



Handelshøyskolen BI

ORG 20005 Leadership in Action

Term paper 60% - B

Predefinert informasjon

Startdato:	06-09-2021 09:00	Termin:	202210
Sluttdato:	03-06-2022 12:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202210 10189 IN04 B P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Thom Ruben Boge, Dag Josef Nilsen, Janicke Moldekleiv

Informasjon fra deltaker

Tittel *: Balanse mellom jobb og fritid

Naun på veileder *: Elisabeth Anfinsen Seim

**Inneholder besvarelsen
konfidensielt
materiale?:** Nei

**Kan besvarelsen
offentliggjøres?:** Ja

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)

Gruppenummer: 1

**Andre medlemmer i
gruppen:**

Prosjektoppgave

ved Handelshøyskolen BI

Balanse mellom jobb og fritid

ORG 20005 – Leadership in action

Utleveringsdato:

06.09.2021

Innleveringsdato:

03.06.2022

Stuedsted:

BI Bergen

Innholdsfortegnelse

INNHOLDSFORTEGNELSE	I
SAMMENDRAG.....	III
FORORD	IV
1. INNLEDNING.....	1
2. TEORI.....	2
2.1 SELVLEDELSE.....	2
2.1.2 BEVISSTGJØRING.....	3
2.1.3 SELVREGULERING	4
2.1.4 DE FIRE SFÆRER	5
2.1.5 GJØR DET FULLT OG HELT	5
2.2 MOTIVASJON	6
2.2.1 KOGNITIV MOTIVASJONSTEORI.....	6
2.2.2 MÅLSETTINGSTEORI.....	7
2.3 RELASJONER OG 24 TIMERS MENNESKET.....	7
3. PROBLEMSTILLING	8
4. METODE.....	9
4.1 RESPONDENTER.....	10
4.2 PROSEDYRE.....	10
4.3 DATAINNSAMLING	10
4.3.1 INTERVJUGUIDE	11
4.3.2 PILOTTEST	11
4.3.3 STRUKTURERING AV FUNN	12
4.4 RELIABILITET, VALIDITET OG GENERALISERBARHET.....	12
4.5 FEILKILDER	12
5. RESULTATER OG FUNN	13
5.1 DELTAKELSE OG SVARPROSENT	13
5.1.2 SKJEVHET.....	14
5.1.3 NSD.....	14
5.2 VÅRE FUNN	15
5.2.1 ARBEIDSMENGDE	15
5.2.2 AUTONOMI I JOBBHVERDAGEN.....	15
5.2.3 FORHOLD MELLOM JOBB OG FRITID.....	16
5.2.4 ARBEIDSGIVERS ROLLE	17

5.2.5 MOTIVASJON OG TRIVSEL.....	17
5.2.6 RELASJONER	18
6. DISKUSJON.....	18
6.1 FUNN.....	18
6.1.1 ARBEIDSMENGDEN	19
6.1.2 AUTONOMI I JOBBHVERDAGEN.....	19
6.1.3 FORHOLD MELLOM JOBB OG FRITID	20
6.1.4 ARBEIDSGIVERS ROLLE	21
6.1.5 MOTIVASJON OG TRIVSEL.....	22
6.1.6 RELASJONER	23
7. AVSLUTNING.....	24
7.1 KONKLUSJON	24
7.2 FORSLAG TIL FORBEDRINGER	26
8. KRITIKK AV EGEN OPPGAVE.....	26
REFERANSER	27
VEDLEGG 1 INTERVJUGUIDE	28
VEDLEGG 2 KODE-KATEGORISERING	29

Sammendrag

I denne oppgaven har vi sett nærmere på fenomenet balansen mellom jobb og fritid hos et utvalg av ledere i en bedrift på Vestlandet. Vi har jobbet med en ledergruppe bestående av 6 personer. Interessen for temaet økte da vi via sekundærkilde kunne se at lederne hadde fallene resultater andre året på rad under temaet «er du fornøyd med arbeidsmengden i din jobb».

Vi har sett nærmere på hvordan selvledelse og motivasjon påvirker lederes evne til å balansere jobb og fritid. Vår hovedproblemstilling er: ***Hvordan ivaretar ledere ved anvendelse av selvledelse balansen mellom jobb og fritid?***

For å besvare vår problemstilling har vi gjennomført en kvalitativ undersøkelse blant ledere. Vi har hatt tilgang på 85,71% av ledergruppen i selskapet. Vi har brukt selskapets egen interne medarbeiderundersøkelse som bakteppe og sekundærkilde for vårt forskningsprosjekt.

Våre funn som besvarer vår problemstilling viser at det er ulik grad av anvendt selvledelse, som igjen påvirker respondentenes balanse mellom jobb og fritid. Vi finner at respondentene opplever stor grad av autonomi, men at denne forvaltes ulikt. Vi finner også at når kontrollspennet i vår gruppe av respondenter økes, utfordres balansen negativt mellom jobb og fritid. En opplever at jobb koloniserer privatsfæren. En fellesnevner for alle deltakerne i undersøkelsen er at ny teknologi utfordrer skillet mellom jobb og fritid, og en er mer «på» nå enn før.

Undersøkelsen viser at respondentene i utvalget beskriver seg selv som svært indre motivert, som gir grobunn for å nå sine mål og utøve god selvledelse.

Vår konklusjon gir forslag til følgende forbedringer. Arbeidsgiver bør gjøre utsjekk på alle lederne om tematikken balanse mellom jobb og fritid er ivaretatt. Vi anbefaler at viktigheten av relasjoner diskuteres i ledergruppen, for å kunne oppnå sterke relasjoner, felles forståelse og læring. Arbeidsgiver bør se på kontrollspennet og gjøre tiltak, da dette påvirker balansen mellom jobb og fritid i gruppen.

Forord

Denne oppgaven er skrevet i forbindelse med avsluttende kurs i Bachelor of Management ved Handelshøyskolen BI. Vi vil først og fremst takke relevante personer i selskapet som har gitt oss tillatelse og tilgang til sine medarbeidere. Vi vil takke alle respondenter for at de har satt av tid til oss for å delta i intervjuer, og at vi har fått bruke deres meninger og tanker i denne oppgaven. Til slutt vil vi også takke Elisabeth Anfinsen Seim for god og innsiktsfull veiledning gjennom denne oppgaven.

1. Innledning

I denne oppgaven ønsker vi å belyse balansen mellom jobb og fritid hos et utvalg ledere i en bedrift på Vestlandet. Bedriften har over 300 ansatte i Norge, og er et datterselskap av et større internasjonalt selskap. Vi har hatt tilgang på sekundærdata gjennom årets medarbeiderundersøkelse. Nevnte sekundærdata har satt oss på sporet av vårt forskningsprosjekt. Gjennom tilgang til sekundærdata viser det en gryende trend at spurte ledere føler at de jobber for mye. Det er fall i resultatet andre året på rad i spørsmål knyttet til arbeidsmengde og temaet «er du fornøyd med arbeidsmengden i din jobb». Vi mener at et fall i resultatet 2 år på rad er verdt å undersøke nærmere.

Det er en oppfatning at ledere skal være de første som kommer på jobb om morgenen, og de siste til å forlate arbeidsplassen på ettermiddagen. I tillegg til å være resultatorienterte, vil nok ledere også i en grad måle seg selv i antall timer de bruker på jobben. Ny teknologi som er innført i arbeidslivet gjør lederne enda mer tilgjengelige enn tidligere, da de var mer «låst» til kontoret. Vi ønsker å undersøke hvordan dagens arbeidsliv påvirker ledere med tanke på kombinasjonen av jobb og fritid. Da forskning viser at indre motivasjon fører til høyere grad av selvledelse (Glasø & Thompson, 2018) synes vi det er interessant å utforske problemstillingen: *Hvordan ivaretar ledere ved anvendelse av selvledelse balansen mellom jobb og fritid?*

2. Teori

2.1 Selvledelse

Når vi skal se på balanse mellom jobb og fritid vil det være naturlig for oss å starte med å se nærmere på temaet selvledelse. Selvledelse handler i stor grad om hvordan vi regulerer oss selv i forhold til omgivelsene, utfordringer og vaner (Glasø & Thompson, 2018). Selvledelse operer også innenfor konteksten av Banduras sosial-kognitive teori som mener at enkeltmennesket selv innehar kontroll når det gjelder å sette standarder for egne prestasjoner (Glasø & Thompson, 2018). Uten at det utøves en grad av selvledelse, har vi utfordringer med å prioritere de ulike situasjoner en befinner seg i (Berg & Ribe, 2021). Kort oppsummert handler selvledelse om evnen til å lede seg selv. Det er særlig to strategier vi vil trekke fram for å oppnå selvledelse

1. Atferdsorienterte strategier

- Selvobservasjon
- Målsetting
- Trening og fokusering
- Selvbekräftelse og selvkorrigerende tilbakemeldinger

2. Kognitive strategier

- Oppfatninger og antakelser
- Selvsnakk
- Visualisering
- Mulighetstenkning i stedet for hindringstenkning

En kan si at målet med strategiene er å øke de ansattes effektivitet samtidig som en bevarer arbeidsglede og motivasjon.

2.1.2 Bevisstgjøring

Atferdsfokuserte strategier har som mål å høyne personers selvbevissthet samt øke egenkontrollen av egen atferd ved hjelp av metoder som selvobservasjon, målsettingsarbeid og påminnere eller fokuseringsstrategier (Locke og Lathams (1994) referert i Glasø & Thompson, 2018, s. 102). Målsettingsteorien fremhever målets betydning som motivasjonskraft. Et mål gir en indikasjon på hva vi trenger å gjøre, og hvilken innsats som er nødvendig for å nå det (Glasø & Thompson, 2018, s. 122).

Atferdsstrategier baserer seg altså på selvobservasjon, bevisstgjøring og motivasjon gjennom spesifikke, utfordrende og målbare mål (Glasø & Thompson, 2018, s. 69). Dette sammenfaller også med Morten T. Hansens teori om å gjøre mindre, men gjøre det fullt og helt (Hansen, 2019). Funnene fra hans forskning sammenfaller med punktene i adferdsstrategiene. Berg og Ribe sier at «å ta kontroll over tankene våre, og dermed influere på følelsene våre, legger et godt grunnlag for positiv adferdsledelse» (Berg & Ribe, 2021, s. 227).

2.1.2.1 Naturlig belønning

Atferdsstrategier handler også om hvordan en belønner seg selv. Det kan være mange måter å belønne seg på. Det kan være å kjøpe seg nye ting og materielle goder, spise et bedre måltid ute eller rose seg selv ved å klappe seg selv på skulderen etter noe en føler en har lyktes med. Belønningsstrategier omhandler det å bygge inn elementer i arbeidsoppgaver slik at de oppleves som positive og belønnende, men også om å forsterke eller verdsette de arbeidsoppgavene som i seg selv er naturlig belønnende. Arbeidsoppgaver må ha som mål å være utformet på en måte som gir mulighet til valg av egen fremgangsmåte. På den måten kan arbeidsoppgavene øke den ansattes

indre motivasjon og følelse av selvbestemmelse og autonomi. Tankegangen bak denne strategien bygger på Deci og Ryans (1985) referert i (Glasø & Thompson, 2018, s. 122). Selvbestemmelsesteori, som beskriver hvordan indre motivasjon oppstår når tre grunnleggende menneskelige behov oppfylles: behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet (Glasø & Thompson, 2018). Berg og Ribe formulerer det slik: «Lederen leder medarbeider til å lede seg selv. Folk kan ta regien og bli sjef i eget liv» (Berg & Ribe, 2021, s. 232).

2.1.2.2 Kognitive strategier

Hvordan vi tenker påvirker også vår evne til selvledelse. Kognitive strategier bygger på teori innen kognitiv atferdsterapi (Berge & Repål, (2015) referert i (Glasø & Thompson, 2018, s. 102) som kan bidra til å skape positive tankemønstre samt unngå negative og for kritiske selvinstruksjoner. I disse strategiene står også selvobservasjon for å identifisere negative tankemønstre sentralt (Glasø & Thompson, 2018). Klarer en å ha positive prestasjonstanker om seg selv vil en kunne oppnå en fleksibel tankemåte. Hvis en på den annen side går i grøften ved å tenke negative prestasjonstanker vil en kunne oppleve en fastlåst tankemåte (Berg & Ribe, 2021).

2.1.3 Selvregulering

Selvledelsesstrategier opererer innenfor det teoretiske rammeverket av selvregulering, som kan defineres som et forsøk på å endre tanker, følelser, ønsker/begjær, handlinger og prestasjoner for å opprettholde en balanse eller normal fungering (Glasø & Thompson, 2018, s. 61). Ser vi videre utdyper Kaufmann og Kaufmann dette når de sier at:

Selvregulerig av motivert adferd skjer når du selv aktivt involverer deg i den dynamiske prosessen som handler om a) sette seg et mål, b) forsøke å nå målet, c) følge med på fremdriften, d) tilpasse adferden på grunnlag av tilbakemeldinger du får

om fremdrift, sette nye mål, og belønne eller straffe deg selv for fremgang eller mangel på fremgang (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 119).

2.1.4 De fire sfærer

Vi finner det interessant å se nærmere på de «fire sfærer» (Glasø & Thompson, 2018), og da i hovedsak privatsfæren opp mot arbeidssfæren. Via ledertrening har Glasø og Thompson gjort funn som igjen gir et bilde over ledere som har betydelige problemer med å bevare herredømme over egen tid (Glasø & Thompson, 2018, s. 35). Dette er interessant med tanke på vår forskning. Vi lever i et samfunn som endres i et forrykende tempo. Bare på de siste 10 årene er vi blitt globalt knyttet sammen på en måte som ikke verden har sett før. Videomøter var forbeholdt de få, nå er det blitt en del av hverdagen i alle samfunnslag og yrker. Teknologien bidrar til at skillene mellom jobb og fritid blir mer og mer utvasket. Arbeidssfæren koloniserer privatsfæren og en opplever at familielivet oppnår samme rytme som arbeidslivet, der alt planlegges og måles (Glasø & Thompson, 2018). Det blir på en måte tilbake til Taylorismen.

2.1.5 Gjør det fullt og helt

Hansen definerer smart jobbing som: «Smart jobbing innebærer å maksimere verdien av arbeidet sitt ved å velge noen få aktiviteter og deretter nedlegge intens målrettet innsats i disse aktivitetene» (Hansen, 2019, s. 13). Vi som individer tendenser til å falle tilbake til gamle mønster og den letteste metoden å håndtere mer arbeid på er å jobbe mer (Hansen, 2019). Hansen beskriver tre metoder for å jobbe smartere. 1. Bruk barberkniven: Skjær bort unødig oppgaver. 2. Bind deg selv til masten: Sett klare regler, definer dine oppgaver. 3. Si nei til sjefen: Forklar at økt mengde i arbeidsoppgaver vil gå ut over prestasjonene dine (Hansen, 2019, s. 47). Hansen sier at en «bør begynne med de små tiltakene, men gjennomfør de, og så en dag vil du kunne ta gull innenfor ditt eget arbeidsområde – og ha et suverent liv også» (Hansen, 2019, s. 236). Hansens teorier faller også sammen med «aktør eller brikke tanken». Er

vi aktive aktører som påvirker vår egen hverdag, eller er vi viljeløse brikker som flyter med strømmen? Aktør - brikke distinksjonen har å gjøre med kontrollen over våre egne handlinger (Nygård, 2007).

2.2 Motivasjon

For å kunne skape eller drive noe frem; en endring eller utvikling, behøves det grad av motivasjon. Motivasjon er den drivkraften som får oss til å handle. Det finnes flere definisjoner på motivasjon ut fra hvilket perspektiv en ser på; biologisk, sosialt, indre eller ytre eller en kombinasjon av disse. Kaufmann og Kaufmann definerer motivasjon som «de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 113). Når vi ser på balanse mellom jobb og fritid kan det være interessant å se på McClellands liste over grunnleggende behov. McClelland bygger på Maslows behovsteori, men har trukket ut essensen i teorien ned til tre grunnleggende behov; prestasjon, makt og tilhørighet hvor prestasjon eller prestasjonsmotivasjon skiller seg ut, da det viser individets behov for å utmerke seg og utfordre egne prestasjonsstandarder (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Personer som er sterkt motivert ser ut til å øke sine sjanser til å lykkes med å nå sine satte mål, kunsten er å finne individets styrker og hva som fremmer eller hemmer prestasjonsmotivasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Kuvaas sier at høyt indre motiverte ansatte står for bedre arbeidsprestasjoner enn de som er ytre motivert (Farbrot, 2009). Vi kan si at målet for en arbeidsgiver er å strebe etter indre motiverte ansatte.

2.2.1 Kognitiv motivasjonsteori

Kognitiv motivasjonsteori skiller seg bort fra behovsteorien, der behovsteorien på den ene siden vedrører noe latent, dypt og iboende hos individet, vil kognitiv motivasjonsteori på den annen side løfte frem mennesket som rasjonelle

beslutningstakere med egen vilje til å ta egne valg. Rasjonelle valg blir trukket frem som drivkraft for menneskers beslutninger og handlinger (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

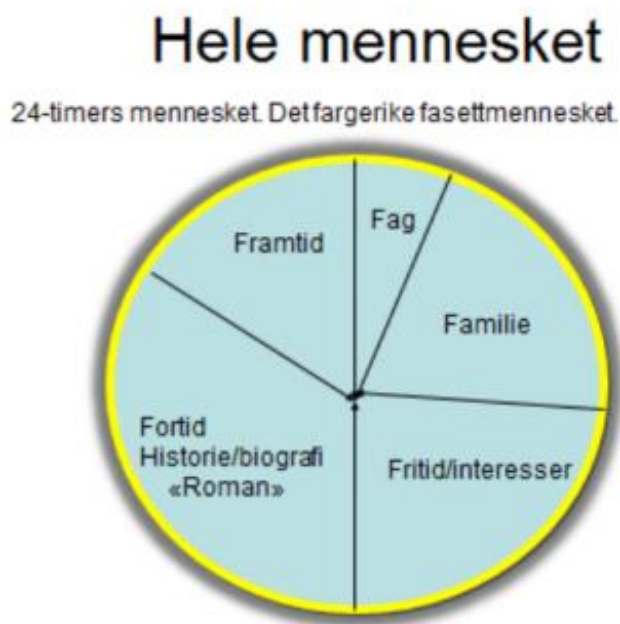
2.2.2 Målsettingsteori

Hvis vi er tenkende individer som ikke bare handler ut ifra behov, men også er rasjonelle i beslutninger, kan en også evne å sette seg mål. Det å jobbe mot et helt konkret eller bestemt mål er en sentral motivasjonskraft (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Et viktig kriterium for å kunne sikre at målene nås og at motivasjonen er til stede er forpliktelse hos individet, samt mestringstro (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Når vi ser på relasjon mellom jobb og fritid opp imot målsettingsteori er det interessant å se hva Paul Moxnes sier. Ifølge Moxnes er personlig utvikling «å ta makten tilbake til seg selv» (Moxnes, 2016, s. 219). Å ta makten tilbake til seg selv vil også ha betydning for egen selvledelse. Moxnes sier det er to kriterier som må oppfylles for at en kan ta makten tilbake. Først må man være klar over at man har muligheten til å velge, og deretter handle ved å velge (Moxnes, 2016).

2.3 Relasjoner og 24 timers mennesket

Relasjonsledelse er en menneskeorientert teori om ledelse som bygger på et humanistisk menneskesyn. Denne typen ledelse handler om å påvirke medarbeidere gjennom tillitsrelasjoner og dialog. For å utøve god relasjonsledelse mener Spurkeland at en må ha god relasjonskompetanse i bunn (Spurkeland, 2017). Det som er interessant i forholdet mellom balanse og jobb er teorien om 24 timers mennesket (Spurkeland, 2015). Modellen viser et diagram over hvor lett det er å få tilgang til de ulike områdene i et menneske. På jobb blir man eksponert for fagmennesket, mens de andre områdene som fritidsmennesket, familiemennesket, fortidsmennesket og fremtids mennesket er vanskeligere området å få innsikt i (Spurkeland, 2015). Spurkeland mener at en leder som bruker tid på å tilegne seg kunnskap om alle de

fem dimensjonene til et menneske vil stå bedre rustet til å ha god tillit og forståelse for den enkelte medarbeider. Mennesker fortjener å bli ledet etter sin livssituasjon, helsesituasjon og sine erfaringer. Gjør en dette vil en benytte en tilpasset ledelse. Ifølge Spurkeland vil en kunne oppnå muligheten til å påvirke og utrette mer (Spurkeland , 2015).



Figur 1

3. Problemstilling

Basert på oppdagelsen vi gjorde i sekundærkilden vi hadde tilgjengelig ønsket vi å se nærmere på balansen mellom jobb og fritid hos det utvalget av ledere vi hadde tilgjengelig.

Vi har valgt følgende hovedproblemstilling for denne oppgaven:

Hvordan ivaretar ledere ved anvendelse av selvledelse balansen mellom jobb og fritid?

Vi vil med denne oppgaven belyse hvordan ledere håndterer balansen mellom sin profesjonelle jobbsfære og den private sfæren. Vår oppfatning er at skillene mellom jobb og fritid viskes mer og mer ut, og finner derfor tematikken veldig aktuell. For å besvare vår problemstilling har vi benyttet en kvalitativ metode med semistrukturerte intervjuer med bakgrunn i en intervjuguide.

4. Metode

Oppgaven har som tidligere nevnt til hensikt å se nærmere på balanse mellom jobb og fritid hos ledere, og benytter primærdata og sekundærdata fra en enkelt bedrift. Oppgaven tar utgangspunkt i en bedrift på Vestlandet som er en del av et større europeisk selskap. Etter samtykke fra bedriften og avdelingen ble det besluttet å undersøke balansen mellom jobb og fritid hos ledergruppen i denne forretningsenheten på Vestlandet.

Vi vil først redegjøre for hvordan informasjon ble innhentet, og videre hvilke analyser som ble benyttet for å besvare problemstillingen. Vi har bruk Ann Kristin Larsen (Larsen, 2007) og Vivi Nilssen (Nilssen, 2012) som inspirasjon i metodearbeidet. Ettersom det ikke var tilgjengelig tid til rådighet for å søke NSD personverntjenester om godkjenning ble det besluttet i samråd med veileder å anonymisere oppgaven og respondenter slik at forskningen kunne gjennomføres innen tidsfrist.

4.1 Respondenter

For å undersøke forholdet rundt hvordan ledere ivaretar balanse mellom jobb og fritid blant en utvalgt ledergruppe i bedriften ble 7 av 7 ledere forsøkt rekruttert til studien. Forespørsel om deltakelse ble først avklart med ledelsen i bedriften. Vi fikk opplyst at lederne hadde personalansvar for til sammen 60 personer. Av disse samtykket 6 av 7 ledere til deltakelse i studien. Respondentene har variert ledererfaring og har jobbet fra 1 år til 30 år som leder. Respondentene er anonymisert, og vil bli referert som respondent 1 til respondent 6 i den videre analysen av funn og drøfting. Det er både kvinner og menn i utvalget, men alle er omtalt som han i videre prosedyre for å ivareta anonymitet.

4.2 Prosedyre

For å søke svar på vår problemstilling ble det besluttet å bruke kvalitativ metode, ettersom få respondenter gir mulighet for utfyllende svar gjennom semistrukturerte intervju med intervjueskjema (Larsen, 2007). Det ble sendt ut en e-post i forbindelse med rekruttering av respondenter, der det ble spurt om de ønsket å delta i en undersøkelse via Teams i forbindelse med en oppgave i avsluttende kurs på bachelornivå ved Handelshøyskolen BI Bergen.

4.3 Datainnsamling

Det ble brukt kvalitativ metode i form av en intervjuguide (Larsen, 2007) bestående av totalt 22 spørsmål. Semistrukturert intervju form ble brukt for å kunne gå i dybden da det også ble stilt noe ulike spørsmål til respondentene basert på hvordan intervjuet utviklet seg. Det ble gjort lydopptak av intervjuene, og deretter ble svarene oppsummert i et sammendrag fra respondentene. Det er lagt vekt på å ikke stille lukkede spørsmål, men heller forsøke å få respondentene til å fortelle åpent. Det er lagt stor vekt på å anonymisere respondentene, slik at det ikke er mulig for

utenforstående å gjenkjenne deres svar. Intervjuet er en særegen form for samtale, og vi har vært oppmerksomme på at det ikke er en likeverdig samtale mellom oss og respondentene, da det er vi som bestemmer tema, definerer og kontrollerer samtalen. I intervjusamtalen oppstår det nær kontakt mellom oss og respondentene, noe som er et godt utgangspunkt for å få kunnskap. Intervjuene er gjennomført i mai 2022 og hvert intervju har tatt mellom 40-60 minutter å gjennomføre.

4.3.1 Intervjuguide

Det ble utviklet en intervjuguide som hadde til hensikt å kunne besvare problemstillingen (Larsen, 2007). Intervjuguiden var vårt utgangspunkt for intervjusituasjonen, men det var nødvendig med oppfølgingsspørsmål og det ble gjort noen justeringer underveis. Intervjuguiden inneholder totalt 22 spørsmål. 4 spørsmål omhandlet demografi. 14 spørsmål undersøker selvlædelse og balanse mellom jobb og fritid i arbeidsforholdet. 4 spørsmål omhandlet motivasjon og relasjon til kolleger. Intervjuguiden er vedlagt som vedlegg 1. Respondentene ble kalt inn til møte via Teams, og intervjuene ble gjennomført via videolenke. Vi startet intervjuene med demografiske spørsmål som alder, kjønn og sivilstatus for å komme lett i gang og skape tillit mellom intervjuer og respondent. Når nevnte tillit var etablert gikk samtalen videre inn i neste fase hvor vi undersøker rundt vår problemstilling.

4.3.2 Pilottest

Før intervjuene ble gjennomført ble det gjort et prøveintervju på en testrespondent som ikke er en del av studien. Som en del av testen ble også testrespondenten utfordret på å kommentere oppbygging av spørsmålene samt at ord og uttrykk var forståelige. Testrespondent hadde ikke noe å tilføye eller trekke fra. Spørsmålene i intervjuguiden er også forelagt veileder for kommentar. Det ble foretatt noen endringer i oppbyggingen av spørsmålene basert på tilbakemelding fra veileder.

4.3.3 Strukturering av funn

For å oppnå en strukturert og systematisert behandling av datamaterialet er alle intervjuer gjennomgått og samlet sammen i en funntabell hvor spørsmål for spørsmål ble systematisert for videre behandling. Koding og kategorisering av datamaterialet er kjerneaktiviteter i den kvalitative analyseprosessen (Nilssen, 2012). Ut ifra funntabell ble like og ulike svar samlet der signifikante forskjeller ble notert ned. Funntabell er grunnlaget for videre arbeid i kapittelet om resultater og funn. Vi har delt opp og kode-kategorisert spørsmålene i intervjuguiden etter gjennomførte intervjuer for å sortere og se sammenheng. Kode-kategoriseringen er vedlagt i vedlegg 2.

4.4 Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet.

Ved at vi har benyttet kvalitativ metode og semistrukturerte intervju vil vi ikke ha samme reliabilitet som ved bruk av en kvantitativ metode. Vi har imidlertid jobbet med å sikre best mulig reliabilitet ved å ha god kontroll på intervju og observasjonsdataene, samt flere intervjuere har deltatt på hvert intervju. (Larsen, 2007). Vi vil argumentere for at vi har høy validitet, da vi har hatt mulighet til å korrigere underveis, og latt respondentene få snakke fritt under intervjuene. (Larsen, 2007). Vi vil argumentere for at våre funn til en viss grad kan være generaliserbare i andre bedrifters ledergrupper, der balansen mellom jobb og fritid utfordres.

4.5 Feilkilder

Det kan forekomme feilkilder ved kvalitativ metode, som ikke er oppdaget. Feilkilder kan være ytre påvirkning fra intervjuer mot intervjuobjekt hvor respondentene modererer sine svar (Larsen, 2007). Det kan også ha vært en spørsmåleffekt der en har ubevist i intervjuet stiller ledende spørsmål. Det kan også ha vært feilkilde rundt konteksteffekt, (Larsen, 2007) ved at respondent er påvirket av tidligere stilte spørsmål.

5. Resultater og funn

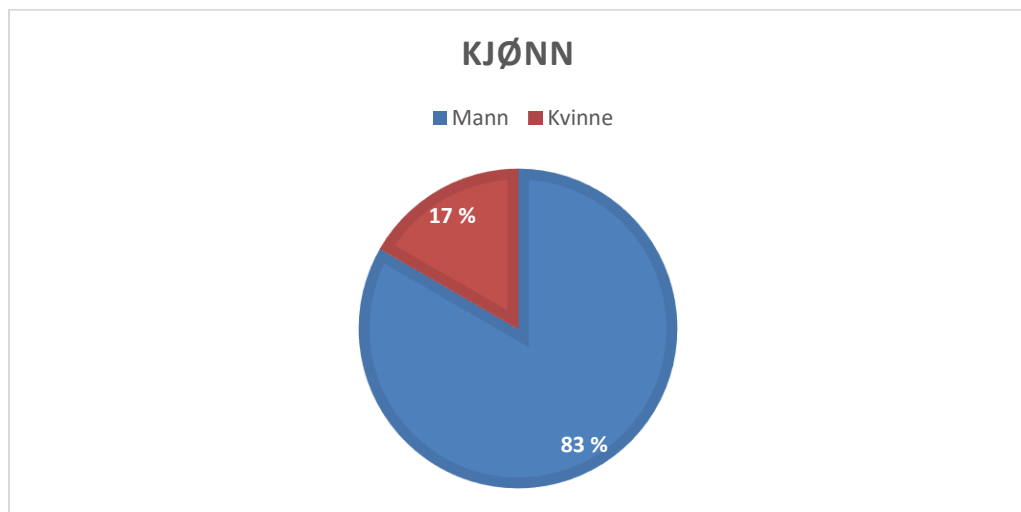
Vi vil i dette kapitlet hente ut relevante funn og resultater fra gjennomførte intervjuer. Funnene er kategorisert i underkapitler som danner grunnlag for videre diskusjon i kapittel 6.

5.1 Deltakelse og svarprosent

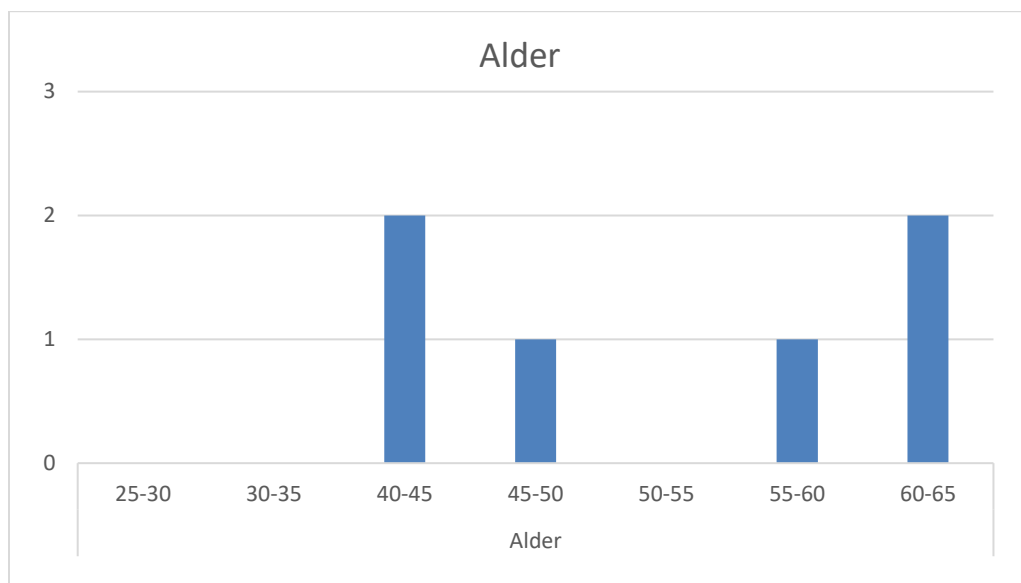
Det ble sendt ut invitasjon til totalt 7 personer. Det er 6 personer som har latt seg rekruttere til intervjuene. Dette gir en total svarprosent på 85.71 %.

Det er totalt 5 menn og 1 kvinne som har svart på undersøkelsen. Kvinner utgjør 17 % av den totale andelen, menn utgjør 83 %.

Alder på respondenter er fordelt mellom 40 og 62 år, som grafen under viser.



Figur 2



Figur 3

5.1.2 Skjevhet

I vår undersøkelse ser vi ingen signifikante kjønnsforskjeller knyttet til selvledelse og balansen mellom jobb og fritid. Det er imidlertid svært stor skjevhet i kjønnsbalansen hos respondentene. Av 6 respondenter er det kun en kvinne. Skjevheten er ikke et tegn på at kvinnene i ledergruppen har unnlatt å svare eller at vi har gjort et skjevt utvalg, men rett og slett at “populasjonen” nesten utelukkende består av mannlige ledere i selskapet.

5.1.3 NSD

Personlig datainformasjon i forbindelse med intervjuer skal meldes inn til NSD Personverntjenester. På grunn av lang behandlingstid hadde vi ikke denne tiden til rådighet. Undersøkelsen ble besluttet gjort anonym, og det er ikke mulig å spore deltakere eller hvilket selskap det skrives om i oppgaven.

5.2 Våre funn

Gjennom analyse av foretatte intervjuer har vi funnet at ledergruppen består av hovedsakelig menn. Alderen varierer fra 40 til 62 år og er jevnt fordelt. Alle respondenter har partner, og alle respondenter har barn fra 5 år til over 30 år. Ingen av respondentene har fullført grad av høyere utdanning. Enkelte har kurs og fag fra høyere utdanning, men ikke sammensatt til en formell grad. Den respondenten som har lavest utdanning har kun fullført grunnskole. Det er lang ansiennitet i utvalget med et snitt på 23,5 år. Det er imidlertid en respondent som trekker snittet betydelig ned da han har kun vært ansatt i 5 måneder. Respondentene beskriver at de har et aktivt fritidsliv. Det som imidlertid er interessant er at ingen av respondentene deltar i fritidsaktiviteter som krever en grad av forpliktelse med tanke på binding av tid.

5.2.1 Arbeidsmengde

Våre respondenter opplyser om at de jobber gjennomsnittlig 45 timer pr uke. Det er ingen av respondentene som skiller seg nevneverdig fra hverandre i beskrivelsen av arbeidstimer pr uke. Det er imidlertid ulik tilnærming om 45 timers arbeidsuke er mye eller lite. Respondent 3 og 4 sier at de synes en arbeidsuke på 45 timer er i overkant mye, men respondent 1 sier at lederansvar tar tid, og en må forvente å jobbe mer enn en vanlig ansatt.

Respondentene er alle ledere med personalansvar og de leder i snitt 10 personer hver. Imidlertid er det en skjevhet i kontrollspennet fra respondent 1 som leder 5 personer til respondent 4 som leder 16 personer.

5.2.2 Autonomi i jobbhverdagen

Når vi spør våre respondenter om de har muligheten til å gjøre egne valg og styre sin egen tid sier våre respondenter på generelt grunnlag at det har de muligheten til. Når vi har jobbet litt rundt spørsmålet kommer det frem noe mer fragmenterte svar.

Respondent 3 sier at selv om han har mulighet til å styre når han kommer og går, samt sin egen hverdag føler han at det er likevel at det er summen av oppgaver som styrer hans arbeidsdag til slutt. Han får ikke tid til å gjøre det han hadde planlagt for dagen, som igjen resulterer i merarbeid og lengre arbeidsdager. Respondent 4 sier at han styrer sin egen arbeidshverdag, men føler han blir «bondefanget» i andres problemer. Han føler at han blir mer effektiv på hjemmekontor der han får være mer i fred fra elementer som forstyrrer han.

5.2.3 Forhold mellom jobb og fritid

Når vi søker svar på våre spørsmål om jobb og fritid og om de balanserer dette fenomenet, får vi svært samlede svar. Alle respondenter sier at de føler at de behersker balansen mellom jobb og fritid på en god måte, men det har ikke alltid vært tilfellet. Alle respondenter sier de bruker teknologi i hverdagen som gjør at arbeidssfæren blir en del av privatsfæren, da i hovedsak e-post. Det som skiller seg ut er respondent 4 som sier at «jeg føler jeg har god balanse, men min samboer er uenig i dette». Når vi som intervjuere graver mer i temaet dukker det opp mer differensiert tilnærming. Vi opplever at respondentene tolker spørsmålene og innholdet i spørsmålene ulikt. Respondent 1 og 5 sier at det er en forståelse i hjemmet at de må jobbe ekstra i perioder når det er mye arbeid som for eksempel månedslutt. Respondent 3 sier at «jobben trumfer familielivet til tider, men at det er blitt mer akseptert hjemme ettersom barna er store og flyttet ut». Respondent 6 sier at han «føler at jeg har veldig god kontroll, jobbet mye mer før, men har tatt aktive grep de siste årene for å beskytte meg selv». Når vi spør respondentene om de har gjort eller ønsker å gjøre tiltak for å forbedre balansen har flere respondenter forsøkt å gjøre tiltak, men flere faller tilbake i gamle spor og vaner. Respondentene sier at det er ingen kjente ting som gjør at de ikke kan gjøre tiltak i relasjon til å forbedre sin balanse mellom jobb og fritid.

5.2.4 Arbeidsgivers rolle

Når vi undersøker om arbeidsgiver, har hatt tilrettelegging eller søkelys på den ansattes balanse mellom jobb og fritid får vi ulike svar. 2 av 6 respondenter tilbakemelder at de ikke har hatt samtaler med arbeidsgiver angående temaet jobb, fritid og balanse. 4 av 6 eller 66 % av respondentene sier de har hatt en samtale med arbeidsgiver angående tematikken. De to respondentene som sier de ikke, har hatt samtale med nærmeste leder om temaet utdyper ikke dette mer. Respondent 2 har kun vært aktiv i ledergruppen i 5 måneder og har ikke hatt temaet oppe til samtale enda. Samtlige respondenter tilbakemelder at arbeidsgiver tilrettelegger for balanse mellom jobb og fritid, og at arbeidsgiver legger til rette for frihet under ansvar. Når vi utfordrer på spørsmålet rundt tilrettelegging sier imidlertid respondent 3: «Jeg kan ikke si at arbeidsgiver tilrettelegger for det, det blir bare fine ord». Respondent 1 sier følgende: «Nærmeste leder er veldig opptatt av vi deler dagen i 3. jobb, fritid og søvn. Vi er ledere, dette styrer vi selv». Respondentene opplever imidlertid at arbeidsgiver respekterer fritiden, men oppgavene må uansett løses, ingen gjør jobben for dem hvis de ikke er tilgjengelig.

5.2.5 Motivasjon og trivsel

Våre respondenter svarer samstemt at de føler seg motivert i jobben sin. Respondentene sier også samstemt at de trives. Tilhørighet og trivsel er nøkkelord. Respondent 1 sier at han motiveres av nye utfordringer og det å være med å utvikle selskapet. Respondent 2 sier han motiveres av positive tilbakemeldinger. Respondent 3 sier han er «kjempemotivert» og ønsker å motbevise at alder er en hindring for å utvikle seg, han motiveres av å skape resultater. Respondent 4 sier at motivatorer er trygghet i jobben og resultatskapning. Respondent 5 sier at han motiveres av store oppgaver med mye autonomi og ansvar. Respondent 6 sier at han motiveres av å skape resultater med andre og har et sterkt konkurranseinstinkt. Når vi i samtalen undersøker med våre respondenter om lønn eller annen godtgjørelse motiverer, svarer de at det er en hygienefaktor, men ikke en hovedmotivator.

5.2.6 Relasjoner

Når vi undersøker temaet rundt relasjoner, finner vi ulik tilnærming fra respondentene. 2 av 6 respondenter sier at arbeidsgiver ikke kjenner de særlig eller deres interesser. Respondent 2 sier at: «Opplever ikke at arbeidsgiver kjenner meg så godt, jeg er ny i jobben og mitt hovedfokus er å bli kjent med arbeidskolleger». Respondent 6 sier at: «Tror at kollegene kjenner meg på enkelte områder, men er opptatt av å ikke blande rollene mellom jobb og privatliv, dette gjør jeg bevisst». Respondent 1 sier følgende: «Føler at arbeidsgiver og kolleger kjenner meg godt. Vet mye om mine interesser». Respondentene sier at de samarbeider relativt godt med de fleste av kollegene sine. Vi finner ikke tegn på at det er store konfliktsituasjoner i gruppen, men at noen samarbeider en bedre med enn andre.

6. Diskusjon

I dette kapittelet vil vi diskutere våre funn fra kapittel 5. Vi refererer til teori fra kapittel 2, Teori, i oppgaven for å underbygge vår diskusjon. For å lettere hente ut nøkkelpunkter fra våre funn har vi valgt å la diskusjonen følge punktvis funnene fra kapittel 5.

6.1 Funn

Vi finner en gruppe som har vært ansatt i selskapet over lang tid. På den ene siden gir dette selskapet en trygg og god ansattbase, men på den annen side kan det mulig hindre utvikling, da nye ideer sjeldent slipper til i en etablert gruppe. Våre respondenter sier samlet at de ikke deltar i låste fritidsaktiviteter. Vi finner dette interessant i lys av å være leder og begrepet selvledelse. Vi har ikke data på om dette

alltid har vært tilfellet, eller om det er en endring over tid, men vi kan velge å gå ut ifra hypotesen om at dette er en endring som har skjedd over tid. Grunnen til at vi legger hypotesen til grunn er at respondentene er i stor grad ferdig med småbarnsfasen og har mer tid til å velge sine egne aktiviteter. Vi kan gå ut ifra at barberkniven til Hansen (Hansen, 2019) har vært virksom, og aktiviteter er kuttet ut.

6.1.1 Arbeidsmengde

Det er dissens mellom respondentene på hva som er mye og hva som er vanlig når det kommer til arbeidstid. Våre funn peker i retning av at det er ulik grad av selvledelse blant respondentene, da hovedsakelig det som gjelder adferdsstrategier. Det er på den ene siden noen av respondentene som sier de har for mye å gjøre, som er en subjektiv oppfatning, mens andre melder at det forventes at som leder jobber en mer enn en vanlig ansatt. Det som er interessant å se nærmere på i temaet arbeidsmengde er kontrollspennet hos de ulike respondentene. De respondentene som sier at de er fornøyde med egen arbeidsmengde eller at det bør forventes merarbeid av dem, er de respondentene som har lavest antall rapporterende. Ser vi på den annen side av skalaen melder de som har størst kontrollspenn også størst utfordring med å håndtere arbeidsmengden i hverdagen. Det kan se ut som at jo flere som rapporterer til deg jo mer arbeid følger med, da blir igjen Hansen aktuell med sitt punkt nummer 3, Si nei til sjefen: Forklar at økt mengde i arbeidsoppgaver vil gå ut over prestasjonene dine (Hansen, 2019, s. 47). Ledere har mulighet til å ta tak i egen situasjon, for å gjøre denne mer tilrettelagt.

6.1.2 Autonomi i jobbhverdagen

Alle våre respondenter beskriver at de har autonomi i sin arbeidshverdag. Ser vi til teori rundt motivasjon er autonomi en viktig faktor for å oppnå indre motiverte ansatte. Tankegangen bak denne strategien bygger på Deci og Ryans (Glasø &

Thompson, 2018, s. 122). Personer som er sterkt motivert ser ut til å øke sine sjanser til å lykkes med å nå sine satte mål (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Til tross for at våre respondenter oppgir at de har stor grad av autonomi, er det likevel ulik grad av hvordan denne «friheten» forvaltes og hvordan de opplever å nå sine mål i arbeidshverdagen. Respondentene i undersøkelsen har ulike arbeidsoppgaver, som igjen kan påvirke hvordan den autonome arbeidshverdagen forvaltes. To av respondentene (respondent 3 og 4) sier at de føler at det er andre som styrer deres hverdag, og at de blir tatt ut av «produksjon» ved å bli forstyrret av andre kolleger som ønsker deres svar, meninger eller kompetanse. Den ene respondenten (respondent 4) sier han jobber best på hjemmekontor. Det som er interessant er at de respondentene som føler deres hverdag blir «kuppet» er de som har flest rapporterende medarbeidere. Det kan argumenteres med at disse respondentene har mistet makten til å styre egen arbeidshverdag til andre. Hvis vi ser hva Moxnes sier om å ta makten tilbake til seg selv, som også er et ledd i selvledelse, må man først være klar over at man har muligheten til å velge, og deretter handle ved å velge (Moxnes, 2016). Adferdsstrategier som selvobservasjon og fokuseringsstrategier vil kunne være nyttige verktøy for å kunne kontrollere egen situasjon på en bedre måte (Glasø & Thompson, 2018). En kan være tilbøyelig til å tenke at nevnte respondenter som sier de har autonomi i hverdagen, men blir hindret i å utføre arbeidet sitt har gått i fra en posisjon som aktør til å bli mer og mer en brikke som dyttes i den retningen massene vil (Nygård, 2007).

6.1.3 Forhold mellom jobb og fritid

Når vi undersøker forholdet mellom jobb og fritid, finner vi tegn til ulik oppfatning i respondentenes opplevelse av jobb og fritidsfæren. I vår teori har Glasø og Thompson gjort funn som igjen gir et bilde over ledere som har betydelige problemer med å bevare herredømme over egen tid (Glasø & Thompson, 2018, s. 35). Dette underbygger utsagnet til respondent 3 som sier at «jobben trumfer familielivet til tider, men at det er mer akseptert hjemme ettersom barna er store og flyttet ut».

Respondent 4 melder om lignende situasjon der partner hjemme ikke er tilfreds med arbeidsmengden og at dette trumfer familielivet. På den annen side opplever respondent 6 en ulik situasjon. Respondenten har tatt tydelige grep over eget liv og sier: «Føler at jeg har veldig god kontroll, jobbet mye mer før, men har tatt grep de siste årene for å beskytte meg selv». Respondent 1 og 5 sier at de balanserer forholdet bra, og er oppmerksom på at i perioder er det merarbeid i en lederstilling. Det som fremstår som en felles utfordring for alle respondenter er tilgjengelighet gjennom ny teknologi. Respondentene sier de sjekker e-post etter arbeidstid og er stort sett tilgjengelig. Dette sammenfaller med teorien, som sier at teknologien bidrar til at skillene mellom jobb og fritid blir mer og mer utvasket. Arbeidssfæren koloniserer privatsfæren og en opplever at familielivet oppnår samme rytme som arbeidslivet, der alt planlegges og måles (Glasø & Thompson, 2018).

6.1.4 Arbeidsgivers rolle

I temaet arbeidsgivers rolle finner vi motsetninger hos respondentene. 66% av de spurte har hatt samtaler med arbeidsgiver rundt tematikken jobb/fritid balansen. De tydeligste motsetningene rundt dette temaet kommer frem da vi intervjuer respondent 3 og 4 rundt spørsmål nummer 10 i intervjuguiden: «Hvordan opplever du at arbeidsgiver tilrettelegger for god balanse mellom jobb og fritid?». Respondent 3 sier følgende: «Jeg kan ikke si at arbeidsgiver tilrettelegger for det, det blir bare fine ord». På den annen side sier respondent 1: «Nærmeste leder er veldig opptatt av vi deler dagen i tre; jobb, fritid og søvn. Vi er ledere, dette styrer vi selv». Selv om deltakerne er medlemmer av samme ledergruppe og rapporterer til samme leder får vi likevel ulike svar. Spurkeland sier at mennesker fortjener å bli ledet etter sin livssituasjon, helsesituasjon og sine erfaringer. Gjør en dette vil en benytte en tilpasset ledelse. Ifølge Spurkeland vil en kunne oppnå muligheten til å påvirke og utrette mer (Spurkeland, 2015). Selv om vi ikke har undersøkt spørsmålet ville det vært svært interessant å videre undersøkt om respondentene i undersøkelsen føler at de ledes etter prinsippene til Spurkeland. Skal Spurkeland sin ledelsesfilosofi kunne fungere er

det helt essensielt at medarbeider også åpner opp i relasjon til leder, slik at leder får tilegnet seg nødvendig kunnskap for å utøve tilpasset ledelse.

6.1.5 Motivasjon og trivsel

For å kunne skape eller drive noe frem, en endring eller utvikling, behøves det grad av motivasjon. Motivasjon er den drivkraften som får oss til å handle. Våre respondenter er samstemte om at de trives og føler seg motivert i jobben, det er imidlertid ulike motivatorer som driver frem enkeltindividene.

Respondent 1 sier at han motiveres av nye utfordringer og det å være med å utvikle selskapet. Dette kan sammenfalle med vår teori om adferdsstrategier der adferdsstrategier baserer seg på selvobservasjon og bevisstgjøring, og motivasjon gjennom spesifikke, utfordrende og målbare mål (Glasø & Thompson, 2018, s. 69).

Respondent 2 sier han motiveres av positive tilbakemeldinger. Dette kan sammenfalle med belønningsstrategier at arbeidsoppgaver må ha som mål å være utformet på en måte som gir mulighet til valg av egen fremgangsmåte. På den måten kan arbeidsoppgavene øke den ansattes indre motivasjon og følelse av selvbestemmelse og autonomi. (Glasø & Thompson, 2018).

Respondent 3 sier han er «kjempemotivert» og ønsker å motbevise at alder er en hindring for å utvikle seg. Han motiveres av å skape resultater. Utsagnet kan plasseres i og rundt McClellands teori. De tre grunnleggende behov; prestasjon, makt og tilhørighet hvor prestasjon eller prestasjonsmotivasjon skiller seg ut, da det viser individets behov for å utmerke seg og utfordre egne prestasjonsstandarder. Kaufmann og Kaufmann sier at personer som er sterkt motivert ser ut til å øke sine sjanser til å lykkes med å nå sine satte mål (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Respondent 4 sier at motivatorer er trygghet i jobben og resultatskapning, og **respondent 5** sier at han motiveres av store oppgaver med mye autonomi og ansvar.

Vi ser en naturlig sammenheng mellom utsagnet til respondent 4 og 5, og selvbestemmelsesteori hvor behovet for tilhørighet er til stede. Motivasjon oppstår når tre grunnleggende menneskelige behov oppfylles; behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet (Glasø & Thompson, 2018). Hvis medarbeider søker ansvar og autonomi vil teorien til Berg og Ribe treffe godt. Det er viktig å gi rom for medarbeider slik at: «Lederen leder medarbeider til å lede seg selv. Folk kan ta regien og bli sjef i eget liv» (Berg & Ribe, 2021, s. 232).

Respondent 6 sier at han motiveres av å skape resultater med andre og har et sterkt konkurranseinstinkt. Dette faller naturlig under målsetningsteorien, det å jobbe mot et helt konkret eller bestemt mål er en sentral motivasjonskraft (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Et viktig kriterium for å kunne sikre at målene nås og at motivasjonen er til stede er forpliktelse hos individet, samt mestringstro (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

En skulle kanskje tenke at lønn og godtgjørelser vil være en motivasjonsfaktor hos ledere. Våre respondenter sier at dette ikke er hoveddriver, men en hygienefaktor som må være til stede. Dette sammenfaller med forskningsartikkelen «motivasjon slår lønn» der Kuvaas sier at høyt indre motiverte ansatte står for bedre arbeidsprestasjoner enn de som er ytre motivert (Farbrot, 2009).

6.1.6 Relasjoner

I vår undersøkelse finner vi ulik tilnærming blant respondentene på temaet relasjoner. 4 av respondentene sier at de føler arbeidsgiver kjenner de godt. Ser vi til Spurkeland og 24 timers mennesket mener han at man må ha god relasjonskompetanse i bunn for å utøve god relasjonsledelse (Spurkeland, 2017). Det kan tyde på at nærmeste leder til en viss grad klarer å påvirke medarbeiderne gjennom tillitsrelasjoner og dialog ettersom 4 av 6 respondenter sier at arbeidsgiver, kolleger og leder kjenner dem. Imidlertid ser vi at det er avvik hos to respondenter. Den ene er ganske ny i selskapet og har mest sannsynlig ikke rukket å etablere så tette relasjoner enda. Ser vi til

respondent 6 finner vi tydelige avvik fra resten av gruppen. Respondenten sier at han ikke ønsker å blande rollen mellom jobb og privatliv, noe om er en bevisst handling. Skal leder kunne ha mulighet til å påvirke og utrette mer sier Spurkeland at en leder som bruker tid på å tilegne seg kunnskap om alle de fem dimensjonene til et menneske vil stå bedre rustet til å ha god tillit og forståelse for den enkelte medarbeider. Mennesker fortjener å bli ledet etter sin livssituasjon, helsesituasjon og sine erfaringer (Spurkeland , 2015). Det kan være en utfordring å få tilgang til de fire private dimensjonene om arbeidstaker ikke åpner opp for dette, slik vi opplever at respondent 6 ikke gjør.

7. Avslutning

7.1 Konklusjon

I denne oppgaven har vi i vår problemstilling stilt spørsmålet: ***Hvordan ivaretar ledere ved anvendelse av selvledelse balansen mellom jobb og fritid?***

Våre funn viser at der er ulik grad av anvendt selvledelse og det igjen påvirker respondentenes balanse mellom jobb og fritid. Våre respondenter melder om at de har stor grad av autonomi, og dette vet vi øker den indre motivasjonen (Glasø & Thompson, 2018). Selv om det meldes om stor grad av autonomi, virker det som om denne friheten brukes ulikt. Gjennom diskusjonen finner vi at de som har størst kontrollspenn og flest rapporterende i størst grad føler seg «fanget» og ikke i stor nok grad evner eller lykkes med å ta kontroll over egen hverdag, som igjen kan resultere i lengre arbeidsdager og utfordringer i jobb/fritidsbalansen. En kan gå fra en aktør som setter premissene, til en brikke som flyter med strømmen (Nygård, 2007).

Vi finner at 4 av 6 respondenter opplever at de behersker balansen mellom jobb og fritid på en god måte. 2 av 6 respondenter opplever større utfordring ved at jobb til

tider trumfer familielivet. Fellesnevner for alle 6 respondentene er imidlertid at ny teknologi utfordrer skillene ytterligere og flytter grenser med tanke på når en er i jobbmodus og når en er i privat/fritidsfæren. Dette funnet underbygges av vår teori (Glasø & Thompson, 2018). Gjennom intervjuer, kategorisering av funn og diskusjon finner vi at det er en subjektiv og ulik tilnærming til fenomenet balanse mellom jobb og fritid. Det er ikke et fast timeantall som gjør at det føles mye eller lite, men om en kommer igjennom arbeidsdagen til et fornuftig tidspunkt. Vi opplever at evnen til å sette seg tydelige mål og kutte ned på antall oppgaver varierer fra respondent til respondent. For å ta nødvendige grep i sin egen hverdag bør det utøves mer konkret selektering av oppgaver. Dette sammenfaller med selvledelse og Hansens tre metoder for å jobbe smartere (Hansen, 2019).

Våre respondenter beskriver seg selv som motivert i jobben. Ser vi til teori vil motivasjon styrkes av prestasjoner, muligheten til egne valg (autonomi), tilhørighet og mål (Glasø & Thompson, 2018; Kaufmann & Kaufmann, 2015). Arbeidstakere utfører bedre arbeidsprestasjoner når de er indre motivert (Farbrot, 2009). Vårt inntrykk er at samtlige respondenter identifiserer seg med jobben, det de utfører og presterer. De fleste av våre respondenter mener at de slipper til arbeidsgiver i sine liv, slik at det er mulighet for å bygge sterke relasjoner (Spurkeland, 2017), men en av respondentene har tatt et klart valg om å ikke dele denne sfæren, for i større grad å beskytte seg selv.

Vi vil oppsummere med at våre respondenter har stor grad av autonomi i sin arbeidshverdag og lykkes delvis med å ha balanse mellom jobb og fritid grunnet varierende grad av selvledelse og selvledelsesstrategier. Det oppleves at ny teknologi utfordrer grensene for når en er på jobb og ikke, noe som krever en enda tydeligere bevissthet om når en er på jobb og når en har fritid. Respondentene lykkes i ulik grad å prioritere oppgaver for å sikre egen balanse, som igjen kan føre til konflikt i nære relasjoner. Vi mener at selskapet har sterkt motiverte ledere, og at det ligger til rette for videre vekst og utvikling og økt selvbevissthet på egen rolle med tanke på balanse mellom jobb og fritid.

7.2 Forslag til forbedringer

Gjennom intervjuer, funn og diskusjon forankret i teori vi vil gjerne komme med noen forslag til forbedring med tanke på balanse mellom jobb og fritid. Vi registrerer at det er ulik forståelse rundt spørsmålet om arbeidsgiver har jobbet med tematikken balanse mellom jobb og fritid. Vår anbefaling er at arbeidsgiver tar tydelig utsjekk med lederne slik at alle er ivaretatt og at temaet er på dagsorden. Gjennom våre funn viser det at en respondent opplever å ta avstand fra kollegiet med tanke på deling av den private sfæren. Vi anbefaler at dette tas opp i ledergruppen og bearbeides, slik at det kan gi grobunn for sterke relasjoner og felles læring. Vi opplever respondentene som motiverte individer, og vi vil oppfordre til å dele tanker rundt hva som motiverer for å skape en felles forståelse av at vi trigges av ulike punkter. To av respondentene har et betydelig større kontrollspenn enn de 4 andre i undersøkelsen. Dette gir utslag i opplevd arbeidsmengde, som igjen utfordrer balansen mellom jobb og fritid. Vår anbefaling er at forholdet evalueres og at det ses på muligheter for å endre nevnte kontrollspenn- og eller struktur.

8. Kritikk av egen oppgave

Ettersom det er forfatterne av oppgaven som har utarbeidet spørreundersøkelsen er vi nødt til å stille oss kritiske til reliabiliteten til undersøkelsen. Det er også viktig å påpeke at en av forfatterne av oppgaven er ansatt i det aktuelle selskapet, og innehar en ledende stilling. Denne personen har vært med å utarbeide intervjuguiden, men ikke tatt del i selve gjennomføring av intervjuer. Informasjonen om den ansattes deltakelse er opplyst til respondentene. Vi kan med dette ha risikert færre deltakere, selvmoderering og/eller skjevhet i svarene grunnet denne opplysningen.

Referanser

Berg, M., & Ribe, E. (2021). *Coaching Å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes*. Oslo: Universitetsforlaget.

Farbrot, A. (2009, August 31). Motivasjon slår lønn. *Forskning.no*, s. 1. Hentet Mai 21, 2022 fra <https://forskning.no/arbeid-handelshoyskolen-bi-ledelse-og-organisasjon/motivasjon-slar-lonn/903515>

Glasø, L., & Thompson, G. (2018). *Selvledelse Teori, Forskning og Praksis*. Oslo: Gyldendal.

Hansen, M. T. (2019). *Suveren på Jobb*. Oslo: Kagge Forlag AS.

Kaufmann , G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i Organisasjon og Ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Larsen, A. (2007). *En enklere metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Moxnes, P. (2016). *Fasettmennesket*. Bergen: Fagbokforlaget.

Nilssen, V. (2012). *Analyse i kvalitative studier*. Oslo: Universitetsforlaget.

Nygård, R. (2007). *Aktør eller Brikke* (Vol. 5). Oslo: J.W:Cappelens Forlag AS.

Spurkeland , J. (2015). *Tilpasset ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Spurkeland, J. (2017). *Reisasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Vedlegg 1 Intervjuguide

Del 1 - Bakgrunn

1. Alder
2. Utdannelse
3. Hvordan er din familiesituasjon?
4. Hva er dine fritidsinteresser / hobbyer?

Del 2 - Arbeid

1. Hvor lenge har du vært ansatt i selskapet?
2. Hva er din stilling, og hvor mange rapporterer til deg?
3. Hvor mange arbeidstimer i uken jobber du?
4. Hvor mange timer anser du som «effektiv»?
5. Hva tenker du om opplevd arbeidsmengde? Er mye, passelig eller lite?
6. Hvordan opplever du muligheten til å styre egen arbeidshverdag?
7. Hvordan synes du at du mestrer jobb/fritid balansen?
8. Har du gjort, eller ønsker å gjøre tiltak for å forbedre jobb/fritid balansen?
Evt hvilke?
9. Er det noe som hindrer deg i å gjøre tiltak?
10. Hvordan opplever du at arbeidsgiver tilrettelegger for god balanse for jobb / fritid?
11. Hvordan føler du at arbeidsgiver respekterer din jobb / fritid balanse?
12. Har du opplevd situasjoner i løpet av de siste 6 månedene hvor arbeid trumfer familien / fritiden?
13. Har arbeidsgiver spurt deg i løpet av de siste 6 måneder om du har god balanse mellom jobb / fritid?
14. Hvordan føler du at arbeidsgiver kjenner deg, og dine interesser?

Del 3 - Trivsel / Motivasjon

1. Hvordan trives du i jobben din?
2. Hvordan er samarbeidet med dine kolleger?

-
3. Hvor motivert er du i jobben din?
 4. Hva motiverer deg?

Vedlegg 2 Kode-kategorisering

Intervjuguide **Kode-kategorisering**

Del 1 - Bakgrunn

1. Alder
2. Utdannelse
3. Hvordan er din familiesituasjon?
4. Hva er dine fritidsinteresser / hobbyer?

Del 2 - Arbeid

1. Hvor lenge har du vært ansatt i selskapet?
2. Hva er din stilling, og hvor mange rapporterer til deg?
3. Hvor mange arbeidstimer i uken jobber du?
4. Hvor mange timer anser du som «effektiv»?
5. Hva tenker du om opplevd arbeidsmengde? Er mye, passelig eller lite?
6. Hvordan opplever du muligheten til å styre egen arbeidshverdag?
7. Hvordan synes du at du mestrer jobb/fritid balansen?
8. Har du gjort, eller ønsker å gjøre tiltak for å forbedre jobb/fritid balansen?
Evt hvilke?
9. Er det noe som hindrer deg i å gjøre tiltak?
10. Hvordan opplever du at arbeidsgiver tilrettelegger for god balanse for jobb / fritid?
11. Hvordan føler du at arbeidsgiver respekterer din jobb / fritid balanse?
12. Har du opplevd situasjoner i løpet av de siste 6 månedene hvor arbeid trumfer familien / fritiden?
13. Har arbeidsgiver spurt deg i løpet av de siste 6 måneder om du har god balanse mellom jobb / fritid?
14. Hvordan føler du at arbeidsgiver kjenner deg, og dine interesser?

Del 3 - Trivsel / Motivasjon

1. Hvordan trives du i jobben din?
2. Hvordan er samarbeidet med dine kolleger?
3. Hvor motivert er du i jobben din?
4. Hva motiverer deg?

Fargekoder henvises til kapitel 5 funn.

5.2

5.2.1

5.2.2

5.2.3

5.2.4

5.2.5

5.2.6