsen kom i tillegg viktigheten av læring og utfordringer frem som en sentral motivasjonskilde. Læring kan knyttes opp mot indre motivasjon da arbeidsoppgavene utføres av et personlig ønske og engasjement for faget. Har man interesse for oppgavene kan det påvirke motivasjonen positivt ifølge Kaufmann & Kaufmann (2016). Benytter man læring som motivasjonskilde kan dette kan fremme selvreguleringen i tilpasning med omgivelsene. Da kan man bruke læring som en motiveringsmekanisme. I forskning på effekter av mangel på fysisk interaksjon har det ifølge Caligiuri (2020) vist seg at ansatte søker å fostre egen kunnskapsinnhenting som følger av dette. Viktigheten av kunnskapsinnhenting ble belyst i form av å fremgå som en belønningsmekanisme og i tillegg som grunn til at arbeidet skal oppleves meningsfullt. Å benytte læring som en kontinuerlig drivkraft kan være nyttig da motivasjon basert på indre interesser er sentralt innen selvledelse. Jobben i seg selv kan være en form for en naturlig belønningsmekanisme som bidrar til at man automatisk arbeider mot sine mål og effektivt styrer seg selv til å gjøre det man skal. I tillegg til læring fremgikk det at det virker motiverende om det de produserer blir brukt og bidrar til noe.

”Poeng med det man gjør!”

At man utgjør en forskjell og ser resultater av egen innsats vil man se at innsatsen bærer frukt og kan medvirke til arbeidsiver. Dette samsvarer også med teori om at man drives av et indre engasjement for det man driver med. Belønningsmekanismer er en sentral faktor innen selvledelse. Informantene uttrykker at indre motivasjon og forskjellige former for selvpremiering som for eksempel en treningstur effektiviserer arbeidsinnsatsen. Belønningsmekanismer fremgår som en strategiform som blir hyppig brukt. Selvbevissthet er viktig for å bevare mestringstroen. Å gi seg selv belønninger for utført arbeid virker som en mekanisme som gikk automatisk hos respondentene.

Kognitive strategier

Selvsnakk og holdninger

Kognitive strategier er ment å redusere mentale hindrer man eventuelt har for å effektivisere arbeidet. For å undersøke om strategier fra teorien ble benyttet undersøkte jeg hvordan de stiller seg til sine arbeidsoppgaver og om de benyttet noen form for selvsnakk. Ifølge Karp (2016) er det ikke innsatsen til arbeidet i seg selv som stopper oss, men *tanken* om å måtte gjøre noe og det viktigste er hva du sier til deg selv. Selvsnakk og bevissthet om sine holdninger er viktige mekanismer som i følge Neck & Houghton (1992) har vist seg å inneha stor nytte ved å effektivisere sin personlige prestasjon. I undersøkelsen kom det frem at dette var hjelpemidler som ble benyttet både bevisst og ubevisst. Felles for respondentene var at selvsnakk ble benyttet i en eller annen form. To av respondentene meddelte at de bevisst benyttet selvsnakk i form av å fokusere på hva man kan lære ut av oppgavene eller fortelle seg selv at dette får man til.

”Dette finner vi ut av!”

Ved å ha fokus på at man uansett lærer noe eller at man finner ut av ting legger man ikke negativt press på seg selv. Man er heller åpen for at løsninger finnes om noen oppgaver virker vanskelige. I undersøkelsen kom det frem at to av respondentene bedrev dette av ren automatikk. Å ha tro på egen prestasjonsevne er viktige faktorer for å utføre oppgaver. Å utføre selvsnakk kan være enda viktigere på hjemmekontoret da den naturlige interaksjonen mellom kolleger ikke foregår like naturlig. Tilbakemeldinger og bekreftelse på vår arbeidsinnsats er avgjørende for å ivareta motivasjon. Avstandsrestriksjoner i fellesarealer kan vanskeliggjøre de sosiale interaksjonene (Scott mfl., 2021). Anerkjennelse og tilbakemeldinger ble kanskje utvekslet naturlig i lunsjpauser i de fysiske arbeidskontorene. Da mange er flyttet på hjemmekontor kan dette endre måten disse mekanismene foregår. Av undersøkelsen kom det frem at alle gir og mottar tilbakemeldinger med sine kolleger mer eller mindre automatisk. Dette gjennom å kommentere arbeid kontinuerlig eller gjennom planlagte møtetider hvor tilbakemelding og diskusjon om oppgaver foregår. Hos tre av respondentene virket dette positivt på motivasjonen mens den siste respondenten påpekte at tilbakemelding ikke er avgjørende, men at man heller motiverer seg selv i høy grad. Hos én respondent kom det frem at tilbakemeldingene fra kollegene virket mer motiverende enn at det kom fra overordnede da

mangel på kunnskap hos overordnede kunne bidra til lite hensiktsmessig tilbakemelding. Dette var et poeng en annen respondent også påpekte ved at tilbakemelding fra leder kunne virke demotiverende. Tilbakemeldinger fra overordnede kan kanskje virke mot sin hensikt om de oppleves lite relevante for mottaker. Kværner (2020) påpeker at tilbakemeldinger kan virke oppmuntrende, men kan også virke negativt om det ikke blir tatt hensyn til personligheten til den ansatte. Å kommunisere med sine kolleger fremgikk generelt som en viktig del av arbeidet i mer eller mindre grad. Her skjer kommunikasjon både i form av å dele tilbakemeldinger, forbedring av samarbeid og selvfølgelig av praktiske årsaker. Dette igjen bidrar til å styre seg selv ved at man mottar kommentarer på prestasjon som igjen kan bidra til at man forbedrer den.

Holdningene man har til arbeidsoppgavene kan påvirke måten vi tenker om arbeidssituasjonen. Er man bevisst disse kan det ifølge Eriksen, Gad & Martinsen (2003) gjøre det enklere å møte utfordrende oppgaver. To av respondentene delte at måten de fremstår på benyttes som en form for å styre seg selv. Resultatet av det de leverer skal helst *”betraktes som skikkelig håndverk”* ifølge den ene respondenten. Ved å være bevisst at man skal levere i samsvar med forventningene kan dette være en form for en kognitiv strategi. Da er det mulig at mentale hindre reduseres gjennom at man benytter denne funksjonen for å styre seg selv. Man vet at man ønsker å levere godt, og arbeider dermed utfra behovet. Fokuserer man på at man skal levere sitt beste arbeid kan man overbevise seg selv til å jobbe effektivt for å nå sine mål. Den ene respondenten kunne for eksempel kalle inn til møte hvor hennes arbeidsoppgaver måtte være fullført i forkant av møtet.

”Jeg kan kalle inn til møte som en måte for å presse meg selv på!”

Ved å gjøre dette presser man seg selv og det gikk frem som en energiinnspøyting for å øke arbeidsinnsatsen. Man bør komme forberedt til et møte om man vil fremstå som en pliktoppfyllende ansatt. Det er likevel vanskelig å generalisere bruken av kognitive strategier. Dette på grunn av at den ikke enkelt lar seg avgrense med tanke på ulik personlighet. Hvordan vi forholder oss til våre tanker er veldig individuelt. Omfanget av bruken av kognitive strategier varierer dermed særlig utfra personlighet.

5.0 Konklusjon

Smittevern hensyn bidrar til endringer både på det personlige plan og i arbeidslivet. Glasø & Thompson (2018) påpekte at når ansatte i økende grad blir overlatt til seg selv vil selvledelse være et godt alternativ for å mestre en slik arbeidssituasjon. En gruppe fra SINTEF Digital har studert dynamikken i team og mellom ledelse og ansatte i fem store nordiske selskap. Her var en av de viktigste funnene at ledere som evner å gi slipp på kontroll og gjøre seg overflødige gjennom tjenende lederskap har håndtert året best (Moe, 2021). Av dette kan man anta at selvledelse dermed kan bli mer aktuelt i tiden fremover. Dette på grunn av at lederrollen er endret og stiller nye krav til ansatte.

Selvledelse kan ha hatt en annen betydning før pandemien. I en studie av Thingvad (2014) ble det for eksempel stilt spørsmål om når selvledelse i det hele tatt ville være den eneste måten å arbeide på. Omfanget av hvorvidt strategiene benyttes varierer. De blir aktivt benyttet bevisst eller ubevisst. Selvledelse er et vidt begrep og måten strategiene benyttes på farges igjen av individuelle faktorer. Undersøkelsen gjennomført her bekrefter og belyser derimot viktige mekanismer innen selvledelse. Mye av det samsvarer med tidligere forskning på selvledelse som for eksempel betydningen av selvsnakk og indre motivasjon. Betydningen av selvbevissthet og belønningsmekanismer er også faktorer som har vist seg å ha stor betydning for det å styre seg selv. Det er mange måter å styre seg selv til å utføre sine arbeidsoppgaver på. Respondentene selv påpekte også at måten hjemmekontor fungerer på er veldig individuelt og at det ikke finnes noen fasitsvar. Jeg håper likevel at resultatene fra undersøkelsen bidrar til ny innsikt i mulige situasjoner og oppfatninger som kan påvirke arbeidsdagen. Undersøkelsen belyser kun at selvledelsesstrategier har blitt benyttet. Det kunne vært interessant å for eksempel se om bruken av disse faktisk virker prestasjonsfremmende.

6.0 Referanseliste

Charles P.R. Scott, Tessly A. Dieguez, Pratibha Deepak, Siqi Gu, Jessica L. Wildman, Onboarding during COVID-19: *Create structure, connect people, and continue adapting*, Organizational Dynamics <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100828>

Dansk sociologi Nr. 3/23. Årg. 2012. Ledelse af videnarbejdere. Signe Pihl-Thingvad.

Drake, I. (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.

Eriksen, T.H, Gad, T., Martinsen, Ø. L., Thompson, G. (red.). (2003). *Selvledelse. menneskelig kapital i det nye arbeidslivet* (1.Utgave). Gyldendal Akademisk: Oslo

https://www.fhi.no/nettpub/coronavirus/rad-og-informasjon-til-andre-sektorer-og-yrkesgrupper/rad_til_arbeidsplasser/?term=&h=1
(Oppdatert 19.02.2021)

<https://forskning.no/arbeid-kommunikasjon-kontor/hjemmekontoret-har-kommet-for-a-bli/1844283> (publisert 22.04.202, Jan Are Hansen)

<https://gemini.no/2020/08/den-skjulte-trusselen-pa-hjemmekontoret/>
(Publisert 05.05.2020, skrevet av Ela Sjølie).

Med innhold fra: *Learning of academics in the time of the Coronavirus pandemic*. E Sjølie, S Francisco, K Mahon, M Kaukko, S Kemmis – *Journal of Praxis in Higher Education*, 2020.

<https://gemini.no/2021/04/hjemmekontoret-har-kommet-for-a-bli-det-endrer-lederrollen-ifolge-forskere/> (Publisert 22.04.2021, skrevet av Jan-Are Hansen)

Glasø, L. & Thompson, G. (2018). *Selvledelse. Teori, forskning og praksis*. (2.Utgave). Gyldendal Norsk Forlag AS: Oslo

<https://www.helsedirektoratet.no/nyheter/helsedirektoratet-har-vedtatt-omfattende-tiltak-for-a-hindre-spredning-av-covid-19> (Oppdatert 12.03.2021)

Jacobsen, D.I.(2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3.Utgave). Cappelen Damm AS: Oslo.

Journal of International Business Studies (2020) 51, 697–713 International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice (Caligiuri mfl.)

Karp, T. (2016). *Til meg selv*. (1.Utgave). Cappelen Damm AS: Oslo

Kaufmann A., & Kaufmann, G. (2016) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (5. Utgave) Fagbokforlaget: Bergen.

Kværner, K. J. (2020) *Hjernemysterier. Å lede seg selv og andre*. (1.Utgave). Fagbokforlaget: Bergen.

<https://www.ledernytt.no/bli-en-superleder-med-selvledelse.6170706-458588.html>
(Publisert 01.06.2020)

Neck, Chris P. and Charles C. Manz. 1992. "Thought Self-Leadership: The Influence of Self-Talk and Mental Imagery on Performance: Summary." *Journal of Organizational Behavior (1986-1998)* 13 (7): 681.

<https://search.proquest.com/scholarly-journals/thought-self-leadership-influence-talk-mental/docview/228928192/se-2?accountid=40814>.

Neck, Chris P;Manz, Charles C *Journal of Organizational Behavior (1986-1998)*; Dec 1992; 13, 7; ABI/INFORM Global pg. 681

[Neck, C.P.](#) and [Houghton, J.D.](#) (2006), "Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 No. 4, pp. 270-295.

<https://doi.org/10.1108/02683940610663097>

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/>

<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nye-tiltak/id2693327/> (Publiser 12.03.2020)

S. Aurelia and M.M. Momin, Global reverberation and prediction for HRM amid and after COVID-19: A technological viewpoint, *Materials Today: Proceedings*,

<https://doi.org/10.1016/j.matpr.2020.11.544>

Self-Leadership: A Process for Entrepreneurial Success

D'Intino, Robert S;Goldsby, Michael G;Houghton, Jeffery D;Neck, Christopher P *Journal of Leadership & Organizational Studies*; 2007; 13, 4; ABI/INFORM Global pg. 105

Smite, Darja & Moe, Nils & Klotins, Eriks & Gonzalez-Huerta, Javier. (2021). *Work Patterns of Software Engineers in the Forced Working-From-Home Mode*.

Studium Stewart, Carson & Cardy (1996) lest i Bacheloroppgave: Forutsetninger for selvledelse 2011, Campus Christiania. Igjen hentet herfra:

Stewart, G. L., Carson, K. P., & Cardy, R. L. (1996). The joint effects of conscientiousness and self-leadership training on employee self-directed behavior in a service setting. *Personnel Psychology*, 49(1), 143–164. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01795.x>

Studentoppgaver:

[https://kristiania.brage.unit.no/kristiania-](https://kristiania.brage.unit.no/kristiania-xmlui/bitstream/handle/11250/224192/Bacheloroppgave.selvledelse.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[xmlui/bitstream/handle/11250/224192/Bacheloroppgave.selvledelse.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://kristiania.brage.unit.no/kristiania-xmlui/bitstream/handle/11250/224192/Bacheloroppgave.selvledelse.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[https://kristiania.brage.unit.no/kristiania-](https://kristiania.brage.unit.no/kristiania-xmlui/bitstream/handle/11250/223958/Bachelor%20oppgaven%202014.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[xmlui/bitstream/handle/11250/223958/Bachelor%20oppgaven%202014.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://kristiania.brage.unit.no/kristiania-xmlui/bitstream/handle/11250/223958/Bachelor%20oppgaven%202014.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

7.0 Vedlegg

7.1 Intervjuguide

Innledning/hjemmekontor

- Hva innebærer din stilling?
- Benytter du hjemmekontor?
- Har du erfaring med det fra før?
- Hvordan opplever du situasjonen med hjemmekontor?

Strategier

- Hvordan skiller du jobb og fritid?
- Hvordan disponerer du rett mengde ressurser til rett tid?
- Hvordan prioriterer du dine arbeidsoppgaver?
- Hva gjør du for å effektivisere arbeidet ditt?
- Hvordan forholder du deg til andres behov i organisasjonen?
- Er du bevisst dine holdninger til arbeidsoppgavene dine?

I følge Karp (2016) er det ikke innsatsen til arbeidet i seg selv som stopper oss, men *tanken* om å måtte gjøre noe og det viktigste er hva du sier til deg selv.

- Benytter du selvsnakk?

Om ja: Hvordan påvirker dette deg?

Motivasjon og belønning

- Hvordan påvirker hjemmekontor din motivasjon for arbeidet?
- Opplevs arbeidsoppgavene som meningsfulle?
- Er du motivert for dine arbeidsoppgaver?
- Hva skal til for at arbeidsoppgavene dine oppleves meningsfylte?
- Har du noen måter du belønner deg selv for gjennomførte oppgaver på?

Tilbakemelding

- Får du tilbakemeldinger fra overordnede?
- Hvordan påvirkes du av dette?

- Er tilbakemeldinger viktig for din arbeidsmotivasjon? Hvordan?
- Hvordan gir og mottar du og dine kolleger tilbakemeldinger til hverandre fra hjemmekontoret?

Mål

- Hvordan foregår målsettingen din?
- I hvilken grad er målene utfordrende?

Målstyring

- Benytter organisasjonen din målstyringsverktøy?

Om ja: Hvordan påvirker det arbeidsmotivasjonen din?

Avslutning

- Er det noe du vil tilføye?

7.2 Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

Selvledelse og motivasjon på hjemmekontoret

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å belyse strategier man kan benytte fra hjemmekontoret for å motivere og lede seg selv til å utføre sine arbeidsoppgaver. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med denne oppgaven er å undersøke hvorvidt hjemmekontor fører til større selvstendighet og forsterket mestringsopplevelse. I lys av teori fra selvledelse, motivasjon og målsetting vil oppgaven forsøke å finne noen viktige fellesfaktorer for hvordan man kan ivareta sin motivasjon og utøve selvledelse i praksis.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Student Ida Kroknes ved Høgskolen i Molde er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

I denne undersøkelsen er søkelyset rettet mot ansatte som jobber fra hjemmekontor. Kriteriene for å delta er at man benytter hjemmekontor og det vil bli intervjuet 3-4 stykker til i samme situasjon.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det at jeg stiller deg spørsmål i et personlig intervju enten over telefon eller ansikt til ansikt. Det vil ta deg ca. 30 minutter. Intervjuet inneholder spørsmål om arbeidsstrategier, arbeidsmotivasjon og målsetting i din arbeidssituasjon. Svarene fra intervjuet blir registrert elektronisk i form av notater. Personlige erfaringer søkes innhentet hvor personopplysninger innebærer stillingstittel. Navnene vil anonymiseres i funnene.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Som student vil jeg, Ida Kroknes, ha tilgang til dataene og personvernopplysningene samt min veileder Ingrid Marie Leikvoll Oskarsson vil også kunne ha tilgang. Kun stillingstittel vil identifiseres i publikasjonen.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er i slutten av mai. Alt av data og personopplysninger slettes etter dette.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,

- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Høgskolen i Molde ved *Ida Kroknes* (ida.kroknes@gmail.com). *Veileder: Ingrid Marie Leikvoll Oskarsson* (ingrid.m.l.oskarsson@himolde.no)
- Vårt personvernombud: Merete Ludviksen (merete.ludviksen@himolde.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Ingrid Marie Leikvoll Oskarsson

(Forsker/veileder)

Ida Kroknes

(Student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Selvledelse og motivasjon på hjemmekontoret* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i *intervju*

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)