



Handelshøyskolen BI

MAN 50391 Påvirkning og makt i lederrollen

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	31-08-2021 09:00	Termin:	202210
Sluttdato:	20-05-2022 12:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202210 10125 IN04 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Navn:

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	<input "="" type="text" value="Seluledelse - nøkkelen i en ny, fleksibel hverdag?"/>
Navn på veileder *:	<input type="text" value="Professor Linda Lai"/>

Inneholder besvarelsen Nei Kan besvarelsen offentliggjøres?: Ja

konfidensielt materiale?:

Gruppe

Gruppenavn:

Gruppenummer:

Andre medlemmer i gruppen:

Prosjektoppgave

ved Handelshøyskolen BI

- “Selvledelse - nøkkelen i en ny,
fleksibel hverdag?” -

Eksamenskode og navn:

ORG 12341 – Påvirkning og makt i lederrollen

Utleveringsdato:

31.08.2021

Innleveringsdato:

20.05.2022

Stuedsted:

BI Oslo

Innholdsfortegnelse

INNHOLDSFORTEGNELSE	I
1.0 SAMMENDRAG.....	IV
2.0 FORORD	1
3.0 INTRODUKSJON	2
3.1 VÅR HYPOTESEMODELLE	3
4.0 TEORETISK GRUNNLAGE.....	3
4.1 SELVLEDELSE.....	3
4.1.1 <i>Ledelse og selvledelse:</i>	4
4.2 SELVLEDELSE BESTÅR AV FØLGENDE FEM TEORIGRENER:	4
4.2.1 <i>Sosial kognitiv teori</i>	4
4.2.2 <i>Selvreguleringsteori</i>	6
4.2.3 <i>Selvbestemmelsesteori</i>	6
4.2.4 <i>Positiv psykologi</i>	7
4.2.5 <i>Self Management/selvstyring</i>	8
4.2.6 <i>Selvledelses strategier</i>	8
4.2.7 <i>Forskning på selvledelse</i>	9
4.2.7.1 <i>Selvledelse og indre motivasjon:</i>	9
4.2.7.2 <i>Selvledelse og selvopplevd mestringsevne (self-efficacy):</i>	9
4.2.7.3 <i>Selvledelse, selvledelsesstrategier og indre motivasjon:</i>	10
4.2.8 <i>Kritikken mot selvledelse</i>	11
4.3 INDRE MOTIVASJON (INTRINSIC MOTIVATION).....	13
4.3.1 SELVBESTEMMELSESTEORI (SELF-DETERMINATION-THEORY (SDT)).....	13
4.3.2 FORSKNING PÅ INDRE MOTIVASJON	14
4.4 AUTONOMI (VINKLET MOT INDRE MOTIVASJON)	15
4.4.1 FORSKNING PÅ AUTONOMI	15
4.5 WORK-LIFE BALANCE (BALANSE MELLOM ARBEIDSLIVET OG PRIVATLIVET).....	16
4.5.1 FORSKNING PÅ WORK-LIFE BALANCE	17
4.6 MESTRINGSKLIMA (VINKLET MOT INDRE MOTIVASJON)	18
4.6.1 FORSKNING PÅ MESTRINGSKLIMA	18
4.7 EFFEKTIVITET PÅ HJEMMEKONTOR	19
4.7.1 FORSKNING PÅ EFFEKTIVITET PÅ HJEMMEKONTOR.....	19
4.8 HYPOTESER	20
5.0 METODE.....	21

5.1 VALG AV METODE	21
5.2 KVANTITATIV METODE - POTENSIELLE OVERORDNEDE FEILKILDER	22
5.3 SPØRRE BATTERIER	22
5.4 UTVALGET	23
5.5 INNSAMLING AV DATA	23
5.6 ANALYSE AV DATA	24
6.0 RESULTATER/FUNN	25
DESKRIPTIV STATISTIKK UNDER FØLGER KORRELASJONSTABELL OG REGRESJONSTABELLER SOM UNDERBYGGER VÅRE FUNN.....	25
KORRELASJONSTABELL	25
HYPOTESETESTING I	25
HYPOTESETESTING II	25
6.1 HYPOTESE 1 - DET ER EN POSITIV SAMMENHENG MELLOM SELVLEDELSE OG INDRE MOTIVASJON	26
6.2 HYPOTESE 2 - SAMMENHENG MELLOM SELVLEDELSE OG INDRE MOTIVASJON MEDIERES AV OPPLEVD EFFEKTIVITET PÅ HJEMMEKONTOR.....	27
6.3 HYPOTESE 3 OG 4 - AUTONOMI ER DEN STERKESTE MODERATOREN AV DE TRE (AUTONOMI, WORK-LIFE BALANCE OG MESTRINGSKLIMA) IFT. INDRE MOTIVASJON OG SAMTLIGE MODERATORER PÅVIRKER AVHENGIG VARIABEL INDRE MOTIVASJON.....	27
6.4 ANDRE FUNN/TILLEGGSFUNN	27
7.0 DRØFTING AV RESULTATER/FUNN	29
7.1 HYPOTESE 1 - DET ER EN POSITIV SAMMENHENG MELLOM SELVLEDELSE OG INDRE MOTIVASJON	29
7.2 HYPOTESE 2 - SAMMENHENG MELLOM SELVLEDELSE OG INDRE MOTIVASJON MEDIERES AV OPPLEVD EFFEKTIVITET PÅ HJEMMEKONTOR.....	31
7.3 HYPOTESE 3 - AUTONOMI ER DEN STERKESTE MODERATOREN AV DE TRE (AUTONOMI, WORK- LIFE BALANCE OG MESTRINGSKLIMA) IFT. INDRE MOTIVASJON. HYPOTESE 4 - OG SAMTLIGE MODERATORER PÅVIRKER AVHENGIG VARIABEL INDRE MOTIVASJON.....	33
7.3.1 <i>Autonomi</i>	33
7.3.2 <i>Work-life balance</i>	33
7.3.3 <i>Mestringsklima</i>	34
7.3.4 <i>Samlet moderator drøfting</i>	34
7.4 DRØFTING AV KONTROLLVARIABLER.....	36
7.5 MULIGE BEGRENSNINGER/FEILKILDER VED VÅR UNDERSØKELSE.....	36
7.5.1 <i>Utvalget</i>	36
7.5.2 <i>Alderssammensetning</i>	37
7.5.3 <i>Organisasjoner</i>	37
7.5.4 <i>Kulturforskjeller</i>	37
7.5.5 <i>Språk</i>	37

8.0 AVSLUTTENDE DRØFTING/DISKUSJON	38
9.0 KONKLUSJON.....	40
10.0 REFERANSER	41
11.0 VEDLEGG.....	45
11.1 SPØRRESKJEMA, INTRODUKSJONSTEKST	45
11.2 DEMOGRAFISKE SPØRSMÅL:.....	45
.....	46
11.3 SPØRREBATTERI, SORTERT ETTER TEMA.....	47
11.4 TEKST I SOSIALE MEDIER.....	53
11.5 FAKTORANALYSE.....	54

1.0 Sammendrag

“From when to go to the office to why work in the first place, employees have a new “worth it” equation. And there’s no going back” (Microsoft 2022).

Organisasjoner i dag står overfor et dilemma i forhold til hvordan den nye hybride og fleksible hverdagen skal løses. Det er en utfordring å få medarbeidere fysisk tilbake på jobb, og hvordan lede og motivere medarbeiderne fremover? Fleksible løsninger er kommet for å bli, for å lykkes med å opprettholde og øke produktivitet er det viktig at bedrifter tydelig definerer klare regler og rutiner for hvordan begrepet fleksibilitet skal operasjonaliseres i den aktuelle bedriften. Det bør gjøres i samarbeid med de ansatte og være en løsning som ledelse og medarbeidere blir enige om.

Dersom selvledelse skal ha en god effekt i en organisasjon må det gis opplæring til medarbeiderne i de ulike teknikkene som utgjør selvledelse. Forskning tyder på at jobbtilfredsheten øker, fravær og stress reduseres, og selvledelse generelt gir bedre jobbprestasjon. Det er spesielt en god effekt i et autonomistøttet miljø. Viktigheten av å kunne lede seg selv blir mer essensielt når man ikke nødvendigvis er på samme lokasjon som sin leder.

Selvledelse er et godt utgangspunkt for både å lede og motivere seg selv, men bør videreutvikles og forbedres for å treffe dagens organisatoriske utfordringer. De viktigste områdene for forbedring av selvledelseskonseptet er etter vår mening å sikre beskrivelse av koordinering og samarbeid med andre. Spesielt blir dette viktig i en fleksibel arbeidshverdag der kolleger ikke møtes like hyppig som før.

Selvledelseskonseptet bør også tilpasses slik at det fungerer optimalt også på kompliserte og kreative oppgaver, noe som blir viktig for å sikre nødvendig innovasjon i arbeidslivet (ref. betydning av ny teknologi og utvikling av nye grønne industrier post oljealder).

2.0 Forord

Takk først og fremst til Professor Linda Lai for kyndig veiledning underveis i vår oppgave. Vi vil også gi ære til henholdsvis mann og samboer for stor tålmodighet og forståelse i gjennomføring og skriving av denne oppgaven. Vi kan med sikkerhet bekrefte at vi nok har vært rimelig fjerne, frustrerte, irriterte, samt oppglødd i utviklingen av denne rapporten. Det har definitivt vært en berg-og-dalbane av samtlige følelser.

Vi kan også bekrefte (som henholdsvis program 2 og 3) i denne Executive Master of Management graden at vi aldri tidligere har brukt så mye tid på en oppgave som dette året. På tross av at vi har vært tidvis frustrerte, har vi heller aldri lært mer enn gjennom denne oppgaven, men vi føler nok at denne læringen i år har vært både slitsom, utfordrende og morsom. Vi kan imidlertid også referere til perioder med “flow” og god fremdrift, i tillegg er vi gode på positivt selvsnakk, noe som har vært en dyd av nødvendighet.

Vi føler at vi i år igjen har vært gjennom en Hermeneutisk sirkel for oss personlig i utformingen av denne rapporten. Erfaringer vi bringer med oss, både gammel og ny, har ført til en horisontsammensmeltning og endret forståelseshorisont hvor vi etter hvert nærmer oss en felles forståelse (Krogh et al., 2014, s 248). Hermeneutisk sirkel er en åpen prosess som aldri kan avsluttes med en endelig sannhet (vi innser at vi faktisk kan forske på dette temaet til krampen tar oss) (Krogh et al., 2014, s 259). Vi føler at jo flere søk vi gjør og flere artikler/studier og bøker vi finner jo mer interessant blir dette, og vi ønsker egentlig bare å fortsette runden. Vi ser også at all den kompetansen vi har nå, burde vi hatt før vi startet med utarbeidelse av modell, hypoteser og spørre batterier, så all respekt til de som forsker på heltid. Dette kan sammenlignes med feilkilden kognitive skjema, som er mentale modeller som utgjør de “brillene” vi ser verden gjennom. Valg av kognitive skjemaer skjer helt ubevisst og automatisk og er den viktigste mekanismen bak bekreftelsesfellen, noe som gjør det vanskelig å innse at man tar feil eller oppfatter feil. La oss håpe at vi har unngått dette i vår oppgave (Lai, 2020, s. 51-53).

Kan vi ha vært primet ubevisst på at selvledelse er en ledelsesteori for fremtiden som vi ønsket å utforske? Dette kan ha også ha påvirket vår initiale

modell og vårt ønske om å se på sammenhenger som vi trodde fantes, men som viste seg å ikke være tilstede.

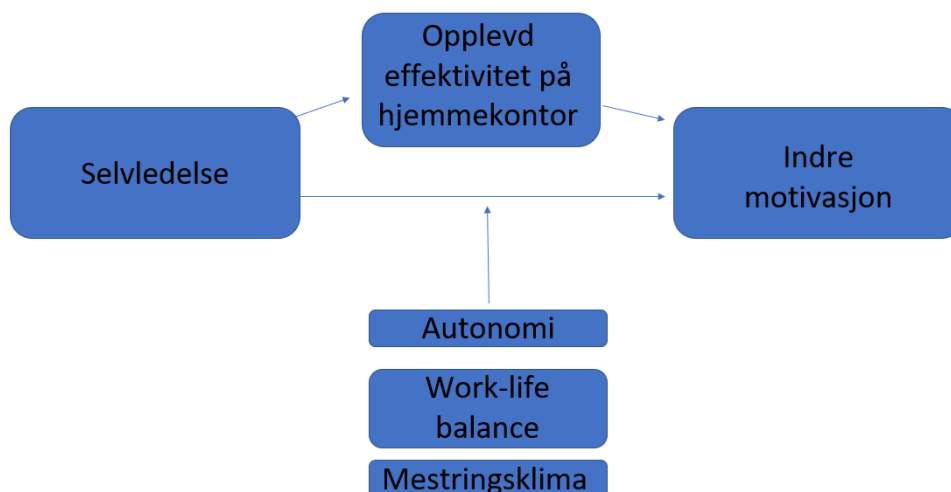
3.0 Introduksjon

Vi har i løpet av de siste årene opplevd en enorm endring i arbeidslivet, og sannsynligvis er dette et paradigmeskifte som vil påvirke måten vi jobber på i all fremtid. Det blir viktig å se på nye modeller for påvirkning og motivasjon som vil være bærende i næringslivet i fremtiden. Det virket naturlig å anta at betydningen av selvledelse ble større under Covid-pandemien siden mange jobbet hjemmefra i større grad enn tidligere. I denne sammenheng ønsket vi å belyse selvledelse som metodikk, fordi vi antar at den vil bli mer sentral fremover når mange ansatte jobber i en mer fleksibel hverdag. Vi anser evnen til selvledelse som en viktig egenskap/kunnskap for fremtiden, ikke minst for å sikre ansattes indre motivasjon når hybride løsninger har kommet for godt.

Vi har i denne oppgaven valgt å se på følgende problemstilling og underproblemstillinger, da vi mener dette kan være nyttig opp mot en ny hverdag fremover basert på nye kontorløsninger som krever andre/endrede ledelsesformer i fremtiden:

- Problemstilling: I hvilken grad påvirker evnen til selvledelse på hjemmekontor medarbeideres indre motivasjon?
 - I hvilken grad blir sammenhengen mellom selvledelse og indre motivasjon moderert av autonomi, work-life balance og mestringsklima, og mediert av opplevd effektivitet på hjemmekontor?
 - Hvilket av de tre områdene for selvledelse påvirker medarbeidernes indre motivasjon mest?
 - Målsetting
 - Visualisering
 - Selv observasjon/konstruktive tanker

3.1 Vår hypotesemodell



4.0 Teoretisk grunnlag

4.1 Selvledelse

Selvledelse har flere definisjoner, vi velger å sitere de mest profilerte teoretikerne innenfor området. Selvledelse ble først introdusert av Manz (1986) hans definisjon av konseptet er at det er en prosess for selv påvirkning gjennom et sett av individuelle strategier. Hensikten med selvledelse ifølge Manz er å erstatte oppfølging fra leder, og sikre motivasjon hos den enkelte medarbeider gjennom de individuelle strategiene (Bäcklander et al., 2019, s. 4).

Selvledelse kan også kort forklares som “prosessen med å påvirke seg selv” eller kunsten å lede seg selv (Neck et. al., 2020, s. 17), dette gjennom å kontrollere egen atferd ved bruk av kognitive strategier og atferdsstrategier. Neck og Houghton sier at selvledelsesstrategiene er designet for å øke og forbedre individets motivasjon, atferd og tenkning. Videre hevder de at det overordnede målet for all selvledelse er å øke selvopplevd mestring (Amundsen & Martinsen, 2015).

Dette samsvarer med målene med selvledelse nevnt av Martinsen (Martinsen, 2019, s. 430):

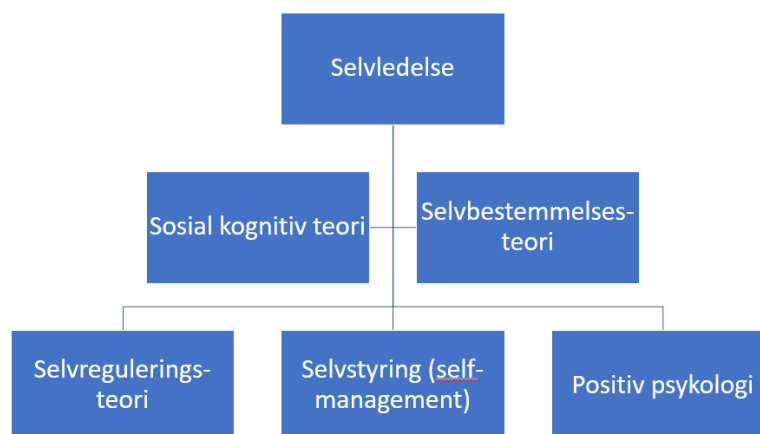
- Å øke selvopplevd mestringsevne (To increase self-efficacy)
- Å redusere dysfunksjonell tenkning (To reduce dysfunctional thinking)
- Å øke velvære og indre motivasjon (To increase well-being and intrinsic motivation)

Selvledelseskonseptet bygger på psykologiske teorier inkludert selvreguleringsteori, sosiale kognitive teorier, positiv psykologi, motivasjonsteorier og spesielt teoriene rundt indre motivasjon (Neck et. al., 2020, s. 15).

4.1.1 Ledelse og selvledelse:

I en artikkel av Stewart et al. (2010) understreker forfatterne at selvledelse ikke er en komplett erstatning for ekstern ledelse, og de introduserer begrepet myndiggjørende ledelse som en ledermodell som kan fasilitere selvledelse på en god måte (Stewart et al., 2010, s.1). Den overordnede hensikten med myndiggjørende ledelse er å lede andre til å lede seg selv. Amundsen og Martinsen definerer myndiggjørende ledelse som en prosess for å påvirke ansatte gjennom å delegere, motivere og støtte den ansatte, slik at de opplever større grad av selvstendighet og motivasjon. Dette gjennom et autonomistøttet klima og innenfor grensene av organisasjonens mål og strategier (Amundsen & Martinsen, 2015, s. 306). Myndiggjørende ledelse er tett knyttet til begrepet superledelse, der leder er en rollemodell og selv dyktig i selvledelses teknikkene.

4.2 Selvledelse består av følgende fem teorigrener:



4.2.1 Sosial kognitiv teori

Sosial kognitiv teori beskriver hvordan man kan påvirke sin egen tenkning, motivasjon og atferd, samt hvordan mennesker og miljø gjensidig påvirker hverandre (Glasø & Thompson, 2018, s. 102). Innenfor denne teorien er

det spesielt to viktige prosesser innen selv påvirkning som hjelper mennesker å nå sine mål. Den første er “triadic reciprocal model of behaviour”. Denne teorien sier at menneskelig atferd kan forklares med den virkeligheten vi lever i (ekstern påvirkning), våre personlige egenskaper og selve atferden. Den andre prosessen for påvirkning av seg selv er relatert til følelsen av selvopplevd mestringsevne (self-efficacy). Den beskriver hvor effektive vi er til å håndtere og takle vanskelige situasjoner som vi møter. Forskning viser at hvordan vi tenker at vår kapasitet er på dette området påvirker hvordan vi opptrer i møte med disse situasjonene. Det påvirker også hvilke handlinger vi velger/ikke velger og hvor utholdende vi er i møte med utfordrende situasjoner. Dersom et individ scorer lavt på selvopplevd mestringsevne så fører det ofte til stress og nervøsitet, og ofte en tendens til å overfokusere på problemer og hindringer. Lav selvopplevd mestringsevne har også sammenheng med forestillinger om at man vil mislykkes. Kildene for egen oppfattelse av mestringsevne er flere, det kan dreie seg om observasjon av andre og hvorvidt de mislykkes eller lykkes. Det kan også være verbal overbevisning, en person vi har tillit til er i stand til å overtale oss til å handle på en spesiell måte. Den tredje kilden er vår egen oppfatning av hvordan vi vil reagere i gitte situasjoner. Dersom du tenker at du vil opptre rolig og avbalansert i en gitt situasjon, så er det mer sannsynlig at du faktisk vil gjøre det.

Forskning viser at selvopplevd mestringsevne har effekt på innsatsen man legger inn og hvor utholdende man er, begge disse har stor relevans i forhold til hvordan man gjennomfører en oppgave (Neck & Manz, 1992, s. 689). Selv om alle disse nevnte kildene er viktige for oppfattelse av egen mestringsevne er allikevel tidligere erfaringer av suksess eller feil den aller viktigste. Sosial kognitiv teori har en innebygd dobbelt kontroll system (dual control system). Dette systemet sørger for at personer basert på tidligere erfaring lager mål som skaper avvik, slik at man da ved hjelp av atferd og innsats prøver å redusere disse avvikene. Når avvikene er eliminert og målet nådd setter man seg nye og høyere mål og man repeterer denne øvelsen med avviksreduksjon (Neck et. al., 2020, s. 16).

Neck og Houghton (2006) har i sin gjennomgang av selvledelses teori gått i dybden på alle nivåer av selvledelse og peker på en spesiell sammenheng mellom nettopp selvopplevd mestringsevne og selvledelse. De fremhever behovet for mer forskning på konseptet selvledelse og blant annet kulturelle forskjeller og

personlighet/personlighetstrekk. Dette fordi det er tydelig at selvledelse har en positiv effekt på individnivå, men at det er behov for å forstå de indre faktorer som for eksempel personlighet, verdier og holdninger spiller for konseptet (Harari et. al., 2021, s. 2).

4.2.2 Selvreguleringsteori

Selvregulering kan defineres som evnen til å forstå en sosial kontekst, og være tilpasningsdyktig i ulike situasjoner (Glasø & Thompson, 2018, s. 109). Selvregulering er en individuell egenskap som har sterk sammenheng med selvledelse. Mennesker med høy grad av selvregulering vil ifølge Williams (1997) anvende selvledelses strategier for å tilpasse seg ulike situasjoner og kontekster de befinner seg i (Glasø & Thompson, 2018, s. 109). Når man monitorerer sin egen atferd opp mot en ønsket standard eller tilstand, vil man ved avvik endre atferden for å prøve å eliminere disse forskjellene (Neck et al., 2020, s. 16).

Selvstyring er innenfor rammeverket av selvreguleringsteori og handler om selvinnflytelse og strategier på hvordan nå mål man setter seg (Glasø & Thompson, 2018, s. 62).

4.2.3 Selvbestemmelsesteori

Dette er den mest innflytelsesrike teorien som omhandler ytre og indre motivasjon. Denne teorien har fått større oppmerksomhet i de siste årene innenfor motivasjonsteorier fordi den tar høyde for at mennesker motiveres av ulike typer av motivasjon, og fordi den kan bidra til å forklare hva som skal til for å sørge for gode prestasjoner og betydningen motivasjon har på arbeidsrelatert helse.

I følge Self Determination Theory (SDT) er det tre basale psykologiske behov som må tilfredsstilles. Autonomi, kompetanse og tilhørighet er vesentlig for vekst og velvære som mennesker. De tre behovene kan ses som psykologiske mekanismer som gir retning til motivasjon og er bestemmende for jobb atferd og helse. Disse tre behovene skal være uavhengige av kjønn, kultur og alder. Kort forklart handler autonomi om at man kan påvirke seg selv og sin egen situasjon, og opplever frie valg og en fri vilje. Kompetansebehovet handler om et innebygget behov for å mestre og kunne påvirke sine omgivelser. Tilhørighet handler om de behovene vi har for samhandling og tilhørighet med andre mennesker.

Betydning av å få dekket disse tre basale behovene samtidig i jobb er viktig for å sikre ansattes motivasjon, helse og trivsel. I følge Deci og Ryan vil autonome former for motivasjon oppstå når disse behovene er dekket. I en nylig publisert meta studie utført av Van den Broeck, Ferris, Chang & Rosen, (2016) finner de moderat til sterk sammenheng med indre motivasjon og alle de tre ovenfor nevnte faktorene (autonomi, kompetanse og tilhørighet) (Kuvaas, 2018, s. 204). Den sterkeste sammenhengen finnes på området autonomi og grad av indre motivasjon. Autonomi er den viktigste av disse tre behovene og må være tilfredsstillt for å at individet skal oppleve indre motivasjon (Kuvaas, 2018, s. 204).

4.2.4 Positiv psykologi

“Happiness depends upon ourselves” sitatet er hentet fra den greske filosofen Aristoteles (384 f.kr - 322 f.kr) (Neck og Houghton, 2020, s. 159), og kan på mange måter sies å oppsummere faget positiv psykologi. Et av de viktigste funnene i psykologien de siste 30 årene (forskret på av M. Seligman) er at menneske selv kan velge hvordan det tenker i forhold til positivitet og optimisme (Neck et al., 2020, s. 158).

Positiv psykologi handler om hvordan vi som individer kan forbedre våre liv og nå vårt fulle potensiale. Positiv psykologi er et bredt begrep som handler om studier av positive følelser og positive karaktertrekk (Neck et al., 2020, s. 18). Mennesker som uttrykker takknemlighet daglig og faktisk nyter positive opplevelser, er generelt mer fornøyde med livet. Optimisme er noe som kan læres og selvledelses ferdigheter kan hjelpe oss med dette. Ferdigheter innen selvledelse henger også sammen med lykke, ved å fokusere på utvikling av våre styrker, kan vi utvikle våre evner og oppleve “flow”, personlig tilfredsstillelse og til slutt lykke (Neck et al., 2020, s. 162).

I forbindelse med selvledelse kan det teoretiske grunnlaget for positiv psykologi gjenkjennes i f.eks. kognitive strategier for selv påvirkning. “Puff, puff, chung, chung, went the little Blue Engine. I think I can - I think I can- I think I can - I think I can. Up, up, up. Faster and faster the little engine climbed, until at last they reached the top of the mountain. And the little Blue Engine smiled and seemed to say as she puffed steadily down the mountain. I thought I could, I thought I could....” (Neck & Manz, 1992, s. 681)

Dette diktet viser med all tydelighet hvordan toget snakker til seg selv og relaterer det til prestasjonen hun utfører.

4.2.5 Self Management/selvstyring

Selvstyring er en prosess som med ulike strategier sier noe om hvordan arbeidsoppgaver skal utføres, for å nå allerede eksternt oppsatte mål. Medfører ofte ytre motivasjon og har fokus på adferd.

I selvledelse beskriver individet selv **hvordan, hvorfor og hva** som skal utføres av oppgaver, i selvstyring er det kun atferdsstrategier og **hvordan** som dekkes (Neck og Houghton 2020 s. 17). Selvledelse er et mye bredere konsept da det inkluderer atferds- og kognitive strategier som har sin forankring i motivasjonsteori og konstruktive tankeprosesser.

4.2.6 Selvledelses strategier

Selvledelse består av spesifikke atferds og kognitive strategier utarbeidet for å positivt påvirke personlig effektivitet.

Selvledelse baserer seg på tre strategier og deles inn i følgende:

- 1. Atferdsstrategier** - disse benyttes for å påvirke og forsterke ønsket atferd for å utføre diverse oppgaver. Teknikker innen denne kategorien er selvsobservasjon for å identifisere områder for forbedring, sette seg nye mål som fører til bedre prestasjoner og metoder for å beholde riktig fokus.
- 2. Kognitive strategier** - er metoder og teknikker som støtter positiv tenkning, endrer destruktive tankemønstre og sørger for realitetsorientering. Kognitive strategier kan endre tankemønstre og skape positive ønskede forventninger (Norris, 2008, s. 3). Trening i kognitive strategier er forbundet med høyere psykisk velvære, meget relevant inn mot work-life balance aspektet (se punkt 4.5 i denne oppgaven).
- 3. Naturlige belønningsstrategier** - har to hensikter, de skal få oss til å føle oss mer kompetente og skal øke vår følelse av selvkontroll/selvbestemmelse. Ved hjelp av naturlige belønningsstrategier bygges givende og morsomme aspekter inn i en oppgave, slik at den i seg selv blir mer motiverende og gir en naturlig belønning. Ifølge Stewart & al, (2011) vil naturlige belønningsstrategier øke indre motivasjon, mestringsfølelse og selvbestemmelse (Knotts & Houghton, 2020, s. 750).

4.2.7 Forskning på selvledelse

4.2.7.1 Selvledelse og indre motivasjon:

I en artikkel av Husnatarina & Elia (Husnatarina & Elia, 2022, s. 1) er det sett på sammenhengene mellom selvledelse og jobbprestasjoner mediert av indre motivasjon. Denne viser at selvledelse har en sterkere effekt på jobbprestasjoner enn indre motivasjon, men den viser også at selvledelse har en signifikant effekt på de ansattes indre motivasjon. Den samme undersøkelsen viser til tilsvarende resultater fra Andreassen et al (2012), her tyder funn på at selvledelse er med på å avgjøre og øke en persons motivasjon.

4.2.7.2 Selvledelse og selvopplevd mestringsevne (*self-efficacy*):

I en artikkel av Goldsby et al fra februar 2021 (Goldsby et al., 2021), oppsummeres det hvilke resultater som er funnet i forskningen på selvledelse de siste fire tiårene. De områdene som har sterkest forskningsbasert støtte innen selvledelse er blant annet jobbtilfredshet, reduksjon av fravær fra arbeidsplassen, økt produktivitet som resultat av selvledelses trening, reduksjon av stress og engstelse, økt selvopplevd mestringsevne og bedre jobbprestasjoner. Prussia et al., (1998) fant også støtte for at for en av de viktigste målsetningene for selvledelses teorien, høy selvledelse fører til økt selvopplevd mestring. Dette ble senere nyansert i en studie av Stewart et al., (1996). Her fant de ut at de med lav selvopplevd mestring hadde god effekt av treningsopplegg i selvledelse, mens de med høy selvopplevd mestring ikke hadde det samme utbytte (Martinsen, 2019, s. 429).

Den av strategiene som har størst påvirkning på selvopplevd mestringsevne er ifølge Manz og Neck, (2004) atferds strategiene, denne strategien viste også sterkest påvirkning på kompetanse (Amundsen og Martinsen, 2015, s. 307). Stewart et al., (2011) fant i en metastudie ut at selvledelse på individnivå er forbundet med produktivitet, selvopplevd mestringstro, jobbtilfredshet, lavere fravær, mindre stress og engstelse samt suksess i karrieren. Her fant de også at de som var flinke til å bruke naturlig belønninger, regulere tanker og følelser også scoret høyt på personlighetstrekket planmessighet, og dette hadde en positiv effekt på egne prestasjoner og velvære.

4.2.7.3 *Selvledelse, selvledelsesstrategier og indre motivasjon:*

Det er begrenset med forskning på hvilke av de tre strategiene innen selvledelse som antas å ha størst innflytelse på indre motivasjon.

Mange av de som er sentrale teoretikerne innen selvledelse, mener at selvledelse er å oppfatte som en motivasjonsteori mer enn en lederfilosofi. Dette fordi prinsippene som selvledelse er bygget på er hentet fra teorier om motivasjon, og at selvledelses teorier også bygger på teorier om bla målsetting/målorientering.

Locke og Latham (1984) er sentrale navn i utviklingen av teorier og forskning innen målsetting. De hevder at individer blir mer effektive og at innsatsen økes når medarbeidere er delaktige i å sette konkrete, spesifikke og krevende mål.

Locke og Latham (1990) har også funnet at selvopplevd mestring har en sentral betydning for evnen til å sette seg mål. De mener at individuell selvopplevd mestringsevne vil påvirke og forutsi hvilke mål som velges, hvor sterk forpliktelsen til målet vil være, samt hvilke resultater målet vil føre til.

Locke og Latham hevder også at selvopplevd mestringsevne vil påvirke hvordan man benytter de andre strategiene i selvledelsesmetodikken. Denne effekten oppnås når individene benytter sin evne til å vurdere seg selv, de som vurderer seg selv høyt på mestringsevne vil sette seg høyere mål og vise større utholdenhet i å nå langsiktige mål, dette refereres av Godwin (1999) i en av hans artikler (Godwin et al., 1999, s. 14).

En annen forklaring på den effekten som atferds strategiene har på blant annet selvopplevd mestring, er at selvobservasjon og målsetning direkte påvirker innsatsen (Amundsen og Martinsen, 2015, s. 307). Forskning som Locke og Latham utførte i 1984 bekreftet også denne sammenhengen, og betydningen av selvopplevd mestring for strategiene målstyring og visualisering. Ruvolo og Markus (1992) har også sett på sammenhenger mellom evne til visualisering i selvledelse, selvopplevd mestringsevne og resultater. De finner i en rekke studier at resultatene øker for personer som er flinke til å visualisere (Godwin et al., 1999, s. 14).

Målsettingsteoriene er omstridt i forskningsmiljøer, mye av forskningen til Locke og Latham stammer fra 1990 tallet, og nyere forskning på effekter av målstyring har gitt andre resultater. I en eksperimentell studie fant Welsh og Ordonez (2014) at de som ble tildelt spesifikke og vanskelige mål jukset mer enn de som fikk beskjed om at de fikk gjøre så godt de kunne (Einarsson et al, 2017, s.100).

I Norge er spesielt professor Bård Kuvaas ofte sitert for sin forskning på dette området. Nyere forskning peker på flere uheldige effekter av målstyring (Kuvaas, 2018). En litteraturgjennomgang har vist at mål og resultatstyring kan gi uheldige effekter. Den hyppigst rapporterte effekten er det som omtales som “gaming”, det vil si at den ansatte tilpasser sine mål slik at de nås, men disse målene er ikke nødvendigvis viktige når det gjelder å utføre jobben. Studier viser også at målstyring kan medføre en mer transaksjonell relasjon mellom leder og ansatt, og at tilliten kan reduseres i relasjonen. Andre rapporterte funn er overdreven tidsbruk og at verdier og standarder kan reduseres i jakten på å nå målene som er satt. Det er også påvist at sterk målstyring kan medføre juks og uetisk adferd (Kuvaas, 2015). Kuvaas har gjennom sin forskning også beskrevet hva som skal til dersom målstyring skal fungere (Kuvaas, 2014). Dersom man lykkes med å skape et godt og tillitsbaserte forhold mellom leder og medarbeider, samt sørger for opplevd fleksibilitet i målsetting for den ansatte, vil det være større sannsynlighet for en god effekt av målstyring.

4.2.8 Kritikken mot selvledelse

En av de viktigste innvendingene mot selvledelse har vært av konseptuell karakter. Er selvledelse noe mer enn de teoriene den bygger på? Dette har ledende teoretikere innen feltet diskutert, men det er lite empirisk forsket på. Spesielt er teoriene om selvregulering blitt nevnt i denne sammenhengen, og blant annet gjennomførte Bailey et al., (2016) en studie hvor de undersøkte personlighetstrekk og sammenheng mellom selvregulering og selvledelse (Bailey et al., 2016, s. 160). Deres konklusjon er at selvledelse som konsept er et bredere konsept enn selvreguleringsteori, og at mange av de samme personlighetstrekkene samstemmer i begge teoriene, men at selvledelse er mer enn personlighet og selvregulering. De konkluderer med at selvledelse er et valid konsept som fortjener mer oppmerksomhet og forskning (Bailey et al., 2016, s. 160).

Selvledelse er ment å påvirke prestasjoner og effektivitet gjennom at selvopplevd mestringsevne øker, og dette gjelder alle type arbeidsoppgaver. I en studie av Stajkovic og Luthans (1998) fant de at selvopplevd mestringsevne har sterk sammenheng med jobbprestasjoner, spesielt ved enkle oppgaver. Ved mer kompliserte oppgaver ble effekten avtagende. Den samme tendensen ble funnet i en senere studie av Judge et al., (2007), og i tillegg viste denne undersøkelsen at

for høy selvopplevd mestringsevne kunne hindre problemløsning og medføre for stor selvsikkerhet (overkonfidens) (Judge et al., 2007, s. 118).

Det er grunn til å anta at majoriteten av de som skal jobbe med selvledelse er kunnskapsarbeidere som jobber med kompliserte arbeidsoppgaver, og da kan igjen effekten av teknikkene i selvledelse være sviktende.

Nyere forskning har poengtert ytterligere en svakhet ved strategiene i selvledelse. Selvledelsesstrategiene viser som tidligere nevnt god effekt på enkle oppgaver, men forskning viser en lavere effekt på kompliserte og kreative oppgaver. I en studie fra 2016 hevder forfatterne at dette kan forbedres ved at teknikker hentet fra selvreguleringsteori kombineres med selvledelsesstrategiene. De mener at svaret kan ligge i et konsept de kaller "self - concordance", self-concordance er en tilstand som oppstår når en persons verdier og mål er i samsvar med oppgavene som utføres. Dette vil da støtte autonom motivasjon, når individer er involvert i arbeid med komplekse og kreative oppgaver (vi har ikke lyktes med å finne et godt norsk og beskrivende ord for det engelske self-concordance). Når personen oppnår denne tilstanden av self-concordance vil de oppleve blant annet høyere grad av indre motivasjon, forbedret effektivitet og generelt større tilfredshet med tilværelsen. Noe som igjen støttes av forskning innen målstyring- og målsettingsteori, der høye verdier av samsvar mellom personlige verdier og målsetninger knyttes til økt motivasjon. Locke et al, (1998) understøtter dette (Unsworth & Mason, 2016, s. 714). Forfatterne av denne studien gjorde to eksperimenter der de tok utgangspunkt i de naturlige belønningsstrategiene, de mener at self-concordance strategiene finnes naturlig i disse, og testet sine hypoteser om at bruk av selvreguleringsstrategier i tillegg til selvledelsesstrategier gav en økt effekt på oppgaver av komplisert og kreativ art. Dette fant de støtte for i sin undersøkelse (Unsworth & Mason, 2016, s. 716).

Undersøkelsen har sin begrensning i et lavt utvalg, men forskning på underliggende psykologiske effekter innen selvledelse er et område de anbefaler mer forskning på. Et interessant poeng som nevnes i den samme studien er at dette kan være noe av forklaringen på det som skjer når individer slutter i sine jobber og bytter jobb/skaper seg egne jobber (job crafting) som er mer i tråd med egne verdier og behov (Unsworth & Mason, 2016, s. 728).

Et annet område som nevnes av Martinsen er at selvledelses teoriene ikke sier noe om den ansattes syn på egen kompetanse, det kan derfor hende at en

fallgruve vil være nettopp egen kompetanse og ferdigheter til å mestre de oppgavene som blir pålagt en (Martinsen, 2019, s. 414).

En tredje innvending mot teoriene om selvledelse er at det er lite i det teoretiske grunnlaget som omhandler samarbeid med andre. En studie som vurderte selvledelse og visse personlighetstrekk fant noe overraskende at noen altruistiske trekk viste positiv effekt på hvordan selvledelse ble utført, spesielt trekkene ærlighet-ydmykhet (honesty-humility), en gruppe med trekk hentet fra Hexaco modellen. Dette var positivt assosiert med konstruktive tankemønstre og naturlig belønning (Bailey et al., 2016, s. 154). Dette er interessant for fremtidig forskning og videreutvikling av teoriene når det gjelder å samarbeide med andre, spesielt opp mot en ny fleksibel arbeidsløsning i etterkant av pandemien.

4.3 Indre motivasjon (*intrinsic motivation*)

Motivasjon er de styrkene i en person som aktiverer retning, intensitet og opprettholder atferd for å oppnå et ønsket mål. Motivasjon kan deles opp i tre elementer; indre, ytre og prososial motivasjon. I denne oppgaven fokuserer vi på indre motivasjon.

“Indre motivasjon er menneskers naturlige tilbøyelighet til å engasjere seg i aktiviteter som interessere dem, og som gjør at de lærer, utvikler og utvider sin kapasitet. En person er indre motivert når vedkommende handler på bakgrunn av den iboende gleden som ligger i selve handlingen eller aktiviteten” (Einarsen et al., 2017, s. 104). Indre motivasjon er en naturlig motivasjon som kommer innenfra personen – og fører til atferd vi faktisk har lyst til å bedrive, i motsetning til ytre motivasjon som er basert på forventninger om belønning for en utført arbeidsoppgave.

Viktige faktorer som påvirker indre motivasjon er grad av autonomi, opplevd kompetanse og opplevd tilhørighet (Einarsen et al., 2017, s. 93). Motivasjonsforskning gjennom flere tiår viser at tre faktorer er spesielt viktig for å utvikle og beholde indre jobbmotivasjon, disse er mestringsopplevelse, autonomi og tilhørighet til et arbeidsmiljø som er støttende, anerkjennende og gir en opplevelse av mening (Lai, 2017).

4.3.1 Selvbestemmelsesteori (*Self-Determination-Theory (SDT)*)

Indre motivasjon er tett knyttet opp mot selvbestemmelsesteorien, der de tre psykologiske behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet er viktige for at

mennesker skal vokse og oppleve velvære. Når disse tre behovene er dekket vil det medføre høyere grad av indre motivasjon (Gagnè & Deci, 2005, s. 334).

Atferd er indre motivert når den er forankret i en indre driv for autonomi og kompetanse (driv defineres som startpunktet for motivasjon da det produseres følelser i hjernen som skaper energi) (McShane & Von Glinow, 2021, s. 170). Forskning viser at motivasjonens kvalitet er vel så viktig som mengden motivasjon (Olafsen, 2018, s. 54). I selvbestemmelsesteorien (SDT) skiller man mellom kontrollert og autonom motivasjon. Dette skillet er mer markant enn mellom indre og ytre motivasjon. Kontrollert motivasjon er motivasjon knyttet til aktiviteter og atferd som er drevet av en følelse av press til å måtte utføre en handling, mens autonom motivasjon oppstår som resultat av en følelse av egen vilje og en opplevelse av å ha et valg (Olafsen, 2018, s. 55).

4.3.2 Forskning på indre motivasjon

Forskning viser flere positive sammenhenger mellom indre motivasjon og prestasjoner i jobbsammenheng. Cerasoli, Nicklin & Ford, (2014) fant i sin metastudie som ble utført på over 212.000 deltagere, at indre motivasjon korrelerer moderat til sterkt med utøvelse av jobb. Deci og Ryan fant også i 2017 at indre motivasjon har sammenheng med opplevd grad av velvære (Kuvaas, 2018, s. 200). Andre undersøkelser som blant andre Kuvaas og Dysvik har foretatt viser at indre motivasjon, i tillegg til positiv påvirkning på jobbutførelse, også har en positiv innvirkning på organisasjonstilhørighet, forpliktelse til arbeidsgiver og at indre motivasjon har en negativ relasjon til turnoverintensjoner. I tillegg finner de at indre motivasjon reduserer stress hos individet (Kuvaas, 2018, s. 200).

Noen undersøkelser har sett på forskjeller mellom indre og ytre motivasjon (Kuvaas, 2019, video). Her fant Kuvaas at indre motivasjon hadde tre ganger større effekt på jobbprestasjoner enn ytre motivasjon, og at indre motivasjon er dobbelt så viktig for organisasjonsforpliktelse. Han fikk også bekreftet tidligere funn om at indre motivasjon fører til lavere turnoverintensjon, dette i motsetning til ytre motivasjon. I et annet utvalg fant de positive sammenhenger mellom organisasjonstilhørighet, turnoverintensjon, utbrenthet og færre konflikter mellom jobb og privatlivet. Ytterligere undersøkelser fra bla Belgia (Vansteenkiste et al., 2007) viser og understøtter de samme funnene (Kuvaas, 2018, s. 201).

Involvering har positiv effekt på motivasjon, tilfredshet og det øker følelsen av autonomi og variasjon av kompetanse. Det at ansatte føler at de får delta i endringer gjør de mer positive til endringen og de har mindre motstand (McShane & Von Glinow, 2021, s. 265).

4.4 Autonomi (vinklet mot indre motivasjon)

Autonom betyr selvstyrende eller selvbestemmende. I filosofien brukes autonomi om å følge sin egen indre lovmessighet, uavhengig av ekstern påvirkning. En person er autonom når vedkommende handler basert på egne grunner (Sagdahl, 2019).

Autonomi er et av de ledende elementene i motiverende ledelse og betyr at de ansatte får mulighet og handlingsrom til å bruke egen kompetanse og gjøre egne valg innenfor rammene av sin stilling. Det handler om muligheten til å styre egen og andres adferd, føle at man har handlingsrom og frihet til å velge den fremgangsmåten man synes er best i jobbsammenheng. Å være autonom er å være ansvarlig for sitt eget liv, både for det som går bra, og det som ikke går bra. Det innebærer at man kan sies å være ansvarlig for ens handlinger og tanker (Civita, 2018).

I moderne motivasjonsteori blir autonomi definert som et grunnleggende psykologisk behov på linje med mestringstro og meningsfulle relasjoner. Autonomi skiller seg fra selvledelse ved at det beskriver hvordan og når man velger å jobbe. Selvledelse derimot er et sett med strategier for atferd og tankemønstre som styrer ditt arbeid (Bächlander et al., 2019, s. 4).

4.4.1 Forskning på autonomi

Forskning viser at behovet for autonomi er personens ønske om å engasjere seg i aktiviteter som er selvvalgte. Personer med et ønske om eller et behov for å ta ansvar, agere selvstendig og ta beslutninger i jobben sin blir karakterisert som ansatte med høyt behov for autonomi. Dette stemmer også overens med karakteristika på personer som er ambisiøse og ønsker å ta ledelse i form av lederstillinger i næringslivet (Norris, 2008, s. 46).

Forskningsartikler viser at autonomi gir arbeidstakere kontroll over egen arbeidsdag og utførelse av oppgaver, noe som bidrar til bedre helse, bedre stressmestring og tilfredsstillende indre behov for kontroll over eget liv (Bächlander

et al., 2019, s. 4). Autonomi er en av de aspektene som er mest forsket på i arbeidslivet.

Autonomi er en viktig forutsetning for indre motivasjon. Og forskning har også stadfestet at autonomi er den enkeltstående faktoren som har størst betydning for opplevd bruk av kompetanse hos medarbeideren. Behovet for autonomi vil variere fra person til person.

En rekke studier viser at autonomistøttende ledelse henger sammen med større behovstilfredsstillelse og mer autonom motivasjon. Autonomistøtte er å forstå og anerkjenne andre menneskers perspektiver og sørge for at de har handlingsrom til å ta selvstendige valg om hvordan oppgaver skal utføres, samt å inkludere andre i sine beslutningsprosesser (Olafsen, 2018, s. 58).

Dagens arbeidstakere krever mer autonomi over eget arbeid og også mer involvering i beslutninger som skal tas. Ledelse gjennom formelle hierarkiske organisasjonsstrukturer i bedrifter begrenser de ansattes autonomi og øker klaging fra ansatte på at de blir detaljstyrt (micromanagement) (McShane & Von Glinow, 2021, s. 482).

4.5 Work-life balance (balanse mellom arbeidslivet og privatlivet)

Work-life balance handler om balanse mellom privatliv og arbeidsliv. For å føle at man har en god work-life balance innebærer dette en opplevelse av at arbeidslivet og privatlivet ditt er forenlig med hverandre. Det er viktig at du føler engasjement og tilfredshet innen begge områder, og at du opplever minimalt med work-life conflict. Work-life conflict er noe som oppstår når jobblivet invaderer privatlivet på en usunn og skadelig måte (McShane & Von Glinow, 2021, s. 18). Vi trekker i stadig større grad jobben inn i hjemmet og i familielivet, spesielt også etter vår erfaring med Covid19. Grensene mellom arbeid og privatliv har blitt mer uklare, og vi er pålogget døgnet rundt.

Work-life balance (også betegnet som work-life integration (McShane & Von Glinow, 2021, s. 144)) eller balanse mellom arbeidsliv og privatliv kan forklares med en balansemodell. Det er blitt et fakta at jobb og privatliv påvirker hverandre hele tiden, så oppgaven blir å finne balanse og unngå konflikten (ubalansen) (Einarsen & Skogstad, 2012, s. 299).

4.5.1 Forskning på work-life balance

Work-life balance har fått fornyet interesse etter pandemien. Begrepet “the great resignation” oppstod i USA tidlig i 2021, og handler om at mange sier opp og slutter i sine jobber. I begynnelsen var denne utviklingen drevet av de generasjonene som kalles generasjon Z (1990-2010) og millennials (født rundt årtusenskiftet) (Microsoft, 2022). Når de unge fra disse generasjonene blir bedt om å definere hva som er meningsfullt arbeide for dem, trekker de blant annet frem følgende:

- En god balanse mellom jobb og privatliv
- Opplevelse av lidenskap for jobben
- Høy lønn (Risåsen, 2022)

Disse generasjonene refereres ofte til som “the purpose generation”, nettopp fordi de stiller krav om mening og hensikt med jobb. Forklaringene på dette er mange, men en som trekkes frem ofte er pandemien og det faktum at mange kjente på fare og egen dødelighet, dette ble spesielt tydelig blant de som jobber innen helse. Det oppleves fra 2021 at mange flytter på seg og starter i nye jobber/skaper seg nye jobber, og trenden har spredd seg også til andre aldersgrupper. Noen forskere hevder at dette ikke stemmer, men at det skyldes en naturlig utvikling som startet før pandemien. I tillegg var det veldig få som skiftet jobb i løpet av 2020, dette grunnet engstelsen for at jobben skulle bli borte eller permitteringer, noe som da forklarer økningen i 2021 som naturlig (Fuller & Kerr, 2022).

Undersøkelser viser at dersom konflikt eller ubalanse oppstår kan dette medføre problemer i parforholdet, utvikling av angst og depresjon, samt alkoholproblemer (Einarsen & Skogstad, 2012, s. 301). Dette forårsakes da av krav, tidspress, stress, rollekonflikter og følelsen av å ikke strekke til. Dette er utfordringer som koster arbeidstaker mer i form av redusert effektivitet/kvalitet, sykefravær og ansatte som slutter, enn det å legge til rette for work-life balance med fokus på dette internt. Merk også at for formaliserte organisasjoner med mange regler og prosedyrer vil dette underminere kreativiteten i organisasjonen og øke arbeidsrelatert stress og misnøye på arbeidsplassen (McShane & Von Glinow, 2021, s. 486).

I arbeidslivsbarometeret for 2021 finnes det noen interessante tendenser på det punktet som måler god work-life balance. Fra 2019 til 2021 økte den scoren som de ansatte oppga på work-life balance fra 64 prosent til 69 prosent.

Den samme undersøkelsen har også sett på mengde jobb utenfor ordinær arbeidstid fra hjemmekontor, og eventuelle variasjoner i oppgitt score på work-life balance. De som rapporterte høy grad av jobb utover ordinær arbeidstid fra hjemmekontor viste en betraktelig lavere score på work-life balance skalaen (49 prosent) enn de som jobbet sjelden utenfor ordinær arbeidstid fra hjemmekontor (82 prosent) (Ingelsrud & Steen, 2021, s. 32).

Det er viktig å forebygge utbrenthet, depresjon og angstlidelser for å opprettholde en produktiv og sunn befolkning. Dersom man ikke evner å ta vare på alle aspekter i livet, vil produktivitet og effektivitet synke. Hvile og fritid er essensielt for å holde sinn og kropp i god og frisk form (UtforskSinnet, 2022).

4.6 Mestringsklima (vinklet mot indre motivasjon)

Teorien om motivasjonsklima er hentet fra motivasjonsteoriene målorientering og selvbestemmelsesteorien. Selvbestemmelsesteorien handler som nevnt om å få dekket de tre viktige psykologiske behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet (se avsnitt om indre motivasjon). Den andre teorien som har betydning for motivasjonsklima er målorienteringsteorien (engelsk achievement goal theory), den handler om oppgave og prestasjonsfokus. Motivasjonsklima kan derfor inndeles i mestringsklima og prestasjonsklima. I et mestringsklima motiveres medarbeiderne av å lære, utvikle seg, samarbeide og gjøre hverandre gode, fremfor å rivalisere om å bli best (Lai, 2020, s.19). Det motsatte er prestasjonsklima som blir betegnet som et konkurransepreget klima der kompetanse ikke deles for å unngå å avsløre sine hemmeligheter. Studier viser at et mestringsorientert klima er viktig for å oppnå høy bruk av relevant jobbkompetanse.

Kjennetegn på et mestringsklima er læring og samarbeide, det å bli best mulig ut ifra egne forutsetninger, ha fokus på læring og utvikling og det å gjøre hverandre gode og dele kompetanse (Drammen Kommune, 2019, Faktor 9).

4.6.1 Forskning på mestringsklima

Funn fra pilotstudien innføring i 10-faktor av Linda Lai tyder på at mestringsklimaet påvirker opplevd bruk av kompetanse delvis gjennom å tilrettelegge for medarbeidernes opplevelse av autonomi, indre motivasjon, rolleklarhet og mestringstro (Lai, 2020, s. 20).

Christina Nerstad har gjennom sine studier av ingeniører og teknologer vist at dersom det eksisterer et mestringsklima, så vil de grunnleggende behovene for kompetanse, autonomi og tilhørighet bli dekket. Dette samsvarer med selvbestemmelsesteorien, og viser at et mestringsklima fører til bla positiv energi og mindre emosjonell utmattelse. Et prestasjonsorientert klima vil ha motsatt effekt. Andre undersøkelser viser også en klar sammenheng mellom indre motivasjon og mestringsklima, i de situasjonene der det eksisterer både et mestringsklima og et prestasjonsklima vil det prestasjonsorienterte klimaet undergrave de positive effektene av mestringsklima, og medføre lavere prestasjoner. Et mestringsklima indikerer også at medarbeidere i større grad opplever positivitet i form av opplevd tillit, jobbtilfredshet, kreativitet, jobbutførelse og redusert turnover intensjon (Steindørsdøttir et al., 2020).

4.7 Effektivitet på hjemmekontor

Effektiviteten på hjemmekontor er et tveegget sverd som henger sammen med work-life balance diskusjonen tidligere. Hjemmekontor skaper større grad av frihet og fleksibilitet, men kan føre til en negativ konsekvens som at grensene mellom arbeid og privatliv blir utydelige og at arbeidsdagen blir reelt sett lengre (Einarsen & Skogstad, 2012, s. 305). Samtidig er muligheten til å kombinere et aktivt familieliv med en karriere mulig, og det å da selv kunne bestemme over arbeidstiden og hvor man jobber vil være en svært viktig konkurransefaktor. Det er viktig å legge til rette for muligheten til å kombinere jobb og privatliv, men dette ansvaret hviler både på samfunnet, bedriftene og den enkelte arbeidstaker (Einarsen & Skogstad, 2012, s. 310).

4.7.1 Forskning på effektivitet på hjemmekontor

I etterkant av pandemien er mange bedrifter og ledere opptatt av å få folk tilbake på kontoret, årsaken til dette er at mange ledere bekymrer seg for produktiviteten hos medarbeidere på hjemmekontor. Her møter mange bedrifter utfordringer. I en artikkel av Sherilyn George-Clinton distribuert på HBR (George-Clinton, 2021), kommenter forfatteren at det å få folk tilbake på kontoret kan være like enkelt som å få "tannkrem tilbake i tuben". Videre fokuserer hun på studier som viser at produktiviteten ikke synker, og at det viktigste for å lykkes med ulike modeller av hjemmekontor - fleksible løsninger, vil være å tilrettelegge

for at medarbeiderne opplever autonomi i sin arbeidshverdag (George-Clinton, 2021).

Hun viser til at flere undersøkelser tyder på at dersom ansatte gis autonomi vil produktiviteten generelt øke. I en undersøkelse blant lederne i det kinesiske selskapet Ctrip, som er et reisebyrå med 16.000 ansatte, gjennomført i samarbeide med et team fra Stanford University, ble det kartlagt hvorvidt en hybrid arbeidsplass ville medføre kostbesparelser og om produktiviteten ble opprettholdt. Undersøkelsen ble utført over en ni måneders periode og deltakerne ble delt i to grupper. En jobbet mest fra kontoret (fire av fem dager), den andre jobbet mest hjemmefra (fire av fem dager), produktiviteten ble opprettholdt i gruppen som jobbet mest fra kontoret, mens den gruppen som jobbet hjemmefra hadde en økning i produktivitet på tretten prosent. Ulempen som ble funnet var at det ble vanskeligere for de som jobbet hjemmefra å bli forfremmet, dette blir forklart med det som kan kalles “distance bias”, litt fornorsket: ute av øye, ute av sinn effekten. På bakgrunn av disse studiene fikk alle ansatte i Ctrip tilbud om og selv velge en hybrid løsning, dette grepet økte effektiviteten med 22 prosent (George-Clinton, 2021).

Microsoft har i sin Trendrapport kartlagt at $\frac{1}{3}$ del av ansatte vil jobbe på kontor full tid, $\frac{1}{3}$ vil kombinere og $\frac{1}{3}$ vil jobbe hjemmefra, det som er viktig er valgfriheten (Microsoft, 2022).

Motivasjon for eget arbeid (les autonom motivasjon) vil føre til at våre grunnleggende psykologiske behov og egenskaper ved jobben enten gir eller stjeler energi, dette vil påvirke vår motivasjon, vår ytelse og vår helse i jobbsammenheng som igjen påvirker work-life balance.

4.8 Hypoteser

Indre motivasjon er vesentlig for prestasjoner i arbeidslivet, og har en rekke positive effekter for individet og organisasjonen. I en endret arbeidshverdag hvor leder og medarbeider ikke nødvendigvis er på samme fysiske lokasjon, vil det stille høyere krav til å lede seg selv. Vi ønsket derfor å teste om selvledelsesmetodikken ville medføre økt grad av indre motivasjon.

- **Hypotese 1:** Det er en positiv sammenheng mellom selvledelse og indre motivasjon

Teknikkene i selvledelse medfører at individet leder seg selv og styrer sin egen hverdag. Vi antar at dette kan medføre en opplevelse av effektivitet på hjemmekontor, noe som igjen kan ha en effekt på individets indre motivasjon.

- **Hypotese 2:** Sammenhengen mellom selvledelse og indre motivasjon medieres av opplevd effektivitet på hjemmekontor

Samtlige moderatorer er teoretisk sterkt forbundet med indre motivasjon, autonomi er det viktigste psykologiske behovet å få dekket ifølge selvbestemmelsesteorien, og er en forutsetning for indre motivasjon. Et godt mestringsklima vil også ifølge teorien sikre at de grunnleggende psykologiske behovene blir dekket, og medfører positiv energi og mindre emosjonell utmattelse. Forskning på work-life balance viser at ansatte er mer fornøyde og lykkelige når de opplever en balanse på de to arenaene hjemme og jobb.

- **Hypotese 3:** Autonomi er den sterkeste moderatoren av de tre (autonomi, work-life balance og mestringsklima) ift. indre motivasjon og
- **Hypotese 4:** samtlige moderatorer påvirker avhengig variabel indre motivasjon.

5.0 Metode

5.1 Valg av metode

Vi har benyttet kvantitativ metode i vår oppgave, dette i form av en spørreundersøkelse for å enkelt kunne sammenstille strukturerte og systematiske påstander på tvers av alle respondenter; mest mulig likt. Spørreundersøkelse defineres som en av de to viktigste kvantitative metodene, i tillegg til observasjon (Svartdal, 2015, s. 159).

Vi har benyttet hypotetisk deduktiv metode som betyr at vi tar utgangspunkt i en eller flere hypoteser (påstander eller antakelser) og vi ønsker å undersøke om disse er holdbare/valide (Gauri et al. 2020, s. 20). Vi ønsker da å teste om hypotesene vi har kommet frem til styrkes, svekkes eller nyanseres basert på våre forskningsresultater. Vi har benyttet et strukturert spørreskjema for å teste om det er sammenheng mellom uavhengig variabel og avhengig variabel, vi ønsket å bevise om det fantes en kausal sammenheng eller ikke (Svartdal, 2015, s. 83).

5.2 Kvantitativ metode - potensielle overordnede feilkilder

Vi opplever at de ulike forfatterne av teori putter de forskjellige strategiene på selvledelse inn i ulike grupperinger. Martinsen opererer med to strategier, mens de utenlandske har splittet dette opp i tre strategier, vi har benyttet disse tre.

Vi benytter det forkortede spørre batteriet til Neck & Houghton, dette er seg selv en feilkilde, da vi har begrensede antall spørsmål per selvledelses strategi. Vår undersøkelse er basert på selvrapporing, noe som er en kjent feilkilde. Respondentene kan også misforstå og legge egne vurderinger i spørsmålene noe som påvirker svarene. Spørre batteriet vårt er også omfattende noe som kan lede til fatigue og forringe kvaliteten spesielt i slutten av undersøkelsen.

Vi ser tydelig at vår spørreundersøkelse er påvirket av at dette er lagt ut av to kvinner i 50 årene, vi har hovedvekt av besvarelser fra kvinner og i vår egen aldersgruppe. Vi har forsøkt å ta av oss de kognitive "brillene" vi normalt ser verden gjennom, men vet at kognitive skjemaer er en betydelig feilkilde i forhold til hvordan vi fortolker og vektlegger svarene vi får inn (Lai, 2020, s. 52).

5.3 Spørre batterier

Det er benyttet i hovedsak seks validerte spørre batterier i vårt spørreskjema. Se spørre batteriene presentert under vedlegg punkt 11.3.

Første spørrebatteri (A) er om selvledelse (uavhengig variabel), her valgte vi å gå for det forkortede batteriet til Neck og Houghton, med kun ni spørsmål, dette da de andre batteriene også har mange spørsmål. Dette batteriet hadde opprinnelig mer enn 50 spørsmål, samt at det finnes et på 35, som er forkortet til det på ni spørsmål som er benyttet (Houghton et al., 2012, s 223).

Neste batteri er om indre motivasjon (B) (avhengig variabel). Her har vi benyttet den engelske utgaven av batteriet til Kuvaas og Dysvik (Kuvaas & Dysvik, 2009, s. 235).

Batteri C omhandler autonomi, en av våre moderatorer, her har vi benyttet validert spørrebatteri fra Morgeson og Humphrey, som også er brukt av Kuvaas. (Morgeson & Humphrey, 2006, s. 1337).

Batteri D omhandler work-life balance, også en moderator. Her fant vi en undersøkelse som testet jobbtilfredsstillelse og work-life balance, vi benyttet det siste av disse (Yusuf, 2018, s. 93).

Siste moderator batteri omhandler mestringsklima (E). Her benyttet vi et oversatt batteri til engelsk funnet i en artikkel fra 2013 (Nerstad et al., 2013, s. 2237).

Batteri F er spørsmål rettet mot effektivitet på hjemmekontor. Her lette vi lenge før vi fant et batteri fra en undersøkelse gjennomført av World Economic Forum. Dette er jo tematikk som kun de siste årene har vært aktuell å se på, hvorvidt man er mer effektiv sittende på hjemmekontor enn man er når man er fysisk tilstede på jobben, så dette batteriet er lite validert. Vi valgte i tillegg å legge til to spørsmål utover de som er presentert i denne undersøkelsen, henholdsvis spørsmål ni og ti i batteri F (Broom, 2021).

I alle spørre batteriene ble det benyttet en 7-likert skala der respondentene skulle angi enten “strongly disagree”, “disagree”, “somewhat disagree”, “neither agree nor disagree”, “somewhat agree”, “agree” eller “strongly agree”. Det er en stor fordel at alle batteriene benytter samme svar skala, for å redusere muligheten for feil besvarelser.

Vi testet ut hvor lang tid det ville ta å utføre undersøkelsen, både på oss selv og andre utvalgte objekter. De fleste brukte mellom 7-10 minutter, så vi brukte maks 10 minutter som estimat på svartid.

5.4 Utvalget

I tillegg til sosiale medier fikk vi anledning til å dele undersøkelsen med visse kunder hos den ene masterstudenten, samt hos ny arbeidsgiver hos den andre masterstudenten. Vi fikk også god respons på deling fra gode venner, kollegaer, tidligere innleide konsulenter i jobblivet og ikke minst fra Professor Linda Lai. Totalt var det 416 respondenter som fullt ut besvarte hele undersøkelsen. Det var ingen personer som påbegynte undersøkelsen, men ikke fullførte.

Vi satte oss tidlig et mål om minst 400 respondenter, og det ble brukt mye energi på å nå dette målet.

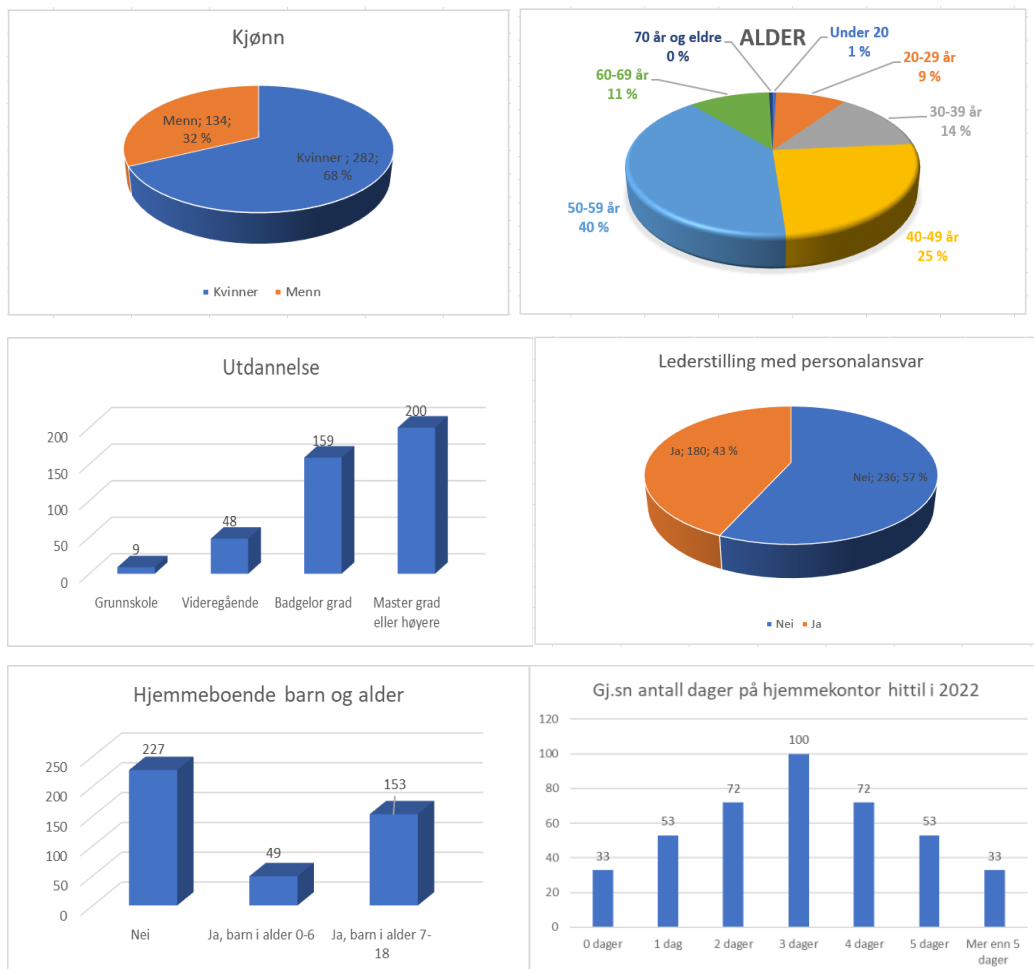
5.5 Innsamling av data

Spørreundersøkelsen vår ble laget i verktøyet Nettskjema fra Universitetet i Oslo (se vedlegg punkt 11.1-11.3).

Skjemaet var helt anonymt og alle krav innenfor GDPR og personvern var tilfredsstillt.

5.6 Analyse av data

Analysene ble gjennomført i statistikkverktøyet SPSS. Vi presenterer her beskrivelse av utvalget:



Vi har betydelig høyere antall kvinner enn menn som har besvart undersøkelsen. Dette er normalt ved utsendelse i sosiale medier, i tillegg er den delt av to kvinner i 50 årene, som kan forklare også deler av aldersfordelingen. Vi har en meget høy andel velutdannede mennesker som har besvart, hele 86,3 prosent har bachelorgrad eller høyere. De fleste har eldre barn (naturlig ift. aldersfordelingen) eller barn som ikke lenger bor hjemme. Når det gjelder fordelingen av antall dager i snitt på hjemmekontor, så er denne forbausende normalfordelt.

6.0 Resultater/funn

Deskriptiv statistikk

Under følger korrelasjonstabell og regresjonstabeller som underbygger våre funn.

Korrelasjonstabell

Tabellx. Deskriptiv statistikk		Snitt	SD	Test ledd	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	Selvledelse1_mål	5.4143	1.0795	3	--														
2	Selvledelse2_visualisering	4.5998	1.4236	2	,409***	--													
3	Selvledelse3_tanker	5.1262	1.0994	2	,456***	,425***	--												
4	Work_life_balance	3.2102	1.4515	7	-0,091	0,021	,146**	--											
5	Work_life_bal_2_work_first	2.1581	1.0375	4	-,281***	-,135**	-0,067	,403***	--										
6	Home_office_effectiveness	5.1194	1.2756	6	,234***	0,075	0,072	-,169***	-,165***	--									
7	Autonomi	5.8029	0.9474	9	,248***	,106*	,127**	-,201***	-,190***	,196***	--								
8	Mestringsklima	5.2776	1.0960	6	,209***	,096*	,111*	-,130**	-,208***	0,056	,424***	--							
9	Indre_motivasjon	5.4675	1.0511	6	,331***	,219***	,196***	-,118*	-,238***	,126**	,488***	,435***	--						
10	Kjønn	1.3221	0.4678	2	-0,068	-0,001	-0,037	-0,091	-0,068	-0,059	0,063	0,003	-0,082	--					
11	Alder	4.2909	1.1614	7	,116*	-0,023	0,046	-0,074	-,147**	,203***	,143**	0,038	,261***	0,075	--				
12	Utdanning	3.3221	0.7618	4	,099*	0,045	0,069	0,044	0,002	0,026	0,063	-0,043	0,037	-,103*	0,093	--			
13	Ansiennitet	2.5577	1.0374	4	0,009	0,001	-0,027	-0,005	-0,014	0,06	0,04	-0,014	0,045	0,056	,355***	-0,085	--		
14	Lederansvar	1.4327	0.4960	2	,098*	,123*	,185***	,164***	-0,048	-0,065	,185***	,179***	,183***	,135**	,187***	0,038	0,073	--	
15	Antall barn	1.8221	0.9402	3	-0,03	-0,001	0,024	0,011	0,067	-0,067	0,044	0,037	,114*	-0,012	-0,047	0,057	-0,083	,109*	--
16	Hjemmekontor	4.0000	1.6733	7	,110*	-0,018	0,064	-0,023	-0,002	,339***	0,082	-0,095	-0,037	-0,031	0,089	0,025	0,086	-0,052	-0,003

Note: *** p < 0,001, ** p < 0,01, * p < 0,05. N = 416

Hypotesetesting I

Regresjonstabell I (tester hypotese 1 og 2, samt effekten av kontrollvariablene).

Tabell x: Direkte og medierte effekter på indre motivasjon

	Steg 1	Steg 2	Steg 3
Selvledelse1_mål	0,280***	0,265***	0,245***
Selvledelse2_visualisering	0,092	0,093	0,104*
Selvledelse3_tanker	0,029	0,032	0,007
Effektivitet på hjemmekontor		0,055	0,057
Kjønn			-0,098*
Alder			0,241***
Utdanning			-0,037
Ansiennitet stilling			-0,033
Lederansvar			0,102*
Antall barn			0,124*
Hjemmekontor			-0,097*
Model p	< 0,001	< 0,001	< 0,001
F	18,442	14,176	10,183
R ²	0,112	0,113	0,217

Note: *** p < .001, ** p < .01, * p < .05

Hypotesetesting II

Regresjonstabell II (tester hypotese 3 og 4, samt effekten av kontrollvariablene).

Vi har her sett på interaksjonseffekten av uavhengig variabel, samt alle moderatorer opp mot vår avhengige variabel. Det ble beregnet et interaksjonsledd for hver moderator etter sentrering av uavhengig variabel og den antatte moderatoren. Sammenstilling av resultatene foreligger under.

Tabell x: Direkte og moderte effekter på indre motivasjon					
	Steg 1	Steg 2	Steg 3	Steg 4	Steg 5
	Sig	Sig	Sig	Sig	Sig
Selvledelse1_mål	0,000	0,000	0,000	0,000	0,014
Selvledelse2_visualisering	0,083	0,031	0,084	0,072	0,020
Selvledelse3_tanker	0,589***	0,605***	0,300***	0,661***	0,782***
Autonomi		0,000			0,000
Selvledelse1_mål * autonomi		0,379***			0,207***
Selvledelse2_visualisering * autonomi		0,487***			0,392***
Selvledelse3_tanker * autonomi		0,851***			0,761***
Work-life balance 1			0,437***		0,199***
Selvledelse1_mål * Work-life balance 1			0,179***		0,101*
Selvledelse2_visualisering * Work-life balance 1			0,725***		0,871***
Selvledelse3_tanker * Work-life balance 1			0,474***		0,694***
Work-life balance 2			0,004		0,012
Selvledelse1_mål * Work-life balance 2			0,210***		0,173***
Selvledelse2_visualisering * Work-life balance 2			0,753***		0,842***
Selvledelse3_tanker * Work-life balance 2			0,634***		0,826***
Mestringsklima				0,000	0,000
Selvledelse1_mål * Mestringsklima				0,850***	0,678***
Selvledelse2_visualisering * Mestringsklima				0,474***	0,657***
Selvledelse3_tanker * Mestringsklima				0,626***	0,297***
Kjønn		0,002	0,008	0,019	0,003
Alder		0,000	0,000	0,000	0,000
Utdanning		0,182***	0,517***	0,759***	0,452***
Ansiennitet stilling		0,370***	0,598***	0,547***	0,553***
Lederansvar		0,361***	0,013	0,314***	0,731***
Antall barn		0,012	0,007	0,008	0,007
Hjemmekontor		0,009	0,064	0,346***	0,103*
Model p	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001
F	18,442	24,845	6,572	20,400	18,878
R ²	0,112	0,287	0,129	0,247	0,393
Note: *** p < .001, ** p < .01, * p < .05					

6.1 Hypotese 1 - Det er en positiv sammenheng mellom selvledelse og indre motivasjon

I vår analyse blir den uavhengige variabelen selvledelse, med tre dimensjoner, testet opp imot den avhengige variabelen indre motivasjon. Korrelasjonstabellen viser signifikant korrelasjon mellom indre motivasjon og de tre dimensjonene av selvledelse.

Når det gjennom regresjonsanalysen (steg 1) kontrolleres for alle de tre dimensjonene av selvledelse samtidig, ser vi at det kun er en signifikant sammenheng mellom selvledelse 1 - mål og indre motivasjon. ($p < .001$, $\beta = 0,280$).

Vår hypotese får derfor delvis støtte.

6.2 Hypotese 2 - Sammenhengen mellom selvledelse og indre motivasjon medieres av opplevd effektivitet på hjemmekontor

Her er effekten av selvledelse, alle dimensjoner, blitt testet opp imot mediator som er opplevd effektivitet på hjemmekontor.

Resultatet her tyder på at det ikke oppstår noen mediering av selvledelse (steg 2), og vår hypotese blir derfor ikke støttet.

I korrelasjonstabellen finner vi at det er en sammenheng mellom selvledelse 1 - mål og opplevd effektivitet på hjemmekontor (0,234***). Her finner vi altså delvis støtte for hypotesen om at uavhengig variabel har sammenheng med vår mediator, selv om vi ikke finner at mediator påvirker den avhengige variabelen indre motivasjon.

Effektivitet på hjemmekontor viser en signifikant sammenheng med vår avhengige variabel, indre motivasjon, når analysert alene 0,126** (ref. korrelasjonstabellen). Etter kontroll for selvledelse blir imidlertid sammenhengen ikke statistisk signifikant, se over.

6.3 Hypotese 3 og 4 - Autonomi er den sterkeste moderatoren av de tre (autonomi, work-life balance og mestringsklima) ift. indre motivasjon og samtlige moderatorer påvirker avhengig variabel indre motivasjon.

Moderator hypotesene (autonomi, work-life balance og mestringsklima) ble testet etter sentrering av variabel-scorene og beregning av interaksjonsledd. Resultatene fra regresjonsanalyse viser ingen statistisk signifikante moderatoreffekter.

Derimot er det i tilleggsfunnene funnet en signifikant sammenheng mellom autonomi, mestringsklima og work-life balance mot avhengig variabel indre motivasjon, se tilleggsfunn under.

6.4 Andre funn/tilleggsfunn

Mediator/moderatorer:

I korrelasjonsanalysen som viser moderatorene/mediatoren sin sammenheng med vår avhengige variabel indre motivasjon, finner vi at både autonomi og mestringsklima har en større verdi enn selvledelse 1, 2 og 3. Verdiene som kommer frem for selvledelse 1 er 0,331***. For selvledelse 2 er tallet 0,219*** og for selvledelse 3 er tilsvarende tall 0,196***, samtlige er statistisk signifikante da $p < 0,001$.

Ser vi på autonomi opp imot indre motivasjon er tilsvarende tall for denne moderatoren 0,488***. Kontrollert for selvledelse i koeffisientanalysen er betaverdien $\beta = 0,420$ og signifikant.

For mestringsklima finner vi også et høyere nivå, her er korrelasjonen oppgitt til 0,435*** i korrelasjon med indre motivasjon, og kontrollert for selvledelse er betaverdien $\beta = 0,380$ og signifikant.

Når det gjelder work-life balance 2 finner vi en negativ verdi i korrelasjonsanalysen på -0,238***, og tilsvarende betaverdi er $\beta = -0,155$ etter kontroll for selvledelse og work-life 1 i koeffisientanalysen. Dersom vi ser på work-life 1 er tallet i korrelasjonstabellen opp mot indre motivasjon -0,118*, som er signifikant, men lavere korrelasjon enn for work-life balance 2, tilsvarende betaverdi er $\beta = -0,040$ og ikke signifikant.

Kontrollvariabler:

Analysene bekrefter at både vår mediator (forutsetning) og våre moderatører har en direkte effekt på indre motivasjon alene, se tilleggsfunn.

Vi har også gjort en gjennomgang for å se om noen av kontrollvariablene våre indikerer en påvirkning på avhengig variabel, indre motivasjon direkte og etter kontroll mot uavhengig variabel, selvledelse.

Her finner vi tre områder som utmerker seg, det er alder, lederansvar og hjemmeboende barn. Sammenlignet direkte med indre motivasjon viser alder 0,261***, lederansvar 0,183*** og hjemmeboende barn 0,114*. Etter kontroll for selvledelse sitter vi igjen med følgende betaverdier. Betaverdier er for alder på $\beta = 0,241$, for lederansvar $\beta = 0,102$ og for hjemmeboende barn $\beta = 0,124$. Samtlige sammenhenger er statistisk signifikante.

7.0 Drøfting av resultater/funn

7.1 Hypotese 1 - *Det er en positiv sammenheng mellom selvledelse og indre motivasjon*

Vi har gjennom hele oppgaven lett etter studier som tyder på en direkte effekt mellom selvledelse og indre motivasjon, som nevnt under teoridelen har vi kun funnet en spesifikk artikkel som har dokumenterte resultater her. Vi har i begrenset grad funnet undersøkelser som direkte viser hvordan de ulike selvledelses strategiene påvirker indre motivasjon, men vi antok at mål ville gi høy grad av påvirkning, da mål ifølge motivasjonsteorier har en stor betydning. Våre funn er tydelige på at selvledelse mål påvirker indre motivasjon, men at de andre strategiene i selvledelse ikke gir samme effekt på vår avhengige variabel.

Hvorfor får vi funn på selvledelse mål og ikke mellom de øvrige dimensjonene (visualisering og konstruktive tanker) og indre motivasjon?

Vi mener at dette kan handle om mange faktorer, alt fra metodiske begrensninger til utfordringer med konseptet selvledelse. Vi benyttet et forkortet spørrebatteri på selvledelse i vår undersøkelse, redusert fra 35 til ni spørsmål. I studiet om det forkortede batteriet (Houghton et al., 2012), tester de gyldigheten av dette forkortede batteriet på selvledelse. Forfatterne understreker at det nye og forkortede batteriet vil fungere best for en kort overordnet måling av selvledelse og anbefaler batteriet på 35 for mer nøyaktige målinger. De ulike kategoriene (strategiene) blir bestående av for få spørsmål, og det reduserer igjen skalaens reliabilitet. Deres anbefaling er da å bruke flere spørsmål dersom man skal gå i dybden på en av strategiene. De understreker likevel at det forkortede spørre batteriet tester godt på faktorladning og reliabilitet, og at det skal være velegnet i en studie der selvledelse er en del av en større modell, noe som stemmer godt med vår modell der selvledelse er en av flere faktorer. Vi har også hatt fordelene av at batteriet på selvledelse ikke ble for langt og omfattende, dette kan ha vært viktig med tanke på at vi hadde flere områder som skulle besvares, men kan ha gått på bekostning av en mer nyansert måling av selvledelsesstrategiene.

At vi ikke finner sammenheng med de andre strategiene kan også ha sammenheng med det forkortede batterier, spesielt har området naturlige belønninger få spørsmål og de har lav faktorladning. Dette stemmer overens med undersøkelser av validiteten på det forkortede spørre batteriet, spesielt har det

vært funn som tyder på at naturlige belønninger viser seg vanskelig målbart (Houghton et. al, 2012, s. 226).

I en meta analyse fra de siste to årtier utført av Harari et al. (2021) påpeker de at selv om det er positive sammenhenger mellom selvledelse og variabler som f.eks. jobbprestasjoner, understreker de at det fortsatt er gap og områder der det er behov for mer forskning på området selvledelse. De trekker spesielt frem at det ikke er foretatt systematiske sammenligninger og undersøkelser rundt bidraget fra hver av de tre strategiene for selvledelse (Harari et. al., 2021).

For å forstå hvorfor vi har funn på selvledelse 1 - mål ser vi til målstyringsteori. Flere studier viser sammenhenger med motivasjon når målene er realistiske, utfordrende og oppnåelige, og at prosessen med og selv sette seg mål vil øke prestasjoner og føre til økt motivasjon, disse omtales også som motivasjonsstrategier (motivational strategies) (Houghton et al., 2012, s. 219). Vi har funnet en studie som er omtalt i artikkelen fra Diva-portal.org (Bäcklander et al., 2019, s. 11), som gir støtte til vårt funn, denne ser på selvledelse, prestasjoner og stressnivå hos individet. Denne viser at selvledelse som helhet ikke har relevans, kun selvledelse mål viser en sammenheng, noe som stemmer med våre funn.

På den annen siden kan det at man selv setter målene også bidra til at de er lette å oppnå, og at de kanskje ikke alltid er relevante i forhold til hvilke oppgaver som burde vært prioritert. Det ville vært interessant å sett på om leder har den samme prioriteringen som ansatt, og i teorien om målstyring er dette et poeng at målene settes i fellesskap. Dette for å sikre at de målene og oppgavene som prioriteres er relevante og aktuelle for bedriftens effektivitet/produktivitet. I vårt spørrebatteri på selvledelse mål er det kun tre spørsmål (se faktoranalysen under vedlegg punkt 11.5). Ingen av disse spør om hvorvidt målene er satt i samarbeide med leder eller ikke, og de angir ikke om målene oppleves som krevende, lette eller oppnåelige. For å kartlegge denne effekten av målstyring og den motivasjonelle konsekvensen burde vi nok ha benyttet et mer utfyllende spørrebatteri som også tar høyde for om målene korresponderer med selskapets mål.

Vi mener også at noen av svarene på sammenhengen med selvledelse mål og indre motivasjon kan ha sin forklaring i teoriene om selvregulering. Flere undersøkelser har vist at det er en tydelig sammenheng mellom individets evne til

selvregulering og hvor dyktig en er i selvledelse. Selvregulering handler om evnen til å regulere egen innsats, sette seg mål, hvordan man jobber mot målene og tilpasse seg nye mål og standarder underveis.

Stewart et al. (1996) fant i studier en sammenheng mellom dyktighet i selvledelse og høy grad av selvopplevd mestringsevne, dette fordi individer med høy grad på dette området helt intuitivt og naturlige setter seg mål (Martinsen, 2019, s. 429). Vi antar at respondenter i vår undersøkelse med høy selvopplevd mestringsevne kan ha drevet funnet på dette området.

Teorien om selvopplevd mestringsevne kan kanskje også være med på å forklare hvorfor vi ikke får funn på de to andre strategiene i selvledelse. Selvopplevd mestringsevne har i forskning vist sammenheng med jobbprestasjoner, spesielt er dette relatert til enkle arbeidsoppgaver. I vårt utvalg har hele 86,3 prosent av våre respondenter en høyere utdanning enn bachelornivå, det er grunn til å anta at disse har relativt kompliserte arbeidsoppgaver. Da kan som tidligere belyst effekten av selvledelses teknikkene være sviktende, da de fungerer best mot enkle arbeidsoppgaver. Dette kan igjen forklare hvorfor vi kun får treff på selvledelse mål, og generelt mindre effekt totalt på indre motivasjon enn vi forventet.

Flere studier har sett på personlighetstrekk, selvledelse og evne til selvopplevd mestringsevne og finner sterke sammenhenger på dette området. Neck og Houghton konkluderer blant annet i en undersøkelse at selvopplevd mestringsevne er vesentlig for utførelse av selvledelse (Houghton & Neck, 2006, s. 285).

7.2 Hypotese 2 - Sammenhengen mellom selvledelse og indre motivasjon medieres av opplevd effektivitet på hjemmekontor

Vi antok at når man opplevde seg effektiv på hjemmekontor, skyldes dette at man benyttet selvledelses strategiene i sitt daglige arbeid. Vi antok derfor at effektivitet skulle mediere og påvirke vår avhengige variabel indre motivasjon.

Så hvorfor finner vi ikke dette?

Vi mener at en forklaring kan være det faktum at de som tok undersøkelsen ikke var informert eller lært opp i selvledelse som teori, ei heller “primet” på uttrykket. Det vil si å forberede en person på å reagere på en spesiell måte, i vår sammenheng gjort oppmerksom på at det var selvledelse som ble målt mot indre motivasjon slik at dette blir liggende ubevisst i personens hukommelse

ved utfylling (Lai, 2018, s. 50). Dette kan ha hatt effekt for resultatet i både hypotese 1 og 2.

Spørre batteriet på effektivitet på hjemmekontor

Når vi ser på selve spørsmålene på effektivitet på hjemmekontor ser vi at de har et hovedfokus på forskjellene mellom opplevd effektivitet hjemme, sammenlignet med effektivitet på kontoret. Det er ingen spørsmål som går på hvordan individet jobber for å være mest mulig effektivt på hjemmekontoret. Vi har heller ikke spurt om antall timer benyttet utover normert arbeidstid, kun antall dager på hjemmekontor i snitt.

Hadde vi for eksempel benyttet et spørrebatteri som målte tiden brukt på hjemmekontor pr uke mer enn normert arbeidstid, ville vi sannsynligvis fått andre resultater både på dette området og på work-life balance (Ingelsrud & Steen, 2021, s. 37).

Når vi utarbeidet spørre batteriet brukte vi mye tid på å utforme spørsmålene innen denne kategorien, vi fant ikke mange tidligere validerte spørsmål innen området, og måtte derfor selv designe noen spørsmål (se metode). Ser vi på faktorladning i dette batteriet så har dette har medført at fire av ti spørsmål ladet for lavt og dermed ble fjernet, dette kan ha vært en feilkilde. Mediering testes ved å se om effekten av selvledelse svekkes når mediator legges til, selvledelse 1 mål svekkes, men ikke signifikant og selvledelse 2 og 3 øker, men disse er heller ikke signifikante (ref. regresjonsanalysen). Etterpåkløskap er ingen eksakt vitenskap, og vår forståelse for at spørre batteriene kunne vært utformet annerledes er et resultat av denne etterpåkløskapen.

I korrelasjonstabellen finner vi at det er en sammenheng mellom selvledelse 1 mål og opplevd effektivitet på hjemmekontor. Her finner vi altså delvis støtte for hypotesen om at uavhengig variabel har sammenheng med vår mediator, selv om vi ikke finner at mediator påvirker den avhengige variabelen indre motivasjon

Hvorfor er det slik?

Vi tror det kan handle om flere ting, blant annet som tidligere nevnt dette med bevissthet rundt hva selvledelse er og om man er opplært i dette (se drøfting hypotese 2).

Et annet moment kan være hvor utdypende spørsmålene på selvledelse var, ref tidligere drøftinger (bruk av forkortet spørrebatteri).

Vi mener at resultatene her også kan handle om at vårt spørrebatteri på effektivitet på hjemmekontor ikke ble utformet på en god nok måte (se drøfting under hypotese 2).

Igjen må vi trekke frem egen misfornøydhhet (sett i ettertid) med det spørrebatteriet vi benyttet, vi mener at det kan ha vært forvirrende og ikke tydelig nok for å få frem relevante sammenhenger.

7.3 Hypotese 3 - Autonomi er den sterkeste moderatoren av de tre (autonomi, work-life balance og mestringsklima) ift. indre motivasjon. Hypotese 4 - og samtlige moderatører påvirker avhengig variabel indre motivasjon

Autonomi er ikke den sterkeste moderatoren av våre tre, det er mestringsklima, hypotese 3 får dermed ikke støtte, men vurdert enkeltvis påvirker alle moderatorene vår avhengige variabel indre motivasjon, se under funn.

7.3.1 Autonomi

I selvbestemmelsesteorien som indre motivasjon er bygget på, er det slått fast at autonomi er den viktigste faktoren for indre motivasjon. Vi forventet derfor at dette ville synliggjøres i våre funn. Vi har vurdert om en mulig forklaring kan være at autonomi og selvledelse er for like hverandre i hvordan de oppfattes av de som besvarte vår undersøkelse (ref. teori autonomi, der forskjeller beskrives punkt 4.3.1). For å avklare dette undersøkte vi spørre batteriene vi har benyttet, men vi finner ikke overlapp i spørrebatteriene på disse to områdene, og ender opp med forklaringen at det sannsynligvis handler om bevissthet på begrepet selvledelse og manglende priming på dette. En observasjon som også vi vil nevne, er at spørsmålene på området autonomi kan oppfattes som mer konkrete enn mange av de spørsmålene som eksisterer under batteriet for selvledelse. Og da kan vår bruk av det forkortede batteriet igjen kan ha påvirket funnene våre. Vi ser at autonomi har en statistisk høy signifikans med alle tre elementene av selvledelse, analysert opp mot vår avhengige variabel indre motivasjon isolert (mål 0,379, visualisering 0,487, tanker 0,851). Se videre drøfting under samlet moderator drøfting, punkt 7.4.4.

7.3.2 Work-life balance

Når det gjelder work life balance er det også signifikante funn og korrelasjon med avhengig variabel indre motivasjon (work-life 1, -,118* og work-life 2 (work first), -,238***).

Vi ser at work-life balance 1 har en statistisk høy signifikans med alle tre elementene av selvledelse, analysert opp mot vår avhengige variabel isolert (mål 0,179, visualisering 0,725, tanker 0,474). Vi ser at work-life balance 2 har en statistisk høy signifikans med alle tre elementene av selvledelse, analysert opp mot vår avhengige variabel isolert (mål 0,210, visualisering 0,753, tanker 0,634). Forskning på work-life balance har i flere studier påvist en økt grad av balanse mellom jobb og hjemme under pandemien (ref. arbeidslivsbarometeret). Vi finner korrelasjon mellom vår mediator effektivitet på hjemmekontor og vår uavhengige variabel selvledelse, men vi får ikke frem en moderator virkning mot vår avhengige variabel indre motivasjon. En mulig forklaring som vi kan se er om det kan ha sammenheng med det batteriet vi benyttet på effektivitet på hjemmekontor. Som tidligere omtalt ser vi i etterkant at vi burde ha benyttet andre spørsmål. Vi har også i vår tidligere omtalte etterpåklokskap sett at vi kunne brukt work-life balance som mediator mellom de to variablene. På den annen side er kanskje begrepet work-life balance kun en illusjon? En blogg hevder at det blir det umuliges kunst å skille jobb og privatliv i en tid hvor vi alltid er pålogget. Det å balansere disse to vektskålene optimalt er ikke mulig (Rønningen, 2022).

7.3.3 Mestringsklima

Når det gjelder mestringsklima finner vi også her sammenheng og signifikant korrelasjon mot indre motivasjon (0,435***), ref. teori. Vi ser at også mestringsklima har en statistisk høy signifikans med alle tre elementene av selvledelse, analysert opp mot vår avhengige variabel (mål 0,850, visualisering 0,474, tanker 0,626).

7.3.4 Samlet moderator drøfting

Alle moderatorene har signifikant sammenheng og korrelasjon med indre motivasjon alene, men gir ikke funn når kontrollert for selvledelse. Disse hypotesene fikk vi ikke støtte for, vi har diskutert og vurdert hvorfor dette skjer?

Den eneste forklaringen vi kan se på disse manglende funnene, er at begrepet selvledelse ikke blir tydelig nok for de som har tatt undersøkelsen. Og at det igjen handler om at de ikke var verken “primet” eller opplært i begrepet selvledelse.

Et av de viktigste målene for selvledelse er å øke selvopplevd mestringsevne, forskning på selvledelse bekrefter denne positive effekten. Videre har forskning avdekket at individer med høy grad av selvopplevd mestringsevne, lettere vil mestre endringer, utfordringer og vanskeligheter, enn de som scorer lavt på denne ferdigheten (Maya & Uzman, 2019, s.374). Personer med lav selvopplevd mestringsevne vil derimot oppleve oppgaver som vanskeligere enn de er og har tendenser til en høyere grad av uro, engstelse og håpløshet. Dette er ofte individer som også scorer lavere på selvledelse. Opplæring i selvledelse har i undersøkelser vist å ha en spesielt god effekt på individer med lav til middels selvopplevd mestringsevne, dette funnet gjaldt spesielt kvinner (Unsworth & Mason, 2016, s. 6). Basert på dette ser vi (igjen) i ettertid at det hadde vært meget interessant og målt på individuell oppfatning av selvopplevd mestringsevne, benyttet denne som en mediator og sett hvordan dette ville slått ut på vår avhengige variabel indre motivasjon. Kan dette være litt av forklaringen på at vi ikke fikk de funnene som vi forventet på våre hypoteser? Kan det faktum at våre deltagere ikke var primet eller på noen måte opplært i konseptet ha medført mindre funn og sammenhenger? For å unngå å påvirke ble det ikke nevnt at selvledelse var sentralt i vår undersøkelse, og vi vet ikke hvor mange av de 416 deltakerne som var lært opp i selvledelsesteknikker i forkant.

I etterkant har vi sett at dersom vi hadde valgt en mediator som for eksempel selvopplevd mestringsevne, kunne det ha vært mer virkningsfullt. Støtte for denne sammenhengen finner vi i at de store nestorene innen selvledelse, nemlig Neck & Houghton, faktisk har sett og anbefaler at forskere ser nærmere på selvledelse og generell selvopplevd mestringsevne (Norris, 2008, s. 47). Som tidligere nevnt er en av manglene i selvledelsesstrategiene sammenheng mellom personlige verdier, holdninger og strategiene. Spesielt gjeldende ved utførelse av mer kompliserte og kreative oppgaver (Unsworth & Mason, 2016, s. 714). Dette samsvarer med selvbestemmelses teoriene som hevder at mål som har oppstått på bakgrunn av interesse, og er i samsvar med personens verdier og holdninger er "self-concordant" mål. Kort sagt er disse målene da sterkere forbundet med indre motivasjon (Reeve, 2018, s. 270). Vi har benyttet det forkortede batteriet, og har ikke testet om målene hadde samsvar med personens verdier og holdninger (vi vet ikke om andre batterier har dette integrert). Vi antar at spørsmål i batteriene som kunne avdekket dette ville økt bevisstheten hos de som tok undersøkelsen, og at

de lettere ville forstått sammenhengen som mål har med indre motivasjon. På den annen side ville dette medført påvirkning fra vår side. Uansett, denne dimensjonen ved selvledelse er et vår mening viktig å utforske nærmere.

7.4 Drøfting av kontrollvariabler

Vår undersøkelse indikerer at indre motivasjon øker med alder, dette ser vi i regresjonstabellen der alder er testet alene mot indre motivasjon. De samme funnene blir synlig på kontrollvariablene lederansvar og hjemmeboende barn. Når kontrollvariablene ble lagt på hypotese en og to, utgjør de en R^2 på henholdsvis 10 prosent, og på hypotese 3 og 4 kontrollert for mediatorene utgjør den ca. 15 prosent.

Vi tror at en mulig forklaring kan være at med erfaring øker evnen til å lede seg selv og strukturere egen innsats, dette kan da ha slått heldig ut på selvledelsesteknikkene blant de av våre respondenter som var i et høyere alderssegment og som utgjorde en stor del av utvalget. Vi antar også at ledere generelt er mer motiverte og derfor vil skåre høyere på indre motivasjon. Vårt utvalg har en relativt høy alderssammensetning, over 50 prosent har ikke hjemmeboende barn som forstyrrer hverdagen. Dette kan slå ut på høyere grad av indre motivasjon.

7.5 Mulige begrensninger/feilkilder ved vår undersøkelse

7.5.1 Utvalget

En mulig feilkilde kan være de som besvarer undersøkelsen og hvilken tolkning de legger i de ulike spørsmålene basert på egne preferanser og historikk. Det er også et faktum at mange kan ha vært ubevisste og hatt lite kjennskap til metodikken i selvledelse, noe som kan ha bidratt til styrken på funnene våre. Denne feilkilden kunne vært unngått dersom vi hadde et utvalg av respondenter med trening i selvledelse. Det hadde vært interessant å sammenligne to grupper på dette området, og det kan være et potensiale for ytterligere undersøkelser og forskning innen selvledelse, da mange undersøkelser viser en sterk effekt når medarbeidere blir trent i selvledelsesmetodikken.

7.5.2 Alderssammensetning

I vårt utvalg av respondenter har vi 39,9 prosent i aldersgruppen 50-59 år, til sammen utgjør alders kategorien 40 til 59 år hele 65,1 prosent av alle som svarte. I tillegg har vi en skjevhet i utvalget når det gjelder kjønnsrepresentasjon, kvinner står for 67,8 prosent av utvalget. Dette er et resultat av at vi var nødt til å benytte sosiale medier for å oppnå et høyere antall respondenter, og disse tallene speiler det faktum at vi selv er i samme kategori alders- og kjønnsmessig. Allikevel er dette i tråd med den effekten man ofte får i undersøkelser, studier viser at kvinner systematisk vil svare oftere uansett hvilket tema eller undersøkelse det gjelder.

På den annen side har 48,1 prosent av våre respondenter en mastergrad eller høyere utdanning, og hele 86,3 prosent av utvalget innehar en bachelorgrad eller høyere som minste utdanning. Dette tyder på at vi har fått besvarelser fra kompetente respondenter selv om vi benyttet sosiale medier som hovedkilde, samt det faktum at alle som startet undersøkelsen faktisk fullførte.

7.5.3 Organisasjoner

Vi har fått mulighet til å sende ut via tre ulike organisasjoner i vårt nettverk, dette medførte at våre respondenter er fordelt på ulike bransjer og at de ulike organisasjonene varierer i demografi. Den ene organisasjonen innen undervisning har høyere snittalder, hos den andre aktøren som er et kundesenter innen inkasso, er det en større grad av unge mennesker som er del/heltidsansatte. Den tredje organisasjonen som er representert er et eiendomsselskap med ansatte fra elleve europeiske land.

7.5.4 Kulturforskjeller

En feilkilde kan også være besvarelser fra flere forskjellige land og det faktum at det er individuelle kulturforskjeller. Det kan være forskjellige måter å oppfatte spørsmålene på avhengig av hvor man er lokalisert i verden.

7.5.5 Språk

En annen feilkilde kan ha vært at selve spørre batteriet var utformet på engelsk. Vi jobbet med å forsøke å oversette det, men det ble krevende gitt terminologi og uttrykk som var i de opprinnelige validerte spørre batteriene. Det at vi endte med et engelsk batteri kan ha vært utfordrende for noen av

respondentene, spesielt i Norge, men vi fikk ingen tilbakemeldinger om dette i form av kritikk eller spørsmål.

8.0 Avsluttende drøfting/diskusjon

Er selvledelse egentlig en ledelsesteori eller er den det samme som de teoriene den bygger på (Houghton et al., 2012, s. 220). Neck og Houghton forsvarer beskyldninger mot at selvledelse er det samme som flere av teoriene den bygger på. De hevder at selvledelse er en normativ teori, det vil si at den i motsetning til de deskriptive/beskrivende teoriene den bygger på, er mer rettleidende og sier hvordan ting skal være. Dersom dette er tilfelle, burde kanskje forskning vist høyere sammenheng med alle elementene av selvledelse, ikke kun på mål? Dette kan tyde på at opplæring/priming er et viktig element da selvledelse ikke er en intuitiv modell, men sannsynligvis avhengig av priming og opplæring for å gi effekt.

I vår litteraturgjennomgang er det spesielt en svakhet som trekkes frem ved hjemmekontor, og det er hvordan man skal sikre den sosiale kapitalen. Det vil si hvordan samarbeide, koordinere og være en del av et større fellesskap når man ikke treffes så hyppig som tidligere. Den største mangelen som finnes i selvledelseskonseptet slik vi ser det, er hvordan individet skal jobbe sammen med andre i et fellesskap. Teoriens mangel treffer da det kritiske punktet for å lykkes på et hjemmekontor, og har ikke implementert normative beskrivelser på dette området. Vi støtter derfor at selvledelse som konsept må revurderes, videreutvikles og endres slik at det tar opp i seg dimensjonen om samarbeid og koordinering. Først da kan teorien fungere som en erstatning for ekstern ledelse.

Det å redefinere og tydeliggjøre leders rolle i oppfølgingen av ansatte i forhold til selvledelse som teknikk blir viktig. Betydningen av leders rolle blir spesielt viktig når leder og ansatt ofte befinner seg på forskjellige lokasjoner rent fysisk. Vi startet opprinnelig med LMX som en moderator, men valgte dette bort fordi mange andre studenter hadde dette elementet inne, vi ser at dette kunne være spennende å se nærmere på.

Myndiggjørende ledelse/superledelse er et sentralt begrep i teorien om selvledelse, men mye av oppfølging og opplæring er basert på at leder selv er en ekspert og rollemodell på selvledelse. Vi har ikke undersøkt spesifikt hvordan ekstern ledelse påvirker selvledelse i vår studie. Imidlertid har blant annet

Amundsen og Martinsen i en studie fra 2014 funnet at myndiggjørende ledelse medførte at de ansatte ble dyktigere til å lede seg selv, og medførte en økt effekt på innsats og kreativitet. De fant også at myndiggjørende ledelse har direkte og indirekte effekt på psykologisk myndiggjøring, noe som igjen påvirket jobbtilfredshet og innsats (Martinsen, 2019, s.429). De lanserer et nytt konsept som integrerer myndiggjørende ledelse med superledelse, og foreslår at ledelse innen konseptet selvledelse må handle om autonomi og utviklingsstøtte (Martinsen, 2019, s. 428).

Forskning på selvledelse viser med stor tydelighet at opplæring i de ulike strategiene vil ha god effekt, og flere studier har sett på ulike konsepter for og lykkes med dette (Goldsby & et al.,2021, s. 4). Vi vil derfor anbefale systematisk opplæring i selvledelse for å få effekt av konseptet. Selv med tidligere påpekte mangler ved teorien, ser vi ingen grunn til ikke å innføre dette i egnede organisasjoner der forholdene er lagt til rette for dette.

Vi valgte å se nærmere på begrepet selvledelse nettopp fordi vi mener at selvledelse vil være en riktig metodikk for å jobbe hybrid. Gjennom vår oppgave har vi belyst kritikk av teorien, samt tidsaktuell forskning som omhandler effektiviteten og bruken av hjemmekontor. Vi har også belyst hvilke forventninger og krav som næringslivet møtes med fra sine ansatte, spesielt tydelig i de yngre generasjonene. Vår gjennomgang av ulike forhold knyttet til hjemmekontor har gjort oss sikre på at dette er en måte å organisere arbeidet på som vil fortsette og bli varig. Dette understrekes i forskningsrapporter, produktiviteten øker, de ansatte er mer fornøyde og ikke minst, de ansatte ønsker å jobbe på denne måten. I en fersk undersøkelse fra Microsoft (Microsoft, 2022) oppsummeres det med at majoriteten av ansatte ønsker seg den fleksibiliteten et hjemmekontor gir. Det handler ikke om hvordan ledere skal motivere ansatte, men snarere om hvordan ledere kan skape et optimalt miljø der arbeidstakere kan motivere seg selv. Det er kvaliteten på motivasjonen som teller og hvordan bedrifter kan legge til rette for at arbeidstakere danner optimal motivasjon for sitt arbeid. Denne utviklingen stiller krav til hvordan ledelse skal utøves, og selvledelse bør være et gunstig alternativ for ekstern ledelse, men bør tilpasses siste års paradigmeskifte i arbeidslivet.

Vi antar at vår begrensede kunnskap i starten av dette studiet, hvor hovedvekten av teori og artikler enda var upløydd mark, har påvirket vår evne til å

utvikle relevant modell og hypoteser som var nok gjennomtenkt i forhold til sammenhenger.

9.0 Konklusjon

Tittelen på vår oppgave er: “Selvledelse - nøkkelen i en ny fleksibel hverdag?”

Vi mener at det blir viktig er å definere selve begrepet fleksibilitet, begrepet er i seg selv vagt og ulike aktører i arbeidslivet legger forskjellig innhold og forventninger i uttrykket. Det vil oppstå dilemmaer og interessekonflikter, arbeidsgiver må for eksempel sørge for at graden av fleksibilitet er tilpasset bedriftens behov for vekst, innovasjon, kreativitet og produktivitet.

I en artikkel fra hbr.org (Kossek et al., 2021) adresseres disse dilemmaene, forfatteren trekker fram definisjonen av begrepet fleksibilitet, endrede krav fra yngre generasjoner (the purpose generation) og bedriftens evne til å vokse og utvikle seg i en ny hverdag. Forfatterens løsning er å definere tydelig rammer og organisatoriske modeller for den enkelte bedrift og mener det er vesentlig at denne prosessen involverer alle parter, og at man i fellesskap blir enige om grad av fleksibilitet og struktur. Et godt råd mener de er at man ser denne prosessen som en transformasjon som er fordelaktig og nyttig for både de ansatte og bedriften. Dersom vi skulle utført vår studie igjen er det flere ting vi ville gjort annerledes.

Vår konklusjon er at vi mener at det medfører riktighet at selvledelse kan være en nøkkel. For at konseptet selvledelse skal ha en enda sterkere effekt i en fleksibel jobbhverdag, er det nødvendig å se nærmere på konseptet og forbedre det (ref. vår oppsummerende drøfting). Vi har med stor interesse sett på forskning og litteratur som omhandler to av våre moderatorer autonomi og mestringsklima, og vi mener at begge kan være viktige nøkler for at selvledelse skal fungere i en fleksibel hverdag. I et autonomi støttet miljø vil selvledende individer oppleve kompetanse, selvbestemmelse og mening, noe som er forutsetninger for indre motivasjon.

10.0 Referanser

- Amundsen, S. & Martinsen, Ø. L. 2015. Linking Empowering Leadership to Job Satisfaction, Work Effort, and Creativity: The Role of Self-Leadership and Psychological Empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2015, Vol. 22(3) 304–323. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.library.bi.no/doi/pdf/10.1177/1548051814565819>.
- Bailey, S.F, Barber, L.K, Justice, L.M. (2016). Is self-leadership just self-regulation? Exploring construct Validity with HEXACO and self-regulatory traits. *Springer Science+Business Media*, 2018, 37, 149-161. <https://doi.org/10.1007/s12144-016-9498-z>. <https://link.springer.com/article/10.1007/s12144-016-9498-z>
- Broom, D. (2021). Home or Office? Survey shows opinions about work after COVID-19. *World Economic Forum*, 2021, 1. juli. <https://www.weforum.org/agenda/2021/07/back-to-office-or-work-from-home-survey/>
- Civita. (2018, 9. mai). Autonomi. *Civita, den liberale tankesmien*. <https://civita.no/politisk-ordbok/autonomi/>
- Einarsen, S. & Skogstad, A. (2012). *Det Gode Arbeidsmiljø* (2. utg). Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Einarsen, S.,Lund Martinsen, Ø. & Skogstad, A. (red). (2017). *Organisasjon og ledelse*. Gyldendal Norsk Forlag.
- Bäcklander, G., Rosengren, C., Lid Falkman, L. Stenfors, C., Seddigh, A. et al. (2019). Navigating the Activity-Based Working Environment - Relationships of Self-Leadership, Autonomy and Information Richness with Cognitive Stress and Performance. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 4 (1): 1, 1-14. <https://doi.org/10.16993/sjwop.58>
- Drammen Kommune. (2019). *10 faktor KS Medarbeiderundersøkelse, Svelvik Kommune. sammensatt-rapport---svelvik-2019.pdf (drammen.kommune.no)*
- Fuller, J. & Kerr, W. (2022). The great resignation didn't start with the pandemic. *Harvard Business Review* (2022, 23. mars). [The Great Resignation Didn't Start with the Pandemic \(hbr.org\)](https://hbr.org/2022/03/the-great-resignation-didnt-start-with-the-pandemic/)
- Gagnè, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behaviour* (2005, Vol 26), 331–362. https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2005_GagneDeci_JOB_SDTtheory.pdf
- George-Clinton, S. (2021). Autonomy is the absolute key to getting “the new world of work” right. *NeuroLeadership Institute*. <https://neuroleadership.com/your-brain-at-work/autonomy-and-hybrid-work>

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

Godwin, J. L., Neck, C.P. , Houghton, J.D. (1999). The impact of thought-self leadership on leadership on individual goal performance: A cognitive perspective. *Journal of Management Development* (1999, 1. mars Vol 18, no 2), 1-23. Emerald Insight.
<https://doi.org/10.1108/02621719910257738>

Goldsby, M. G., Goldsby, E. A., Neck, C. B., Neck, C. P., Mathews, R. Self-Leadership: A Four Decade Review of the Literature and Trainings. *Administrative Sciences*, 2021 (Vol 11, Iss. 1), 1-22. Proquest.
<https://www.proquest.com/docview/2499192152/fulltextPDF/323A13F69BDA41B6PQ/1?accountid=142923> .

Harari, B.M, Williams, E.A, Castro, S.L & Brant, K.K. 2021. Self-leadership: A meta-analysis of over two-decades of research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2021. *The British Psychological Society*.
<https://doi.org/10.1111/joop.12365>

Houghton, J.D., Dawley, D. & DiLiello, T.C. The abbreviated self-leadership questionnaire (ASLQ): a more concise measure of self-leadership. *International Journal of leadership studies*, 2012, vol. 7, Iss 2., 216-232.
[ResearchGate](#)

Husnatarina, F. & Elia, A. (2022). The influence of self-leadership on employee performance through intrinsic motivation. *The International Journal of Entrepreneurship*.
<https://www.abacademies.org/articles/the-influence-of-selfleadership-on-employee-performance-through-intrinsic-motivation.pdf>

Ingelsrud, M.H. & Steen, A.H. (2021). YS Arbeidslivsbarometer. Norsk arbeidsliv 2021- mot en ny normal?
<https://ys.no/wp-content/uploads/2021/08/Arbeidslivsbarometeret-2021.pdf>

Judge, T. A., Jackson, C. L., Shaw, J. C., Scott, B. A. & Rich, B. L. (2007). Self-Efficacy and Work-Related Performance: The Integral Role of Individual Differences. *Journal of Applied Psychology*, 2007 (Vol. 92, No. 1), 107–127.
https://www.researchgate.net/publication/6575593_Self-Efficacy_and_Work-Related_Performance_The_Integral_Role_of_Individual_Differences
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.107>

Knotts, K.G & Houghton, J.D. (2021). You can't make me! The role of self-leadership in enhancing organizational commitment and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 2021 (Vol 42, no 5),748-762. *Emerald Insights*.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2020-0436>. <https://www.emerald.com/insight/0143-7739.htm>

Kossek, E.E, Gettings, P. & Misra,K. (2021).The Future of Flexibility at work. *Harvard Business Review*, (2021, 28. september).
<https://hbr.org/2021/09/the-future-of-flexibility-at-work>

Kuvaas, B. 2018. Chapter 12 The Relative Efficiency of Extrinsic and Intrinsic Motivation. *At the Forefront, Looking Ahead*, 197-213. <https://doi.org/10.18261/9788215031583-2018-13>

- Kuvaas, B. 2019. Motivert til å yte sitt beste. *BI Business Review* (2019, 1. mai).
[Motivert til å yte sitt beste | BI](#)
- Kuvaas, B. 2015. Målsettingens mørke sider. *BI Business Review*, (2015.23.februar).
<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2015/02/malsettingens-morke-sider/>
- Kuvaas, B. 2018. Mål- og resultatstyring brukes der den gjør størst skade. *BI Business Review*, (2018,14.november). <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2018/11/mal--og-resultatstyring-pa-feil-sted/>
- Kuvaas, B. 2014. Når smarte mål blir dumme. *BI Business Review*, (2014, 16.juni).
<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2014/06/nar-smarte-mal-blir-dumme/>
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human Resource Management Journal*, 2009, 1. juli, (Vol 19, no 3), 217-236. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00103.x>
- Lai, L. (2017). Demotiverende Ledelse. *BI Business Review* (2017, 8. februar).
<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/02/demotiverende-ledelse/>
- Lai, L. (2020). *Dømmekraft* (11. utg). Tano Aschehoug.
- Lai, L. (2018). *Makt og Påvirkningskraft* (1. utg). Cappelen Damm AS
- Lai, L. (2020). 10-faktor-undersøkelsen - en innføring i de ti faktorene.
<https://10faktor.no/sites/default/files/2020-04/10-FAKTOR%20-%20Innf%C3%B8ring%20i%20de%20ti%20faktorene%20-%20endelig%20%28002%29.pdf>
- Krogh, Thomas m.fl (2014). *Historie, Forståelse og Fortolkning. De historisk-filosofiske fags fremvekst og arbeidsmetoder* (4. utgave). Gyldendal Norsk Forlag.
- Martinsen, Ø.L (red). (2019). *Perspektiver på ledelse* (5. utg). Gyldendal Norsk Forlag.
- Maya, I. & Uzman, E. (2019). The predictive power of university students` self-leadership strategies on their self-efficacy. *Educational Research and Reviews*, 2019 (Vol 14), 372-379.
[EJ1218565.pdf \(ed.gov\)](#)
- McShane, S.L & Von Glinow, M. A. (2021). *Organizational Behavior. Emerging Knowledge. Global Reality*. McGraw-Hill Education.
- Microsoft. (2022, 16. mars). *Great Expectations - making hybrid work work*.
<https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/great-expectations-making-hybrid-work-work>
- Morgeson, F. P. & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. *Journal of Applied Psychology*. 2006 (Vol 91, No 96), 1321-1339.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Neck, C.P., Manz, C.C. & Houghton, J.D. (2020). *Self-Leadership, the Definitive Guide to Personal Excellence*. SAGE Publications, Inc.

- Neck, C.P. & Houghton, J.D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research. Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 2006, (Vol. 21, No. 4), 270-295. Emerald Group Publishing Limited.
<https://doi.org/10.1108/02683940610663097>
- Neck, C.P. & Manz, C.C. (1992). Thought self-leadership: The influence of self-talk and mental imagery on performance. *Journal of Organizational Behavior*, 1992 (Vol 13), 681-699. <https://doi.org/10.1002/job.4030130705>
- Nerstad, C. G. L., Roberts, G. C., Richardsen, A. M. (2013). Achieving success at work: development and validation of the Motivational Climate at Work Questionnaire (MCWQ). *Journal of Applied Social Psychology*. 2013 (43), 2231-2250.
<https://doi.org/10.1111/jasp.12174>
- Norris, S. (2008). An Examination of Self-Leadership. *Emerging Leadership Journeys*, 2018 (vol. 1 Iss 2), s. 43-61. [Microsoft Word - ELJ V1Is2 Norris.doc \(regent.edu\)](#)
- Olafsen, A. H. (2018). Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet. *MAGMA*, 2018 (2), 54-61. [Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet - Magma](#)
- Reeve, J. 2018. *Understanding Motivation and Emotion (7. utg)*. John Wiley & Sons, Inc.
- Risåsen, A-S. (2022). God balanse mellom jobb og fritid er viktigere enn høy lønn. *Teknisk Ukeblad media AS*, (2022, 26. februar). <https://www.tu.no/artikler/god-balanse-mellom-jobb-og-fritid-er-viktigere-enn-hoy-lonn/517561>
- Rønningen, E. (2022, 28. januar). Om work-life balance. *Elke AS*.
<https://www.elke.no/blog/Om%20Work-Life%20Balance>
- Sagdahl, M.S. (2019, 25. juni). *Autonomi*. Store Norske Leksikon.
[autonomi – filosofi – Store norske leksikon \(snl.no\)](#)
- Steindòrsdóttir, B. D., Nerstad, C. G. L., Magnúsdóttir, K. Þ. What makes employees stay? Mastery climate, psychological need satisfaction and on-the-job embeddedness. *Nordic Psychology*. 2020 (16. september).
<https://doi.org/10.1080/19012276.2020.1817770>
- Stewart, G. L., Courtright, S. H. & Manz, C. C. (2010). Self-Leadership: A Multilevel Review. *Journal of Management*. *Published by Sage*, 1-30.
https://www.academia.edu/14372142/Self_Leadership_A_Multilevel_Review .
- Svartdal, F. (2015). *Psykologiens Forskningsmetoder (4. utg)*. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Unsworth, K. L., Mason, C. M. (2016). Self- Concordance Strategies as a Necessary Condition for Self- Management. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (Vol 89, no.4), (December 2016), s.711 - 33.
<https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/joop.12149>
- UtforskSinnet. (2022). Viktigheten av sunn balanse mellom arbeid og fritid. *Utforsksinnet.no* (2022, 4. januar). <https://utforsksinnet.no/viktigheten-av-en-sunn-balanse-mellom-arbeid-og-fritid/>

Yusuf., S. (2018). A Comparative Study of Work-Life Balance and Job Satisfaction of the Employees Working in Business Process Outsourcing Sector. *IRA-International Journal of Management & Social Sciences* (ISSN 2455-2267), 10(2), 87-93.
[doi:http://dx.doi.org/10.21013/jmss.v10.n2.p3](http://dx.doi.org/10.21013/jmss.v10.n2.p3)

11.0 Vedlegg

11.1 Spørreskjema, introduksjonstekst

Questionnaire related to self-leadership and efficiency at the home-office.

Side 1

Obligatoriske felter er merket med stjerne *

This study is performed as part of an Executive Master of Management degree at the Norwegian Business School (Handelshøyskolen BI) by Hanne Elisabeth Gustavson and Trine Bjerklund Hagen. Professor Linda Lai is supervisor.

The questionnaire starts with some background questions about you. However, the survey is completely anonymous. Next, you will be asked to answer questions about how you work from your home-office, and how you feel about working from home.

The survey will take approximately 10 minutes to complete.

Privacy

This study is strictly anonymous and is set up according to GDPR policies. We do not collect personal data, IP addresses, or email addresses.

All analyses of response data will be performed at an aggregated level, and your answers will not under any circumstances be linked to your identity in the data material, data analysis, or publication of articles.

The information collected will be used for the master's project and may also be published in a scientific journal article at a later stage.

It is voluntary to participate, and you can withdraw at any time without any explanation. By answering this questionnaire, you give us consent to use the information provided by you for the purposes stated above.

We are using a questionnaire tool from the University of Oslo, read more about privacy settings here: <https://www.uio.no/english/services/it/adm-services/nettskjema/privacy/tos.html>.

The questions asked are made to not identify persons, and we have followed the guidelines to ensure this : <https://www.uio.no/english/services/it/adm-services/nettskjema/help/answering/not-storing-person-info.html>.

Contact information

If you have any questions related to the questionnaire or wish to have more information or know more about your privacy rights, please contact:

Master students [Hanne Elisabeth Gustavson](#) or [Trine Bjerklund Hagen](#).

11.2 Demografiske spørsmål:

Obligatoriske felter er merket med stjerne *

Your gender: *

- Female
- Male
- Other
- Do not wish to identify with a gender

Your approximate age: *

- Under 20 years
- 20-29 years
- 30-39 years
- 40-49 years
- 50-59 years
- 60-69 years
- 70 years or older

Your highest completed education (degree): *

- Primary school
- Highschool
- Bachelor degree
- Master degree or higher

How long have you held your current position? *

- Under 1 year
- 1-5 years
- 6-10 years
- More than 10 years

Do you have a leadership position with personnel responsibilities? *

- No
- Yes

Do you have children living at home? *

- No
- Yes, children from age 0-6
- Yes, children from age 7-18

On average, how many days per week have you worked from the home-office in 2022? *

- 0 days
- 1 day
- 2 days
- 3 days
- 4 days
- 5 days
- More than 5 days

11.3 Spørrebatteri, sortert etter tema

A = Selvledelse

B = Indre motivasjon

C = Autonomi

D = Work-life balance

E = Mestringsklima

F = Effektivitet på hjemmekontor

A

Please think about your daily work at the home-office and indicate the degree to which you agree with the following statements.

	Strongly disagree	Disagree	Somewhat disagree	Neither agree nor disagree	Somewhat agree	Agree	Strongly agree
I establish specific goals for my own performance *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I make a point to keep track of how well I'm doing at work *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I work toward specific goals I have set for myself *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I visualize myself successfully performing a task before I do it *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sometimes I picture in my mind a successful performance before I actually do a task *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
When I have successfully completed a task, I often reward myself with something I like *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sometimes I talk to myself (out loud or in my head) to work through difficult situations *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I try to mentally evaluate the accuracy of my own beliefs about situations I am having problems with *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I think about my own beliefs and assumptions whenever I encounter a difficult situation *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

B

Please indicate the degree to which you agree with the following statements.

	Strongly disagree	Disagree	Somewhat disagree	Neither agree nor disagree	Somewhat agree	Agree	Strongly agree
My job is very exciting *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My job is so interesting that it is a motivation in itself *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The tasks that I do at work are enjoyable *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My job is meaningful *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The tasks that I do at work are themselves representing a driving power in my job *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sometimes I become so inspired by my job that I almost forget everything else around me *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

C

Please indicate the degree to which you agree with the following statements.

	Strongly disagree	Disagree	Somewhat disagree	Neither agree nor disagree	Somewhat agree	Agree	Strongly agree
The job allows me to make my own decisions about how to schedule my work *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The job allows me to decide on the order in which things are done on the job *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The job allows me to plan how I do my work *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The job gives me a chance to use my personal initiative or judgment in carrying out the work *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The job allows me to make a lot of decisions on my own *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The job provides me with significant autonomy in making decisions *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The job allows me to make decisions about what methods I use to complete my work *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The job gives me considerable opportunity for independence and freedom in how I do the work *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The job allows me to decide on my own how to go about doing my work *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

D

Please indicate the degree to which you agree with the following statements.

	Strongly disagree	Disagree	Somewhat disagree	Neither agree nor disagree	Somewhat agree	Agree	Strongly agree
My personal life suffers because of work *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My job makes personal life difficult *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I neglect personal needs because of work *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I put personal life on hold for work *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I miss personal activities because of work *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I struggle to juggle work and non-work *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am unhappy with the amount of time for non-work activities *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My personal life drains me of energy for work *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am too tired to be effective at work *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My work suffers because of my personal life *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
It is hard to work because of personal matters *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My personal life gives me energy for my job *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My job gives me energy to pursue personal activities *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I have a better mood at work because of personal life *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I have a better mood because of my job *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

E

Please indicate the degree to which you agree with the following statements.

	Strongly disagree	Disagree	Somewhat disagree	Neither agree nor disagree	Somewhat agree	Agree	Strongly agree
In my department/work group, one is encouraged to cooperate and exchange thoughts and ideas mutually *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In my department/work group, each individuals learning and development is emphasized *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In my department/work group, cooperation and mutual exchange of knowledge are encouraged *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In my department/work group, employees are encouraged to try new solution methods throughout the work process *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In my department/work group, one of the goals is to make each individual feel that he/she has an important role in the work process *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In my department/work group, everybody has an important and clear task throughout the work process *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

F

Please indicate the degree to which you agree with the following statements.

	Strongly disagree	Disagree	Somewhat disagree	Neither agree nor disagree	Somewhat agree	Agree	Strongly agree
Employers should be more flexible in terms of requiring employees to go to the/an office *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am more productive working from home than working from the office *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I want flexibility in the amount of time I go into the office *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I miss being around my coworkers *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My home office is a difficult place to be productive *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel disengaged from my work when I work from home *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel more burned out by work when I work from home *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
If my employer expected me to work full time from the office, I would consider looking for a new job given the same salary and responsibility *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I have the necessary infrastructure and equipment for working efficiently from my home office *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am less disrupted working from home than from the office *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11.4 Tekst i sosiale medier

Ved lansering, vi delte på Facebook og LinkedIn i alle runder. Se poster under fra begge medier. Post ved lansering, en purring, samt varsel om stenging av undersøkelse. Vi hadde selvfølgelig våre navn under disse postene, men disse deles ikke her på grunn av anonymitet.

I forbindelse med masterprogram på Handelshøyskolen BI, gjennomfører vi en spørreundersøkelse der vi håper mange har anledning til å bidra. Det tar ca 10 minutter å gjennomføre og undersøkelsen er kun på engelsk.

Undersøkelsen handler om hvordan du jobber og opplever det å jobbe hjemmefra, og den er selvfølgelig helt anonym.

Vennligst ikke kommenter undersøkelsen her, da det kan påvirke svarene fra andre. Send oss gjerne spørsmål på personlig melding dersom du lurer på noe. Vi er veldig takknemlige for videre deling, men husk å dele hele innlegget.

På forhånd takk for ditt bidrag! 😊

Purring

Hi, we need more answers on our questionnaire (it is in English), we appreciate all answers and sharing.

Hei, vi trenger flere svar på undersøkelsen vår, vi setter stor pris på svar og deling.

Thank you/tusen takk. 😊

Varsel om avslutning

Vi ønsker flere besvarelser på vår spørreundersøkelse. Vi lar den ligge ute frem til søndag 27.3.2022 kl 16. Takk til dere som har besvart, og til dere som ikke har gjort det, så setter vi stor pris på om dere gjennomfører og hjelper oss.

We want more answers on our questionnaire. It will be available till Sunday March 27 at 4 PM CET. Thank you to those who have responded, and to those who have not we appreciate if you do and help us reach our goal.

[#thankyou](#) [#help](#)

11.5 Faktoranalyse

	Component										
	Aut	WLB 1	Eff on HO	SL1 mål	MK	IM	VLB 2 WF	SL 2 vis	SL 3 konst		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
The job allows me to decide on my own how to go about doing my work	0,846										
The job allows me to decide on the order in which things are done on the job	0,837										
The job allows me to make a lot of decisions on my own	0,817										
The job allows me to make my own decisions about how to schedule my work	0,815										
The job allows me to plan how I do my work	0,814										
The job provides me with significant autonomy in making decisions	0,789										
The job gives me considerable opportunity for independence and freedom in how I do the work	0,775										
The job allows me to make decisions about what methods I use to complete my work	0,754										
The job gives me a chance to use my personal initiative or judgment in carrying out the work	0,743										
My personal life suffers because of work		0,904									
I neglect personal needs because of work		0,888									
I put personal life on hold for work		0,861									
I miss personal activities because of work		0,848									
My job makes personal life difficult		0,847									
I struggle to juggle work and non-work		0,792									
I am unhappy with the amount of time for non-work activities		0,770									

	Component										
	Aut	WLB 1	Eff on HO	SL1 mål	MK	IM	VLB 2 WF	SL 2 vis	SL 3 konst		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
My home office is a difficult place to be productive ☹			0,836								
I am more productive working from home than working from the office			0,760								
I feel disengaged from my work when I work from home ☹			0,756								
I feel more burned out by work when I work from home ☹			0,709								
I am less disrupted working from home than from the office			0,648								
I have the necessary infrastructure and equipment for working efficiently from my home office			0,600								
I want flexibility in the amount of time I go into the office			0,486							0,442	
I miss being around my coworkers			-0,414					0,378			
I make a point to keep track of how well I am doing at work				0,842							
I establish specific goals for my own performance				0,825							
I work toward specific goals I have set for myself				0,818							
In my department/work group, cooperation and mutual exchange of knowledge are encouraged					0,872						
In my department/work group, one is encouraged to cooperate and exchange thoughts and ideas mutually					0,851						
In my department/work group, each individuals learning and development is emphasized					0,843						
In my department/work group, employees are encouraged to try new solution methods throughout the work process					0,773						
In my department/work group, everybody has an important and clear task throughout the work process					0,728						
In my department/work group, one of the goals is to make each individual feel that he/she has an important role in the work process					0,719						

	Component										
	Aut	WLB 1	Eff on HO	SL1 mål	MK	IM	WLB 2 WF	SL 2 vis	SL 3 konst		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
My job is so interesting that it is a motivation in itself						-0,876					
My job is very exciting						-0,865					
Sometimes I become so inspired by my job that I almost forget everything else around me						-0,812					
The tasks that I do at work are enjoyable						-0,768					
The tasks that I do at work are themselves representing a driving power in my job						-0,744					
My job is meaningful						-0,724					
I have a better mood because of my job						-0,490		0,382			
My work suffers because of my personal life								0,863			
It is hard to work because of personal matters								0,808			
My personal life drains me of energy for work								0,729			
I am too tired to be effective at work								0,665			
I have a better mood at work because of personal life									0,710		
My personal life gives me energy for my job									0,679		
My job gives me energy to pursue personal activities						-0,309		0,542			
I visualize myself successfully performing a task before I do it										-0,832	
Sometimes I picture in my mind a successful performance before I actually do a task										-0,820	
When I have successfully completed a task, I often reward myself with something I like									-0,425	0,367	
Employers should be more flexible in terms of requiring employees to go to the/an office											0,736
If my employer expected me to work full time from the office, I would consider looking for a new job given the same salary and responsibility				0,363							0,472
I try to mentally evaluate the accuracy of my own beliefs about situations I am having problems with											0,720
Sometimes I talk to myself (out loud or in my head) to work through difficult situations											0,683
I think about my own beliefs and assumptions whenever I encounter a difficult situation											0,603
Extraction Method: Principal Component Analysis											
a. Rotation converged in 25 iterations.											
Testledd som er benyttet i analysene er uthevet											