Masteroppgave

NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for psykologi

Sofie Carlsen Bergstrøm

# Ett år på hjemmekontor: hvordan byråkrater leder seg selv under koronapandemien

## En kvalitativ studie av selvledelse i en hjemmekontorkontekst

Masteroppgave i arbeids- og organisasjonspsykologi
Veileder: Fay Giæver
Mai 2021

NTNU
Kunnskap for en bedre verden

Sofie Carlsen Bergstrøm

# Ett år på hjemmekontor: hvordan byråkrater leder seg selv under koronapandemien

## En kvalitativ studie av selvledelse i en hjemmekontorkontekst

Masteroppgave i arbeids- og organisasjonspsykologi
Veileder: Fay Giæver
Mai 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for psykologi

NTNU
Kunnskap for en bedre verden

# Forord

Denne masteroppgaven symboliserer slutten på en lang, givende, utfordrende og identitetspregende studietid. Dette har vært tiden jeg har blitt kjent med meg selv og funnet mine interesser. Det er vanskelig å sette ord på hvor bra det har vært. Studietiden trakk meg inn i studentpolitikken, og den har gitt muligheter for engasjement hele veien. Jeg vil takke for muligheten jeg har fått til å representere og arbeide for norske studenter. Både i det politiske arbeidet i Norsk studentorganisasjon, i utvalget som reviderte Universitets- og høyskoleloven og som styreleder i Studentsamskipnaden i Gjøvik, Ålesund og Trondheim, for å nevne noen få. Det har vært en ære.

De faglige utfordringene ved studiene har alltid vært harde, og denne masteroppgaven har ikke vært et unntak. Disse ordene hadde ikke stått på trykk nå hadde det ikke vært for den hjelpen og støtten jeg har fått på veien. Jeg ønsker å rette en spesiell takk til veileder Fay Giæver som alltid har bidratt med støtte når motivasjonen har vært lav og gode, konstruktive tilbakemeldinger på arbeidet mitt underveis. En evig takk til de som deltok i prosjektet mitt, og som brukte tid av sin hektiske arbeidshverdag til å svare på mine spørsmål. Til slutt vil jeg takke Andreas som alltid realitetsorienterer meg på tid og energi. Takk til min lille nevø som var en nydelig distraksjon gjennom skriveprosessen, og takk til Marielle som bare er best.

Jeg føler jeg har fått utnyttet alt studietiden har tilbudt, og avslutter dette kapittelet av livet med glede og spenning for hva som kommer videre. Med dette er min studietid over, og ett stk studentpolitisk pamp sjekker herved ut.

Sofie Carlsen Bergstrøm
Trondheim, mai 2021

*Nå stivnet du her.*
*Er du der nå?*
*Ja, det var nettet mitt som hoppet av*
*Nå hører jeg ikke deg, der var du*
*Hører du meg nå? Ja*
*Nei, nå hører jeg ikke*
*Der var du*
*Ja*
*Det var nettet mitt som hoppet helt ut*
*Ja, sånn skjer*

Fra intervju 26.januar 2021

**Sammendrag**

Koronapandemien har hatt store konsekvenser for arbeidslivet, og resultert i en utbredt bruk av hjemmekontor. Å arbeide hjemmefra åpner for autonomi i arbeidssituasjonen, og med det både en mulighet og en nødvendighet for ansatte å lede seg selv for å oppnå effektivt arbeid. Tidligere studier har undersøkt selvledelse i lys av ulike kontekster, men lite oppmerksomhet er gitt selvledelse i en hjemmekontorkontekst. Koronapandemiens unike påvirkning på arbeidslivet er heller ikke undersøkt grundig. For å utforske den unike arbeidssituasjonen har denne studien undersøkt hvordan ansatte i et byråkrati leder seg selv på hjemmekontoret under koronapandemien, og hvordan de opplever at de mestrer arbeidssituasjonen. Ansatte i et norsk departement som hadde erfaring med arbeid fra hjemmekontor ble intervjuet om sine strategier, og hvordan de tenkte og handlet for å utføre sitt arbeid. Intervjuene ble analysert i en teoridrevet tematisk analyse med selvledelsesteorien som teoretisk bakgrunn. Analysen resulterte i tre overordnede tema: selvledelse gjennom tidsstyring, eksterne tiltak for å utøve selvledelse og interne tiltak for å utøve selvledelse. Studien finner at de brukte flere av selvledelsesstrategiene, men det var variasjoner ved hvor godt de ansatte opplevde at de lyktes. Videre finner studien at flere av strategiene som ble brukt samsvarte med de strategiene som ble brukt før pandemien eller med de rammene og strukturene som kjennetegner arbeidsplassen. Studien fant også at de opplevde det sosiale, profesjonelle fellesskapet som viktig for måloppnåelse. Trening i selvledelse bør tilbys ansatte der arbeidsgiver ønsker å tilby en økt bruk av hjemmekontor etter pandemien.

## Innholdsfortegnelse

**Innledning** ..... **1**

**Problemstilling** ..... 3
**Oppgavens struktur** ..... 3

**Teoretisk rammeverk** ..... **4**

**Selvledelse** ..... 4
***Konseptets teoretiske rammeverk*** ..... 4
**Selvledelsesstrategiene** ..... 6
***Atferdsfokuserte strategier*** ..... 6
***Naturlige belønningsstrategier*** ..... 7
***Strategier for konstruktive tankemønstre*** ..... 8
**Forskning på selvledelse** ..... 8
***Jobbprestasjon og mestringstro*** ..... 9
***Forpliktelse*** ..... 9
***Kreativitet og innovasjon*** ..... 10
***Autonomi og psykologisk bemyndigelse*** ..... 10
**Forhold til det teoretiske rammeverket** ..... 11
**Hjemmekontor og virtuelle team** ..... 12
***Selvledelse og hjemmekontor*** ..... 13

**Metode** ..... **15**

**Bakgrunn for studien** ..... 15
**Vitenskapelig ståsted** ..... 15
**Valg av metode** ..... 16
**Datainnsamlingsprosedyre** ..... 16
***Kvalitative forskningsintervju*** ..... 16
***Utforming av intervjuguide*** ..... 17
***Rekruttering av utvalget*** ..... 18
***Beskrivelse av informantene*** ..... 19
***Beskrivelse av informantenes kontekst*** ..... 19
***Gjennomføring av intervjuene*** ..... 20
***Transkribering av intervjuene*** ..... 21
**Dataanalyse** ..... 22
***Tematisk analyse*** ..... 22
***Analyseprosessen*** ..... 23
**Etiske betraktninger** ..... 26
***Frivillig deltakelse og informert samtykke*** ..... 27
***Anonymitet og konfidensialitet*** ..... 27
**Kvalitet i kvalitativ forskning** ..... 27

**Resultater** ..... **29**

**Selvledelse gjennom tidsstyring** ..... 29
***Tidsmessige rammer for arbeidsdagen*** ..... 30
***Verktøy for å holde oversikt og struktur på arbeidsdagen*** ..... 32
***Effektivitet i arbeidsoppgavene og bruk av pauser*** ..... 33
**Eksterne tiltak for å utøve selvledelse** ..... 35
***Bruker fysiske omgivelser for å fjerne distraksjoner*** ..... 36
***Bruker andre rundt seg for å komme i mål med oppgaver*** ..... 37

**Interne prosesser for å utøve selvledelse** ..... 38

**Diskusjon** ..... **41**

**Studiens funn og selvledelsesteori** ..... 41
**Hjemmekontoret som kontekst for arbeid** ..... 44
**Tilsvarende rammer som på kontoret** ..... 46
***Trening og øvelse i selvledelse*** ..... 47
**Sosiale, profesjonelle relasjoner fra hjemmekontoret** ..... 48
**Metodediskusjon** ..... 49
**Implikasjoner for praksis og videre forskning** ..... 49

**Konklusjon** ..... **51**

**Vedlegg 1: Intervjuguide** ..... 63
**Vedlegg 2: Informasjonsskriv** ..... 64
**Vedlegg 3: Godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata (NSD)** ..... 67

# Innledning

Arbeidslivets rammer har utviklet seg på mange områder de siste hundre årene, men da statsminister Erna Solberg talte til folket 12.mars 2020 ble arbeidslivet slik vi har kjent det drastisk endret. Plutselig har COVID-19 endret både verden og måten vi arbeider på. Ansatte over hele landet tok datamaskiner og kontorstolene sine med hjem, på det tidspunktet uvitende om at hjemmet deres skulle være deres kontorplass i over ett år. Koronapandemien og de tiltakene som ble innført for å forebygge smitte fikk som konsekvens at arbeidstakere ikke lenger kunne arbeide i samme kontorlokaler slik som mange var vant til, og team ble virtuelle gjennom kommunikasjonsplattformene Zoom, Teams og Skype. En digitalisert arbeidshverdag på nivå med det vi ser i dag har vært spådd for fremtiden (Patterson, 2001), men organisasjoner og arbeidstakere landet over måtte gjennomføre en betydelig omstillingsprosess over natten. Denne omstillingsprosessen inkluderte store endringer ikke bare i arbeidsoppgaver, men også i lederes nærvær til sine ansatte. I en situasjon der arbeidsgiver ikke lenger har den samme muligheten til kontroll og overvåking vil det med stor sannsynlighet presses frem en mer autonom arbeidssituasjon som stiller høyere krav til at de ansatte leder seg selv (Inam, Ho, Sheikh, Shafqat, & Najam, 2021).

Konseptet selvledelse (self-leadership) faller innenfor selvpåvirkende prosesser og utviklet seg fra selvstyring (self-management) på midten av 1980-tallet, da Manz (1986) publiserte det som kom til å bli det teoretiske grunnlaget for selvledelse. Selvledelse defineres ofte som en prosess der individet kontrollerer sin egen atferd, påvirker og leder seg selv gjennom å bruke spesifikke atferds- og kognitive strategier (Neck & Houghton, 2006). Definisjonen er også fremlagt mer spesifikk som et systematisk sett med strategier individer bruker for å påvirke seg selv mot høyere nivåer av prestasjon og effektivitet (Houghton & Yoho, 2005; Manz & Sims, 2001). Tidlig på 80-tallet var selvstyring den ledende teorien innenfor organisasjonsatferd. Som et svar på det han mente var en neglisjering av organisasjonsmedlemmenes påvirkning på seg selv, forlenget Manz (1986) denne teorien med antakelser fra teorier om selvregulering (Carver & Scheier, 1998), Alfred Banduras sosial-kognitive teori (Bandura, 1986), selvkontroll (Cautela, 1969) og indre motivasjon (Deci, 1975; Deci & Ryan, 1985).

Å arbeide på hjemmekontor, eller fysisk borte fra arbeidsplassen, har blitt forsket på under flere ulike begreper (eks. fjernarbeid, fleksibelt arbeid, virtuelle team), og enda flere begreper på det engelske språket (eks. teleworking, telecommuting, flexspace, nomadic work, virtual teams, remote working, working from home/WFH). I norsk forskning har det gått mot

en økt bruk av begrepet virtuelle team og virtuelt arbeid for å forklare hvordan ansatte som sitter fysisk distansert fra hverandre arbeider. Dette kan ha å gjøre med at norsk arbeidsliv er preget av teamarbeid, samt at digitale, sosiale arbeidsverktøy har vært en fast del av virksomheters infrastruktur (Hægeland, Raaum, & Bratsberg, 2011; Jessen, 2005). Virtuelle team er definert som en gruppe mennesker som arbeider sammen i et funksjonelt team fra ulike lokasjoner, og muligens forskjellige tidssoner, som samarbeider på et felles prosjekt og bruker informasjons- og kommunikasjonsteknologier hyppig for å samskape (Garro-Abarca, Palos-Sanchez, & Aguayo-Camacho, 2021; Gibson & Cohen, 2003; Liao, 2017). Det skiller seg fra et mer tradisjonelt arbeidsmiljø på mange områder, det mest åpenbare at man ikke er låst til en spesifikk arbeidsplass. Det innebærer et fravær av en rekke rammer og strukturer et tradisjonelt arbeidsmiljø tilfører, som tidsrammeverk og fysiske rammer som strukturerer og organiserer en ansatts daglige rutiner. Mer konkret er dette arbeidstid med start, slutt og lunsjpause, monitorering av nærmeste leder og fysisk separasjon fra privatlivets krav (Müller & Niessen, 2019).

Departementene som styres av statsråder som inngår i den norske regjeringen fungerer som klassiske byråkrati med en spesialisering av oppgaver og funksjonsvis organisering i avdelinger. Det kan kategoriseres som en kunnskapsvirksomhet med relativt autonome ansatte, men som likevel opererer i et strukturert og hierarkisk rapporteringssystem. Departementenes oppgave er i hovedsak å være faglige sekretariater for politisk ledelse og utarbeide regjeringens forslag til Stortinget (Pettersen, 2020). I den politiske og offentlige debatten blir ofte byråkratier omtalt negativt, ved at de er store, ineffektive og innehar for stor makt. Det har derfor vært et mål for flere politiske partier å effektivisere departementene og de underliggende direktoratene (Fivelsdal & Sterri, 2019).

Det er trender i skrivende stund som tyder på at hjemmekontoret vil bli et tilbud til ansatte i større grad enn tidligere etter pandemien. Dette gjør at det er viktig å gjennomføre undersøkelser av hvordan ansatte leder seg selv i en hjemmekontorsituasjon, og hva som påvirker deres effektivitet i arbeidet. Videre er det mulig å se for seg at pandemien som kontekst har hatt påvirkning på ansatte det siste året, og kartlegging av arbeidsmetoder under selve pandemien vil være nyttig for å forstå omfanget av dens påvirkning på norsk arbeidsliv. Publisert forskning på hjemmekontorsituasjonen under pandemien har økt vesentlig bare i løpet av våren 2021, og det vil være rimelig å anta at mer vil publiseres i nærmeste fremtid og i årene som kommer.

**Problemstilling**

Hensikten med denne studien er å kartlegge kunnskap om arbeidssituasjonen på hjemmekontoret under koronapandemien. De endrede arbeidsforholdene er komplekse og kan påvirke den enkelte ansatte på en rekke forskjellige måter. For å øke forståelsen av hvordan disse forholdene oppleves og hvordan ansatte utøver sitt arbeid fra hjemmekontoret vil denne studien undersøke hvordan ansatte leder seg selv på hjemmekontoret. Studien vil derfor forsøke å besvare følgende problemstilling:

*Hvordan utøver ansatte i et byråkrati selvledelse på hjemmekontoret under koronapandemien?*

I denne problemstillingen ligger det at studien ønsker å kartlegge hvilke strategier innenfor selvledelse de ansatte utøver i denne nye og midlertidige arbeidskonteksten. Den åpner også opp for andre selvledende tiltak for å oppnå effektivt arbeid og måloppnåelse innenfor de kravene som stilles fra arbeidsgiver. Denne studien vil fokusere på hvordan de ansatte opplever at de mestrer arbeidsforholdene, og hva ved forholdene som kan være årsak til at de ikke mestrer dem.

**Oppgavens struktur**

Oppgaven er videre delt inn i fem hovedkapitler: teori, metode, resultater, diskusjon og konklusjon. I teorikapittelet presenteres selvledelsesteorien og de underliggende strategiene, og videre tidligere forskning på selvledelse og forhold ved hjemmekontorsituasjonen. Metodekapittelet presenteres og begrunnes de forskningsmetodiske valgene som er tatt ved innsamling og analyse av datamaterialet. I resultatkapittelet presenteres studiens funn gjennom temaene som kom frem av analysen, med tekstutdrag fra intervjuene for å underbygge resultatene. I diskusjonskapittelet vil funnene diskuteres opp mot eksisterende teori og empiri, med fokus på selvledelsesteorien. Kapittelet avsluttes med en metodediskusjon, før det drøftes hvilke praktiske implikasjoner studien har og anbefaling for videre forskning. Oppgaven avsluttes med en oppsummerende konklusjon som samler de funnene studien har vist og forsøker å besvare problemstillingen som er stilt.

# Teoretisk rammeverk

For å kunne belyse hvordan ansatte bruker selvledelse på hjemmekontoret under koronapandemien vil det i dette kapittelet legges frem om det teoretiske aspektet ved selvledelse. Dette vil inkludere en redegjørelse for hva selvledelse er og det teoretiske rammeverket selvledelse opererer innenfor, etterfulgt av de ulike selvledelsesstrategiene. Videre vil det tidligere selvledelsesforskning presenteres før hjemmearbeid gjennom fenomenet blir omtalt, og hvordan dette kan ses i sammenheng med selvledelse.

## Selvledelse

Selvledelsesteorien ble utviklet som en normativ modell som understreker hvordan noe gjøres, heller enn en deduktiv eller deskriptiv teori som ønsker å forklare de grunnleggende operasjonene ved forskjellige fenomen (Neck & Houghton, 2006). Selvledelse inkluderte også årsakene til hvorfor atferden blir selvadministrert, noe tidligere teorier ikke hadde inkludert, i tillegg til at den satte et fokus på den indre verdien av arbeid som kan fremme et individs prestasjon (Manz, 1986). Et av argumentene for konseptets potensial er at det inneholder spesifikke sett med strategier individet skal følge for å utøve målrettet og effektiv selvledelse.

### *Konseptets teoretiske rammeverk*

De ulike teoriene som selvledelse er bygget på er viktige å omtale for å forstå omfanget og kompleksiteten ved konseptet. En av de viktigste og mest sentrale teoriene er selvregulering. Selvregulering refererer til selvgenererte tanker, følelser og handlinger som er planlagt og syklisk tilpasset oppnåelsen av personlige mål (Boekaerts, Pintrich, & Zeidner, 2005). Det er altså en kognitiv prosess der man forsøker å nå mål eller verdier med ulike hierarkiske prioriteringer gjennom å monitorere egen atferd og bruke teknikker for å regulere den. Et eksempel på selvregulering er å gjøre skolearbeid i forkant av en eksamen. Målet er å få en god karakter i faget man studerer, og gjennom monitorering kan man vurdere hvor mye man leser i forkant av denne. Dersom fristelser oppstår, som å sove lenge på morgenen, være med venner, eller spille videospill gjennom dagen vil det være nødvendig å regulere seg bort fra denne atferden som ikke bidrar til å nå målet, og heller bruke tiden på skolearbeid. Her kan de mange målene som et individ har for seg selv komme i konflikt med hverandre da andre mål kan handle om å være sosial, slappe av eller være underholdt. Ofte ses prokrastinering i sammenheng med selvregulering som et uønsket utfall og et tegn på svikt i selvreguleringen. Prokrastinering vil si unødvendig utsettelse av ting en har som hensikt å gjøre (Klingsieck, 2013). Selvregulering skjer altså ikke alltid med ønskede

prestasjonsutfall og måloppnåelse, og selv om mennesker naturlig evner å selvregulere er det variasjoner i hvor godt enkeltindividet mestrer denne prosessen effektivt (Boekaerts et al., 2005). Selvledelse peker på strategier som skal bidra til å gjøre selvreguleringen mer effektiv mot måloppnåelse, både innenfor atferd og kognisjon i selvreguleringsprosessen. Selvledelsesstrategiene skal hjelpe individet med å avgrense og styre de selvregulatoriske standardene, og med det øke effektiviteten og graden av intern påvirkning (Neck & Houghton, 2006).

Videre er elementer fra sosialkognitiv teori sentrale for selvledelse. Sosialkognitiv teori hevder at menneskelig atferd best kan forklares som et triadisk gjensidig forhold mellom indre påvirkninger, ytre påvirkninger og atferd (Bandura, 1986, 1991). Denne teorien foreslår at de grunnleggende strukturene av selvreguleringssystemet er omfattet av prosesser som involverer selvmonitorering, selvvurdering og selvreaksjoner, og bygger på antakelsen om at enkeltmennesket selv har kontroll når det gjelder å sette standarder for sine egne prestasjoner (Bandura, 1986, 1991; Neck & Houghton, 2006). Man vil sette seg prestasjonsmål basert på tidligere erfaringer, for eksempel at man vil arbeide litt mer effektivt enn dagen før, som resulterer i at det skapes et skille mellom nåværende og ønsket situasjon. Ved måloppnåelse vil man sette seg nye, høyere mål, og prosessen startes på nytt. I forholdet mellom mål og prestasjon i sosialkognitiv teori er blant annet de selvreaktive påvirkningene på tilfredshet og mestringstro (self-efficacy) svært sentralt (Bandura, 1986). Mestringstro beskrives som en persons egne vurdering av evnene som er nødvendige for å utøve en bestemt oppgave, og påvirker ambisjoner, innsats, utholdenhet og tankemønstre (Bandura, 1977; Judge, Jackson, Shaw, Scott, & Rich, 2007). De selvledelsesstrategiene som har fokus på kognisjon er spesifikt rettet mot å øke den enkeltes tro på egen mestring for å øke prestasjon og effektivitet, men spiller også en rolle for strategiene som fokuserer på den faktiske atferden. Mestringstro står derfor som en viktig mekanisme innen selvledelse og hvordan det kan øke prestasjon (Neck & Houghton, 2006).

Selvstyring ble i sin tid bygget på konseptet selvkontroll, og er beskrevet som en prosess der et individ velger en mindre attraktiv, men muligens til slutt mer ønskelig atferd blant kortsiktige alternativer (Cautela, 1969; Manz, 1986). Selvstyring innebærer på samme måte som selvledelse et sett med strategier, men for å bistå personen i å styre sin atferd for å redusere avvik fra umiddelbart, eksternt satte standarder. Manz (1991, s.17) skiller likevel mellom selvledelse og selvstyring ved å omtale selvledelse som en selvpåvirkningsprosess og et sett av strategier som adresserer *hva* som skal gjøres, *hvorfor* og *hvordan*. Det inkluderer indre motivasjon og har et økt fokus på kognitive prosesser. Selvledelse handler altså om hva

man bør strebe mot og hvorfor, i tillegg til hvordan man best kan oppnå de målene man har satt. Selvstyre tar kun for seg hvordan arbeid er utført for å bistå i å møte standarder og mål som typisk er eksterne, støtter seg på ekstern motivasjon og fokuserer på atferd (Stewart, Courtright, & Manz, 2011).

Indre motivasjon er enda et område som står sterkt innenfor selvledelse, og det bygger på kognitiv evalueringsteori i sine kognitive strategier (Deci, 1975; Deci & Ryan, 1985; R. M. Ryan & Deci, 2000). Denne teorien sier at behov for kompetanse og selvbestemmelse er primærmekanismene som driver indre motivasjon, og at personer vil søke etter utfordringer og etter å overkomme disse i forsøk på å øke følelsen av kompetanse og selvbestemmelse. Dette kan for eksempel være om en person arbeider time etter time med en komplisert arbeidsoppgave kun fordi det å løse oppgaven vil gi hen disse følelsene. Opplevelsen av kompetanse og selvbestemmelse er viktige og sentrale innen selvledelse fordi om oppgaver kan velges, struktureres eller ses på måter som fører til at disse øker, vil det igjen øke prestasjon i oppgaveløsning. Det handler også om hvordan en ser på oppgaver som i seg selv ikke er direkte motiverende ved at de er vanskelige eller uinteressante (Neck & Houghton, 2006).

**Selvledelsesstrategiene**

Selvledelse er konseptualisert som et multidimensjonalt konstrukt med tre sekundære faktorer selvledelsesstrategiene er gruppert som innenfor kognisjon og atferd (Hauschildt & Konradt, 2012). Det inkluderer atferdsfokuserte strategier (behaviour-focused strategies), naturlige belønningsstrategier (natural rewards strategies) og strategier for konstruktive tankemønstre (constructive thought pattern strategies) (Neck & Houghton, 2006; Prussia, Anderson, & Manz, 1998). Strategiene skal bistå individet i å identifisere og endre ineffektiv atferd og kognisjon.

***Atferdsfokuserte strategier***

Disse strategiene handler om å bevisstgjøre individet til å administrere sin atferd, spesielt med tanke på atferd som er nødvendig, men oppleves ubehagelig (Neck & Manz, 2010). Atferdsstrategiene baseres på selvstyre- og selvkontrollteori (Manz, 1986), og oppsummert inkluderer de selvobservasjon, selvbestemt målsetting, selvbestemt belønning, selvstraff og selvpåminnelse (self-cueing). Disse strategiene skal oppmuntre til positiv atferd, samt eliminere uønsket atferd som resulterer i uønskede utfall (Neck & Houghton, 2006). Hva som er ønsket og uønsket atferd og utfall vil variere fra situasjon til situasjon, men i en arbeidskontekst vil uønsket atferd kunne være å ikke fullføre de oppgavene som er forventet

av arbeidsgiver innen fristen som er satt. Uønsket atferd vil kunne være prokrastinering, å arbeide med irrelevante oppgaver eller måter å arbeide på som er lite effektive. *Selvobservasjon* er et avgjørende skritt for å snu slik atferd, da det handler om å styrke selvbevissthet rundt hvilken atferd en gjør når og hvorfor denne spesifikke atferden utføres. Dette kan inkludere å bli bevisst på styrker og svakheter ved arbeidsmetoder man bruker, samt hvor mye tid man bruker på dem. Det er gjennom denne bevisstheten det hevdes at ineffektiv og uproduktiv atferd kan kartlegges og elimineres gjennom å sette spesifikke atferdsendrende mål (Neck & Houghton, 2006; Neck & Manz, 2010). De *selvbestemte målene* danner grunnlag for selvstyring og prioritering, og disse målene bør være både utfordrende, spesifikke og målbare (Glasø & Thompson, 2018). De bør også ha en tidsfrist for måloppnåelse. Slike mål kan øke innsats og forbedre hvordan arbeidsoppgaven utføres, men det er viktig å understreke at de på den andre siden må være oppnåelige og oppleves meningsfulle. *Selvbestemt straff og belønning* brukes i denne sammenhengen for å justere atferden mot målene og øke verdien av måloppnåelse. Du kan tillate deg å avslutte dagen eller gå en lengre tur om oppgaven fullføres, men du må arbeide overtid om den ikke fullføres. Også mer mentale sådan, at du roser deg selv dersom du tar en ubehagelig kundesamtale (Glasø & Thompson, 2018). Her understrekes balansen mellom belønning og straff for at ikke strategien skal fungere negativt og skadelig på prestasjon. Med straff menes her at en utfører en positivt ladet introspektiv utforskning av feil og uønsket atferd for å endre denne. Å bruke strategier for selvstraff som handler om selvkritikk og å tillegge seg følelse av skyld er ikke oppfordret til i omfattende grad (Manz & Sims, 2001; Neck & Houghton, 2006). *Selvpåminnelser* har en rolle i konstruktiv atferd da bruk av lister og andre motiverende elementer skal bistå personen i å opprettholde oppmerksomhet og innsats på målet som er satt. Med dette vil det oppmuntre til den konstruktive og redusere den destruktive atferden, ved for eksempel å krysse ut punkter på listen. Det kan også handle om å redusere eller eliminere uproduktive aktiviteter ved å skjerme seg for distraksjoner i omgivelsene (Glasø & Thompson, 2018; Neck & Houghton, 2006).

***Naturlige belønningsstrategier***

De naturlige belønningsstrategiene handler om å indre motivere individet gjennom å skape følelser av kompetanse og selvbestemmelse i oppgaveløsningen, og som fungerer prestasjonsfremmende i seg selv mot oppgaverelatert atferd (Manz & Sims, 2001; Neck & Manz, 2010). Her handler det om å øke individets opplevelse av mening, kompetanse og selvkontroll (Manz & Sims, 2001). Dette gjøres ved hjelp av to grunnleggende strategier: å legge inn positive elementer i aktiviteten eller oppgaven så den i seg selv blir naturlig

belønnende, og å fokusere på oppgavens iboende belønnende elementer og fjerne oppmerksomheten fra de mindre fortreffelige (Manz & Sims, 2001; Neck & Manz, 2010). Her skilles det altså mellom å gjøre noe spesifikt med oppgaven og noe med fokuset på oppgaven, men det er avgjørende at det bygger på primære mekanismer ved *indre* motivasjon (R. M. Ryan & Deci, 2000). Disse strategiene innebærer altså ikke eksterne belønninger i form av lønn og forfremmelse, anerkjennelse fra andre eller å ta seg en sjokoladebit når oppgaven er utført.

***Strategier for konstruktive tankemønstre***

Strategiene for konstruktive tankemønstre handler om å skape en tenkemåte og et vanemønster som er konstruktivt, og som fremmer positive tanker om en selv og om oppgaven, for å skape bedre prestasjon (Neck & Houghton, 2006; Neck & Manz, 2010). Dersom en skal starte på en oppgave og tenker at «jeg får det ikke til uansett hva jeg gjør», «dette er en utrolig kjedelig oppgave» eller «lederen min vil sikkert kritisere hvordan jeg har løst denne oppgaven», vil disse tankene kunne hindre personen i å nå målene. Det deles her inn i tre strategier som retter fokus mot endring av indre dialoger, mentale forestillinger, og antakelser og tankemønstre som samlet omtales som tenkt selvledelse (Neck & Manz, 1996). De *dysfunksjonelle antakelsene og tankemønstrene* må først kartlegges og konfronteres før de bør erstattes med mer konstruktive. Disse antakelsene grunner ofte i at man frykter å feile, men slike tankemønstre er det mulig å endre. Den *indre dialogen* et individ har med seg selv handler om hva man forteller seg selv. Denne dialogen kan være negativ, og trekke personen vekk fra de overordnede målene (Neck & Manz, 1992, 1996). Den negative dialogen må derfor identifiseres og snus så den blir positiv og konstruktiv i sin videre indre evaluering (Neck & Houghton, 2006). *Mentale forestillinger* er en form for mental trening som inkluderer kognitiv øvelse på en oppgave i forkant av atferden ved hjelp av visualisering (Driskell, Copper, & Moran, 1994). Personen forestiller seg en vellykket prestasjon, for eksempel at man lykkes i å selge et produkt, forsøker å etterligne denne forestillingen, og vil med det prestere med høyere sannsynlighet for suksess i møte med oppgaven (Driskell et al., 1994; Neck & Manz, 2010).

**Forskning på selvledelse**

Siden Manz i 1986 la frem konseptets teoretiske rammeverk har det blitt gjennomført en rekke studier som har vist positive effekter ved selvledelse. Konseptet er omtalt i både populærvitenskapelige, anvendbare bøker (Amundsen & Olsen, 2019; Glasø & Thompson, 2018; Manz & Sims, 1990, 2001; Neck & Manz, 2010; Ross, 2015), og innenfor

vitenskapelig publisering som har testet og utviklet det de siste 40 årene (Goldsby, Goldsby, Neck, Neck, & Mathews, 2021; Neck & Houghton, 2006). Det er argumentert for at selvledelse er positivt både for individet og for arbeidsplassen.

***Jobbprestasjon og mestringstro***

Gjennom selvledelsesstrategiene skal et individ kunne endre sin atferd og sitt prestasjonsnivå, så *økning* av prestasjon er en vesentlig forutsetning for selvledelsesteorien. Ferdigheter, tilpasningsevne og proaktivitet er funnet å være viktige aspekter ved prestasjon (Crant, 2000; Griffin, Neal, & Parker, 2007; Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon, 2000), og særlig for å opprettholde et prestasjonsnivå i de tilfellene der arbeidskontekstene var i endring eller usikre, og en skulle tro prestasjonsnivået gikk ned (Griffin et al., 2007; A. M. Ryan & Pulakos, 2007). Hauschildt og Konradt (2012) så i sin studie at personer som brukte selvledelsesstrategier også hadde sterkere ferdigheter, større evne til å tilpasse seg og var proaktive i arbeidssituasjonen. I en undersøkelse av studenter kartla Prussia et al. (1998) deres selvledelsesstrategier og deres mestringstro ved starten semesteret, samt studentenes prestasjonsskår ved slutten. Studien fant at de som brukte generelle strategier for selvledelse hadde økt mestringstro, og en positiv mestringstro var relatert til høy prestasjon. Konradt, Andreßen og Ellwart (2009) så på selvledelse hos medlemmer av team i en arbeidssituasjon, og fant at arbeidsgivere vurderte enkeltmedlemmenes prestasjon bedre hos de informantene som selv rapporterte om bruk av selvledelsesstrategier. Også her spilte mestringstro en rolle på prestasjon. Litteraturen har vist at mestringstro er viktig for prestasjon i arbeidslivet ved at de med høy mestringstro har det med å prestere bedre innenfor oppgaver og nå mål med større suksess (Çetin & Aşkun, 2018; Judge et al., 2007; Stajkovic & Luthans, 1998).

I forskning gjort på salgsansatte er det sett at bruk av samtlige av de tre strategigrupperingene ved selvledelse er med på å påvirke mestringstro og prestasjon (Kalra, Agnihotri, Singh, Puri, & Kumar, 2020; Panagopoulos & Ogilvie, 2015; Singh, Singh, & Banerji, 2018). Det kan tyde på at også selvkontroll-aspektet ved selvledelse kan forklare hvordan de som bruker selvledelsesstrategiene presterer bedre, da trening i selvledelse skal øke evne til å selvkontrollere (Frayne & Geringer, 2000; Godat & Brigham, 1999; Neck & Manz, 1996). I et longitudinelt studie som så på hva som skal til for at ansatte presterer bedre var selvkontroll trukket frem som en av de viktigste faktorene (Birdi et al., 2008).

***Forpliktelse***

Det er foreslått at de som bruker selvledelsesstrategier også skal ha høyere nivåer av forpliktelse til sine oppgaver, mål, team eller organisasjoner enn de som ikke utøver selvledelse (Bligh, Pearce, & Kohles, 2006; Houghton & Yoho, 2005; Neck & Houghton,

2006). Dette fordi de som utøver selvledelse ofte utviklet et større eierskap til sine oppgaver og arbeidsprosesser. Blant barneskolelærere så Sesen, Tabak og Arli (2017) høyere organisatorisk forpliktelse hos de som brukte selvledelsesstrategier, men få studier har kunnet bekrefte antakelsen (Stewart et al., 2011).

***Kreativitet og innovasjon***

Når man i en arbeidssituasjon skal gjøre en kreativ eller innovativ prosess kan en oppleve å måtte gjøre forsøk igjen og igjen, og feile en rekke ganger på veien. Det er derfor argumentert for at selvledelsesferdigheter og tankesettet som følger med, vil være positive i innovativ prestasjon (Goldsby et al., 2021). Carmeli, Meitar og Weisberg (2006) fant at de som hadde høye selvledelsesferdigheter også var bedre på innovativ atferd på arbeidsplassen ved seks israelske organisasjoner. De argumenterte videre for at organisasjoner burde øke innovasjon ved hjelp av ansatte med høye ferdigheter innenfor selvledelse. Pratoom og Savatsomboon (2012) viste til at for at selvledende gruppemedlemmer i Thailand skulle øke sin innovative atferd, var det viktig at de også hadde kreative egenskaper. DiLiello og Houghton (2006) presenterte en konseptuell modell av relasjonen mellom selvledelse, innovasjon, kreativitet og organisasjonsstøtte. Denne bygger på at individer med sterk selvledelse vil se på seg selv som noen med mer innovativt og kreativt potensial enn andre, og at disse vil handle på dette og utøve mer innovasjon om de har støtte fra organisasjonen.

***Autonomi og psykologisk bemyndigelse***

Manz (1992) har argumentert for at selvstendige arbeidstakere er viktig for at en organisasjon skal lykkes, og at for å oppnå selvstendige arbeidstakere må de oppleve psykologisk bemyndigelse (psychological empowerment). Bemyndigelse regnes som en kognitiv tilstand og bygger på indre motivasjon gjennom fire kognitive dimensjoner; mening, kompetanse, selvbestemmelse og påvirkning (Conger & Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990). Dette resulterer i en aktiv tilnærming til arbeid som får ansatte til å streve mot og føle seg i stand til å forme arbeidsroller og -kontekster (Houghton & Yoho, 2005), og er positivt for både organisasjoner og individer i en arbeidssituasjon (Birdi et al., 2008; Seibert, Wang, & Courtright, 2011). Manz (1992) argumenterer for at selvledelsesferdigheter ligger i hjertet av bemyndigelsesprosessen, og er essensielle for at ansatte skal prestere vellykket i en autonom situasjon. Houghton og Yoho (2005) refererer til at selvledelsesstrategier sannsynligvis fasiliterer bemyndigelse ved å øke opplevelsen av mening, selvbestemmelse, kompetanse og mestringstro. Mer konkret at atferdsfokuserte strategier kan skape en opplevelse av selvbestemmelse og kompetanse, og naturlige belønningsstrategier kan øke følelse av kompetanse, selvkontroll og mening (Lee & Koh,

2001; Neck & Houghton, 2006; Neck & Manz, 2010). Autonomi er graden av om jobben gir betydelig frihet, uavhengighet og mulighet for individet i å planlegge arbeidet og i å avgjøre prosedyrene som brukes for å utføre den (Hackman & Oldham, 1976). J. H. Wilson (2011) fant at arbeidsplasser med retningslinjer som gir ansatte mer frihet og autonomi i arbeidet, sannsynligvis øker bemyndigelsen. Han konkluderer med at i situasjoner der ansatte utøvde atferdsfokuserte strategier og naturlige belønningsstrategier på en effektiv måte, vil overvåking og kontroll fra nærmeste leder bli unødvendig. Det er sett at selvledelsesatferd er det kritiske elementet for effektive resultat i autonomt arbeid gjennom bemyndigelse (Carson & King, 2005), og i sin review mener Goldsby et al. (2021) at bemyndigelse er et generelt akseptert utfall av selvledelse.

Ledere er sett å ha en sentral rolle i bemyndigelsen av ansatte (Druskat & Wheeler, 2003; Randolph & Kemery, 2011), og for å legge til rette for bemyndigelse i en organisasjon har også ledelsesformen bemyndigende ledelse (empowering leadership) blitt sett i relasjon til selvledelse (Amundsen & Martinsen, 2014; Cheong, Yammarino, Dionne, Spain, & Tsai, 2019; Yun, Cox, & Sims, 2006). Amundsen og Martinsen (2015) fant at en leder som utøvde bemyndigende ledelse kunne oppnå psykologisk bemyndigelse hos sine ansatte med større suksess om de ansatte hadde gode selvledelsesferdigheter. De fant at dette forholdet også påvirket både jobbtilfredshet og arbeidsinnsats. Bemyndigende ledelse ses ofte i sammenheng med superledelse (superleadership), som Manz og Sims (1990) la frem som ledelsesformen som skulle gi ansatte økt individuell bemyndigelse gjennom selvledelsesstrategier: lede andre så de kan lede seg selv (Manz & Sims, 1991, 2001).

**Forhold til det teoretiske rammeverket**

I sin gjennomgang av teori og forskning på selvledelse påpekte Neck og Houghton (2006) at i selvledelseskonseptets utvikling har det møtt en rekke utfordringer og kritikk. Majoriteten av kritikerne opplevde selvledelse som konseptuelt overflødig og kontekstuelt overlappende med kjente teorier om motivasjon (Neck & Houghton, 2006). Denne kritikken besvares med at selvledelsesstrategiene er basert på disse teoriene, og argumenterer med at samlingen i selvledelseskonseptet bidrar med noe nytt til forståelsen av organisasjonsatferd. Andre kritikere stiller seg uenige til at selvledelse er et unikt konstrukt, og hevder at det kun utgjør en ny innpakning av eksisterende individuelle ulikheter og personlighetsbegreper (Guzzo, 1998; Markham & Markham, 1995). Neck og Houghton (2006) hevder at denne kritikken er feil da selvledelse tar en mer omfattende tilnærming enn det selvstyreteorien og andre eksisterende teorier tar. Dette fordi den kombinerer atferdsstrategiene fra disse teoriene

med kognitive strategier som baseres på indre motivasjon og konstruktiv tenkning. Bailey, Barber og Justice (2018) testet validiteten i relasjon til HEXACO og selv-regulatoriske trekk. De konkluderte med at selvledelse er relatert til, men distinkt fra, selvregulering og personlighetstrekk som planmessighet. Personlighet inngår ikke som et teoretisk rammeverk for selvledelse, men er viktig for å forstå konseptets kritikk. Personlighetstrekket planmessighet innebærer nemlig flere av de egenskapene som selvledelsesstrategiene ønsker å øke, blant annet selvdisiplin, prestasjonsstreven og pliktoppfyllelse, og har vist å predikere jobbprestasjon godt (Stewart & Carson, 1995). Dette ved at de som er høy på planmessighet har det med å være stabilt organiserte, effektive, målrettede og utholdende (Stewart, Carson, & Cardy, 1996). Selvledelsesteorien handler likevel om lært atferd heller enn et stabilt trekk, og på samme måte som blant annet selvregulering kan selvledelse utvikles og forbedres til forskjell fra personlighet (Neck & Houghton, 2006).

Videre argumenterer forskerne innenfor selvledelse at basert på funn om selvreguleringsprosessen fra teoriene konstruktet er bygget på, gir selvledelsesteorien retningslinjer for effektiv selvregulering og at det derfor er en normativ modell (Hauschildt & Konradt, 2012). Deskriptiv eller deduktiv teori og normative teorier eller modeller har ofte ulike innfallsvinkler til samme fenomen. Til forskjell fra deskriptive eller deduktive teorier, som forsøker å beskrive hvordan noe faktisk foregår, vil en normativ teori gi standarder for hvordan noe bør gjøres (Hilton, 1980; Neck & Houghton, 2006). Dette gjør at begrepet selvledelse er unikt og kan, ved hjelp av de mer deskriptive teoriene de er forklart av, effektivisere disse selvkontroll- og selvreguleringsprosessene (Neck & Houghton, 2006). Siden Neck og Houghtons (2006) gjennomgang av kritikken mot selvledelse er det publisert empiriske studier på selvledelse med større hyppighet. Hvorvidt mye av denne kritikken av konseptets konstruktvaliditet i tidligere faser kan skyldes fraværet av en valid målskala (measurement scales) kan være tilfelle, og Houghton, Carnes og Ellison (2014) påpeker at en slik skala nå finnes og er validert. Selvledelse er altså bygget på en rekke anerkjente teorier, men tilfører noe unikt til forståelsen av hvordan mennesker arbeider og hvordan de går frem for å nå mål.

**Hjemmekontor og virtuelle team**

Hjemmekontorsituasjonen har vært i fokus for arbeidspsykologisk forskning også før pandemien. En studie gjort på ansatte i et kinesisk reisebyrå som arbeidet hjemmefra viste at de ansatte økte sin prestasjon og effektivitet, hadde færre sykedager og brukte mindre tid på pauser, i tillegg til at de hadde høyere jobbtilfredshet (Bloom, Liang, Roberts, & Ying, 2015).

I en metaanalyse av individuelle konsekvenser av hjemmearbeid fant Gajendran og Harrison (2007) at de som arbeidet hjemmefra hadde lavere arbeid-hjem-konflikt, økt jobbtilfredshet og prestasjon og lavere grad av stress tilknyttet sin rolle. Her spilte graden av opplevd autonomi inn. Det er likevel ikke entydig at arbeid hjemmefra er utelukkende positivt. Allen, Johnson, Kiburz og Shockley (2013) så at de som arbeidet i en fleksibel arbeidssituasjon bare hadde litt lavere arbeid-hjem-konflikt, og det er tegn på at graden av hjemmearbeid spiller en rolle (Allen, Golden, & Shockley, 2015). Det kan se ut som at langsiktig arbeid i virtuelle team eller på hjemmekontor kan skape en reduksjon i arbeidsprestasjonen og økte konflikter i arbeid-hjem-relasjonen som konsekvens av langsiktig profesjonell isolasjon (Golden, Veiga, & Dino, 2008). Pyöriä (2011) trakk frem sosial isolasjon som et av de største problemene ved å arbeide kun i virtuelle team. I situasjoner der ansatte blir sosialt isolert fra arbeidsmiljøet kan det forsterkes gjennom at man frakobler seg mer aktivt, og det kan svekke prestasjon og motivasjon i arbeidet, og fremstå som en stor risiko ved slikt arbeid (Nakrošienė, Bučiūnienė, & Goštautaitė, 2019). Golden et al. (2008) påpeker at i slike arbeidssituasjoner er det viktig med ansikt-til-ansikt interaksjoner og tilgang til kommunikasjonsverktøy for å lykkes.

En rekke tidligere studier om virtuelle team har tatt utgangspunkt i team som samskaper over landegrenser og tidssoner (Morrison-Smith & Ruiz, 2020). I disse tilfellene har det vært utfordringer som kulturelle utfordringer, utfordringer med tanke på tidspunkt for møter og at de virtuelle teamdeltakerne aldri har møttes fysisk (Gibson & Cohen, 2003). Dette kan resultere i lav tillit, dårlig kommunikasjon og en risiko for relasjonelle konflikter som gjør arbeidssamarbeidet lite produktivt (Gibson & Cohen, 2003; J. M. Wilson, Straus, & McEvily, 2006). I en situasjon som under koronapandemien og tilhørende smitteverntiltak kan de kollegaene som til vanlig arbeider sammen i samme lokaler overføre mye av den samme kulturen og arbeidsmetodikken til en digital flate, og en rekke av forskningen på feltet vil være utenfor relevans for denne konteksten.

***Selvledelse og hjemmekontor***

Oakley (1999) konstaterte at virtuelle gruppemedlemmer må ha evnen til å lede seg selv for å kunne styre både arbeidet og tiden sin gjennom samarbeidet. Det understrekes at dette skyldes at mesteparten av arbeidet skjer uten tilsyn, så de må utøve selvledelse for å være effektive. Autonomi omtales, som tidligere nevnt, ofte i sammenheng med hjemmearbeid da det fungerer som en medierende effekt på en rekke positive utfall (Gajendran & Harrison, 2007). Müller og Niessen (2019) fant at autonomi på hjemmekontoret er viktig for at ansatte kan lykkes med utøvd selvledelse, og det ble argumentert for at høy autonomi både presser frem en nødvendighet for at den ansatte utøver

selvledelse, i tillegg til at autonomi er nødvendig for at en ansatt i det hele tatt kan ta i bruk selvledelsesstrategier. Autonomi er her avgjørende fordi fravær av ledelse gir rom for og behov for at den ansatte leder seg selv. De argumenterer også for at ved økt autonomi vil det høyne opplevelsen og ansvar for arbeidsutfall som krever selvledende atferd (Müller & Niessen, 2019). En situasjon tilsvarende koronapandemien har likevel ikke vært tilfelle før nå, og hvordan den nevnte forskningen, teorien og empirien passer med den situasjonen norske kunnskapsarbeidere sitter i vil være videre fokus for oppgaven.

# Metode

I dette kapittelet vil det redegjøres for prosessen mot å belyse hvordan ansatte utførte selvledelse på hjemmekontor under koronapandemien. Først vil bakgrunn for studien bli lagt frem, samt vitenskapelig ståsted og bakgrunn for valg av metodisk innfallsvinkel. Videre vil det legges frem en beskrivelse av datainnsamlingsprosessen, som først inkluderer hva som spilte inn for valg av verktøy for datainnsamlingen og hvordan intervjuguiden ble utformet. Videre legges det frem en beskrivelse av hvordan rekrutteringsprosessen gikk for seg, en beskrivelse av de informantene som deltok i studien og en beskrivelse av deres kontekst. Så legges det frem om hvordan intervjuene ble gjennomført, der også bruk av lydopptak og transkribering av intervjuene beskrives. Den neste delen tar for seg dataanalysen med en beskrivelse av analysetilnærmingen tematisk analyse før selve analyseprosessen legges frem. Kapittelet avsluttes med en beskrivelse av etiske betraktninger og kvalitet i kvalitativ forskning.

## Bakgrunn for studien

Bakgrunnen for denne studien er hovedsakelig muligheten koronapandemien brakte med seg; en isolert situasjon der ansatte måtte benytte seg av hjemmekontor. Gjennom å undersøke hvordan ansatte leder seg selv på hjemmekontoret under pandemien, søkte prosjektet å bidra til en større innsikt i hvordan ansatte kan utøve effektivt arbeid uten å være bundet av kontorlandskapets rammer og strukturer. Problemstillingen, «*Hvordan utøver ansatte i et byråkrati selvledelse på hjemmekontoret under koronapandemien?*» er utviklet med forsøk på å fange de strategier de ansatte bruker og de tiltak og rammer som de har etablert for å lede seg selv til effektivt arbeid.

## Vitenskapelig ståsted

Det er i denne studien tatt en kontekstuell tilnærming for å beskrive situasjonen og opplevelsene. Det kontekstuelle perspektivet innebærer at mennesker handler og at hendelser er aktive, dynamiske og utviklende øyeblikk av en kontinuerlig endrende virkelighet. Dette innebærer at mennesker ikke er passive eller reaktive i en endringsprosess. Atferd opererer ikke i et sosialt vakuum, men er påvirket av sosialhistoriske og kulturelle miljøer av mening og relasjoner (Jaeger & Rosnow, 1988). Konteksten som noe opererer innenfor er vesentlig for å forstå det som skjer, fordi man ikke handler uavhengig av de omgivelsene man befinner seg innenfor. Perspektivet innebærer at kunnskap er situasjonsavhengig, og konteksten dataene ble innsamlet og analysert i vil påvirke resultatene (Madill, Jordan, & Shirley, 2000).

Med dette vitenskapelige ståstedet vil selvledelse vurderes som noe som vil påvirkes av omstendighetene, og som nevnes i teoridelen vil dette innebære autonomi og arbeidslokasjon i tillegg til pandemisituasjonen. Hensynet til informantenes kontekst ble derfor tatt i vurderingene og tolkningene av informantenes uttalelser. Videre vil det også innebære at min rolle som forsker har påvirket både datainnsamlingen og analysen, og at andre vil kunne tolke dataene annerledes.

**Valg av metode**

I studien er det benyttet en kvalitativ metodisk innfallsvinkel i forsøk på å besvare problemstillingen. Det er viktig at forskningsspørsmålet og hva man ønsker å vite er det som bestemmer metoden som blir brukt (Kvale & Brinkmann, 2009). Siden denne studien ønsker å gå i dybden av konseptet selvledelse i hjemmekontorkonteksten, kan kvalitativ metode gi denne innsikten. Kvalitativ metode egner seg godt når formålet med studien er å søke forståelse av et fenomen gjennom å komme tett på informantene og deres virkelighetsopplevelse (Tjora, 2021).

Når det gjelder forskning på områder der det i utgangspunktet ikke eksisterer mye kunnskap, er også kvalitative metoder regnet som godt egnet (Braun & Clarke, 2006). Som innledningen og teorien viser er det lite kunnskap på selvledelse i en hjemmekontorsituasjon, og per i dag få på forholdene i lys av koronapandemien. Studien vil få en forståelse av fenomenets tilstedeværelse under disse nye omstendighetene. En slik utforskende tilnærming gjennom kvalitativ metode kan dermed gi perspektiver som finnes ved denne spesifikke konteksten fordi det er en metode som også kan brukes for å bedre forstå den.

**Datainnsamlingsprosedyre**

Videre vil valg av datakilde og bekgrunn for utforming av intervjuguide gjøres rede for, før det beskrives rekruttering av utvalget, gjennomføring av intervjuene og transkriberingsprosessen.

***Kvalitative forskningsintervju***

I denne studien ble kvalitativt forskningsintervju brukt som datakilde. Kvalitative intervju har som formål å få informantene til å snakke fritt og bredt om tema intervjueren undersøker (Howitt, 2013), og egner seg godt i situasjoner det en vil utforske informantenes meninger, holdninger og erfaringer ved et fenomen (Tjora, 2021). I denne studien var det ønskelig at informantene skulle fortelle om deres arbeidsstrategier på hjemmekontoret og hvordan de ledet seg selv gjennom arbeidsdagen, så intervju ble vurdert som et passende verktøy for å innhente denne typen data.

Kvalitative forskningsintervju kan ha ulik struktureringsgrad, og avhenger av åpenheten man ønsker i spørsmålene og svarene (Howitt, 2013). En semi-strukturert intervjuguide ble valgt fordi det gir rom for fleksibilitet for intervjueren underveis i intervjuet ved at det forberedes åpne spørsmål, og det gis rom for mer konkrete oppfølgingsspørsmål. Det legges med dette opp til spontane og rike beskrivelser av tema som undersøkes, slik det oppleves fra informantens ståsted (Kvale & Brinkmann, 2009). Basert på problemstillingen ble semi-strukturert intervju vurdert som tilfredsstillende både med tanke på behov og mål med studien.

***Utforming av intervjuguide***

Et standardisert oppsett er essensielt ved et semistrukturert intervju, og en intervjuguide bestående av fire innledende spørsmål og elleve hovedspørsmål ble utformet for å sørge for dette (Vedlegg 1). Spørsmålene ble fordelt på ulike tema som til sammen utgjorde en helhet som ble vurdert som tilstrekkelig for å få belyst tematikken. Temaene ble plukket ut basert på litteratur på emnet, basert på elementene ved selvledelse samt andre elementer innenfor arbeids- og organisasjonspsykologien som ble vurdert som hensiktsmessig å inkludere for å sikre en tilstrekkelig bredde i besvarelsene. Temaene besto av (1) arbeidssituasjonen, (2) selvregulering, (3) kognitive strategier, (4) Job crafting, (5) produktivitet og tidsbevissthet og (5) generell tilfredshet. Intervjuguiden ble utviklet selvstendig og sendt for innvendinger og tilbakemeldinger hos veileder. Enkelte endringer ble gjort basert på disse innspillene. Etter tilbakemelding fra Norsk senter for forskningsdata (NSD) ble det gjort endringer på enkelte spørsmål som rettet seg mot informantenes forhold til nærmeste leder, da dette trakk lederne inn i studien som en part. Dette var ikke ønskelig, og spørsmålene ble vurdert som at de ikke var avgjørende for å få besvart problemstillingen, så de ble tatt ut av intervjuguiden.

De fire innledende spørsmålene var i størst grad kontrollerende for å sikre variasjon og med det kvaliteten i utvalget, samt informantenes relevans for studien. Dette inkluderte kjønn og alder, avdelingstilknytning og prosentandel på hjemmekontoret i intervjutidspunktet og tidligere. Det første av hovedspørsmålene har en innledende og oppvarmende oppbygging gjennom å være svært åpent og relativt lett for den ansatte å besvare. Hensikten med dette spørsmålet var også å sette de neste spørsmålene i en tydeligere kontekst, samt å skape en trygghet for respondentene i intervjusituasjonen. De neste spørsmålene var nærmere knyttet til tema for studien, var mer konkrete i sin utforming og la opp til refleksjon. Spørsmål to til fire omfattet selvregulering, som et viktig element i selvledelse. Her lå fokuset på strategiene de ansatte benytter og deres opplevelse av å bruke dem. Refleksjoner rundt oppgaver som

ikke motiverer informanten i seg selv, men der de må benytte sine strategier for å få utført sine pålagte arbeidsoppgaver, var et fokus for disse spørsmålene. Spørsmålene fem til syv så på de kognitive strategiene og i hvilken grad de ansatte var bevisst sine strategier ved gjennomføring av arbeidet. Videre tok spørsmål åtte inn job crafting som et relatert fenomen som vil kunne gi et innblikk i kontrasten mellom å arbeide hjemmefra og på arbeidsplassen. Spørsmålene ni og ti tok i større grad for seg resultatet av strategibruken, nemlig produktivitet og tidsbevissthet. Dette er noen av elementene ved selvledelse som argumenterer for hvorfor selvledelse er en positiv egenskap. Avslutningsvis var det lagt opp til et utledende spørsmål for å signalisere for informanten at intervjuet gikk mot slutten slik at ikke det skulle komme som en overraskelse, og de satt igjen med en opplevelse av at de ikke har fått sagt det de ville si i intervjuet.

***Rekruttering av utvalget***

Totalt åtte informanter ble rekruttert til studien, med bakgrunn i fire forhåndsdefinerte kriterier; (1) de hadde ikke en lederstilling i departementet, (2) de hadde erfaring med å arbeide på hjemmekontor under pandemien, (3) de hadde vært ansatt i departementet i mer enn ett år, og (4) at de ikke tilhørte ikke fellesavdelingene eller var en del av den politiske ledelsen. Det ble med det et strategisk utvalg, som vil si at informantene er valgt på en måte som er hensiktsmessig i forhold til problemstillingen ved at de har forutsetninger for å reflektere rundt tematikken (Tjora, 2021).

Årsaken til at informantene ikke kunne inneha en lederstilling var at selvledelse hos ledere er konseptuelt noe annerledes enn selvledelse hos ansatte (Houghton & Yoho, 2005), og studien formål var ikke å undersøke selvledelse hos ledere. Årsaken til det andre kriteriet var at det var vesentlig for studien at de som ble intervjuet om sine arbeidsstrategier på hjemmekontoret faktisk hadde erfart å arbeide på hjemmekontor under pandemien. Minimumstid for ansettelsesforholdet ble stilt som et kriterium fordi det var ønskelig at informantene kunne sammenligne de nåværende arbeidsforholdene med slik de var i en normalsituasjon. Dersom informantene var ansatt like før eller under pandemien ville de ikke inneha denne innsikten. Årsaken til at fellesavdelingene ble utelatt handlet om min personlige relasjon til enkelte som arbeidet der gjennom tidligere arbeid, og at arbeidsforholdene der og blant politisk ledelse var vesentlig annerledes enn i de faglige avdelingene. I tillegg til disse kriteriene ble det videre også forsøkt å oppnå et mangfold blant informantene ved at det ble etterstrebet at samtlige avdelinger var representert i utvalget, at det var spredning i alder, kjønn og ansiennitet i departementet. Selv om studien besto av et lite antall informanter er mangfold viktig i et utvalg fordi de vil i større grad representere bredden i organisasjonen.

Samtlige informanter ble rekruttert fra samme departement. Informantene som deltok ble rekruttert gjennom at informasjon om studien ble publisert på departementets intranett, og de som ønsket å delta kunne mede sin interesse. På denne måten var det ingen som følte et press til å delta. Totalt ni personer meldte sin interesse innen fristen for påmelding, og basert på de forhåndsdefinerte kriteriene og et ønske om mangfold fikk åtte av de interesserte en positiv henvendelse om å delta. Studien ønsket ikke å ha flere enn åtte informanter fordi det var vurdert som et tilstrekkelig antall for å få en bredde i besvarelsene, etter anbefaling fra veileder.

***Beskrivelse av informantene***

Som tabell 1 viser, besto utvalget av både kvinner og menn, der en overvekt var kvinner. En slik variasjon mellom kjønn tilsvarer fordelingen i departementet som en helhet. Det var ingen informanter som rapporterte om en annen kjønnsidentitet. Aldersspennet var mellom 40 og 69 år, en trend som også kan finnes i dette departementet. Informantene var tilknyttet fire av de seks avdelingene som ikke var ekskludert etter de forhåndsdefinerte kriteriene, men en overvekt av ansatte fra avdeling nr. 1. Når det kom til ansiennitet i departementet var det stor variasjon, der enkelte ansatte hadde vært ansatt et par år, og én hadde vært ansatt mer enn tjue år.

Tabell 1

*Oppsummering av informantene*

| Informant | Kjønn | Aldersspenn | Avdeling | Ansiennitet |
|---|---|---|---|---|
| Informant 1 | Mann | 50-59 | 1 | 1-3 år |
| Informant 2 | Kvinne | 60-69 | 2 | 4-8 år |
| Informant 3 | Kvinne | 40-49 | 1 | 9-14 år |
| Informant 4 | Kvinne | 40-49 | 1 | 4-8 år |
| Informant 5 | Kvinne | 50-59 | 3 | 1-3 år |
| Informant 6 | Kvinne | 50-59 | 1 | Mer enn 20 år |
| Informant 7 | Mann | 40-49 | 2 | 9-14 år |
| Informant 8 | Kvinne | 40-49 | 4 | 9-14 år |

***Beskrivelse av informantenes kontekst***

Under følger en beskrivelse av informantenes kontekst ved arbeidsplassen og hjemmekontoret.

**Organisasjonen.** Arbeidsplassen informantene tilhører er et departement, og med det en statlig byråkrati. Departementet er lokalisert i Oslo sentrum, og har i overkant av 300 ansatte i flere avdelinger og underliggende seksjoner. De ansatte kjennetegnes av et generelt høyt utdanningsnivå, henholdsvis masternivå, kvinner i noe flertall, og arbeidsoppgavene er kunnsksapsbaserte og rapporteres på i et omfattende byråkratisk system med kvalitetssikring og godkjenning på alle nivåer.

**Andel på hjemmekontor.** Noen av informantene hadde inntil nylig vært på delvis på kontoret, men under intervjuene var samtlige primært på hjemmekontor. Det var litt variasjon på andelen gjennom året siden mars, der noen nesten ikke hadde vært innom kontoret og andre hadde vært jevnlig innom gjennom året.

**Familieforhold.** Det var noen forskjeller i hvordan hjemmeforholdene til informantene var. Noen hadde små barn eller tenåringer som hadde vært hjemme ved stengte skoler og barnehager tidligere, og som også ved tidspunkt for intervjuet var hjemme med jevne mellomrom grunnet smitte eller karantene. Enkelte av informantene delte hjemmekontor med partnere som også arbeidet hjemmefra, mens andre informanter hadde nærmest ingen familiemedlemmer rundt seg gjennom arbeidsdagen.

**Arbeidsoppgaver under pandemien.** Pandemien hadde noe ulik påvirkning på de ansattes arbeidsoppgaver. Det var noen som hadde et tettere ansvar for en minister og oppgaver som daglig varierte stort, noe som gjorde at oppgavemengden ble sterkt påvirket etter at smitteverntiltakene ble innført. Andre informanter hadde ansvar for mer langsiktige oppgaver som gikk delvis upåvirket av pandemien.

***Gjennomføring av intervjuene***

Informantene som var inkludert i studien ble kontaktet via mail med et informasjonsskriv, forespørsel om tidspunkt for gjennomføring av intervjuet og en oppfordring til å stille spørsmål om de lurte på noe rundt informasjonsskrivet eller prosessen generelt. Informasjonsskrivet (vedlegg 2) ga innsikt i formålet med studien og deres rettigheter som informanter (se også Etiske betraktninger). Informantene ble bedt om å holde av 60 minutter til gjennomføringen av intervjuet.

Intervjuene ble gjennomført i løpet av en periode på to uker, og samtlige intervjuer ble gjennomført digitalt via videoplattformen Zoom. Smittesituasjonen på dette tidspunktet gjorde fysiske intervjuer uaktuelt. Det tatt et bevisst valg om å gjennomføre intervjuene med video til fordel for kun lydsamtale over for eksempel telefon da nonverbal kommunikasjon som smil, nikk og lignende vil kunne hjelpe til med å skape god relasjon og trygghet i

intervjuprosessen slik at informanten ville åpne seg. Før intervjuets start var det rom for at informantene kunne stille muntlige spørsmål til studiens formål og prosess, eller ved sine rettigheter som informant. Informantene bekreftet at de var informert om sine rettigheter og samtykke for deltakelse muntlig før intervjuet.

Intervjuguiden ble brukt for å skape en viss struktur for intervjuet, men informantens besvarelser styrte gangen i intervjuet og avgjorde oppfølgingsspørsmål. Temaene i intervjuguiden forble stort sett de samme, men enkelte spørsmål ble delvis revidert hva gjelder formulering underveis i intervjuprosessen basert på erfaring etter de første intervjuene. Blant annet ble spørsmålet under tema «job crafting» endret til å fokusere mer på fleksibiliteten i den nåværende arbeidssituasjonen fordi det viste seg å gi mer verdifull innsikt i arbeidsforholdene. Intervjuene varte mellom 30 og 55 minutter basert på hvor mye informantene ville snakke om. Hvert intervju ble avsluttet med informasjon om den videre prosessen for oppgaven, og rom for at informantene kunne stille spørsmål eller snakke fritt om det de ønsket.

**Bruk av lydopptak.** Samtlige intervjuer ble tatt opp på båndopptaker lånt fra institutt for Psykologi ved NTNU. Det ble valgt å bruke båndopptaker av flere grunner. Både fordi det er en metode for å få med så mye som mulig av samtalen med til analyseprosessen, og fordi samtalen flyter bedre når oppmerksomheten er på informanten og det hen sier. Båndopptak ble valgt til fordel for videoopptak da informantenes kroppsspråk ikke var essensielt for å kunne besvare problemstillingen. Med videoopptak ville det da ha blitt samlet inn data som ikke var nødvendig for studien.

Alle informantene ble innledningsvis informert om bruk av båndopptaker før den ble skrudd på, og alle lydfilene inkluderte en muntlig informering om det samme. Før hvert intervju ble båndopptakeren kontrollert for å unngå tekniske problemer tilknyttet denne. Det faktum at intervjuene ble tatt opp ble sjelden bemerket, og kun ved én anledning ba en informant om at opptakeren ble skrudd av. Dette gikk ikke ut over datamaterialet da selve intervjuguiden allerede var gjennomgått. Dette var også den eneste gangen der opptakeren ble skrudd av før hele intervjuet var over og zoom-rommet avsluttet. I de andre intervjuene ble den avsluttende praten også tatt opp da informantene kan føle seg friere til å dele når intervjuet formelt sett er over (Tjora, 2021).

***Transkribering av intervjuene***

For å gjøre lydopptakene om til skreven tekst ble samtlige intervjuer transkribert. Det er flere måter å gjennomføre en transkribering på, som hovedsakelig skilles mellom

detaljnivået på det som blir skrevet. Det anbefales at detaljnivået på transkriberingen vurderes etter hvilke analysemetode man skal bruke, og for denne tematiske analysen er det som hovedregel et fokus på hva som blir sagt over hvordan ting er sagt (Howitt, 2013). En denaturalisert transkripsjon var derfor å foretrekke over en naturalistisk som inkluderer lengde på pause, overlappende prat og stemmeleie. Transkripsjonsmetoden som ble benyttet var derfor playscript-format, da det var få argumenter for å bruke for eksempel Jefferson transkripsjon som gir et stort detaljnivå (Howitt, 2013).

Da alle de ansatte i studien kommer fra samme arbeidsplass ble det lagt et stort fokus på anonymisering gjennomgående i prosjektet, og i transkriberingsfasen ble det valgt å stort sett å normalisere transkripsjonene, altså oversette dialekter til bokmål i skreven form. Dette kan fungere anonymiserende, men på den andre siden kan også informasjon forsvinne (Tjora, 2021). Det ble besluttet å ikke illustrere lengre pauser, latter eller tenkelyder (hmm, mhm e.l.). Denne beslutningen ble det stilt spørsmål ved i ettertid om hvorvidt det gjorde så verdifull informasjon om informantene, for eksempel manglende bevissthet rundt sine egne strategier, falt bort.

En utfordring i transkriberingen var at siden samtlige intervjuer ble gjennomført over videoplattformen Zoom var kvaliteten på lyden kontinuerlig prisgitt god internettilgang. Dette var ikke alltid tilfelle, og ord eller mindre deler av intervjuene forsvant grunnet dårlig forbindelse. Alle intervjuene ble transkribert innen svært kort tid etter gjennomføringen, senest 48 timer, og samtlige ble transkribert av meg som var vitne til og ledet intervjuene.

**Dataanalyse**

Videre i dette kapittelet vil det redegjøres for prosessen med å analysere dataene. Først vil valg av analysetilnærming som ble benyttet beskrives, og deretter selve prosessen slik den ble gjennomført.

***Tematisk analyse***

Den valgte analysetilnærmingen i denne studien er tematisk analyse. Siden det er noe uenighet om praksisen for tematisk analyse (Braun & Clarke, 2006), ble to ulike kilder til selve prosessen benyttet (Braun & Clarke, 2006; Howitt, 2013). Tematisk analyse brukes for å identifisere, analysere og rapportere mønstre eller tema i et kvalitativt datamateriale (Braun & Clarke, 2006). Årsaken til at tematisk analyse ble valgt som analysemetode var at den er en fleksibel tilnærming til data som gir forskeren anledning til å tilpasse den etter formålet ved studien. Videre er det en tilnærming og egner seg godt der datamaterialet består av detaljert tekst, og i en situasjon der formålet med analysen ikke er teoriutvikling (Howitt, 2013).

I denne studien var formålet å undersøke hvordan ansatte i et byråkrati ledet seg selv på hjemmekontor under koronapandemien. Det eksisterer en rekke litteratur på konseptet selvledelse, men forskningen er begrenset når det kommer til selvledelse i kontekst av hjemmekontor, virtuelle team eller lignende. Fordi selvledelsesstrategiene er svært detaljert, var det i selve analysen ønskelig å ikke trekke inn det teoretiske aspektet ved selvledelsesteorien i for stor grad. Likevel var det vesentlig å velge en teoridrevet tematisk analyse over en datadrevet, for å få belyst de områdene som kunne bidra til å besvare problemstillingen. Howitt (2013) trekker frem at det er uvisst hvordan en forsker kan unngå å bruke elementer av et teoretisk perspektiv i analyseprosessen, så teorien fikk en påvirkning på prosessen. Gjennomgående er det elementer av både induksjon og deduksjon, og hvordan det er vekslet mellom disse vil beskrives nærmere når det redegjøres for analyseprosessen.

***Analyseprosessen***

I kildene benyttet for å underbygge analyseprosessen består tematisk analyse av i alt seks ulike faser (Braun & Clarke, 2006; Howitt, 2013). De innebærer å bli kjent med dataene, kodegenerering, temasøk, vurdering av temaer, definering og navngivning av temaer og rapportering. Videre i denne delen vil det redegjøres for hvordan disse fasene ble fulgt og gjennomført. Selv om fasene blir gjennomgått i en kronologisk rekkefølge har prosessen vært preget av bevegelse mellom de ulike fasene flere ganger i ulik rekkefølge fordi analysemetoden både tillater og oppmuntrer til en fleksibel tilnærming (Howitt, 2013).

**Fase 1: bli kjent med dataene.** Den første fasen av analysen besto av at jeg gjorde meg kjent med dataene som skulle benyttes. Siden jeg selv var den som hadde gjennomført intervjuene og transkriberingen, begynte denne fasen allerede under intervjuene (Howitt, 2013). For å ytterligere gjøre meg kjent med dataene leste jeg gjennom det transkriberte datamaterialet til jeg opplevde at jeg kunne skille fra hverandre hvilke informanter som hadde sagt hva. Selv om denne fasen ble gjennomført med en induktiv tilnærming til datamaterialet begynte jeg allerede her å gjøre meg opp tanker om koder og mønstre i respondentenes uttalelser. Braun og Clarke (2006) understreker viktigheten av å lese data på denne aktive måten for å ha noe å gå tilbake til ved senere faser som et «førsteinntrykk» for å kontrollere senere tolkninger.

**Fase 2: Generere koder.** Den andre fasen besto av å organisere og redusere datamengden ved å sette oppsummerende og meningsfulle koder på de transkriberte intervjuene (Braun & Clarke, 2006; Howitt, 2013). Dette ble gjort fullstendig med programmet NVivo som er utviklet for tekstanalyse og har vært et program vi har fått kurs i

tidligere i studieløpet. Braun og Clarke (2006) legger frem at koding til en viss grad avhenger av om temaene er forankret i data eller teori. Analysen er som nevnt teoridrevet da selvledelsesteori er rammene for oppgaven, og problemstillingen skal besvares av denne metodiske prosessen. Denne fasen ble likevel gjennomført systematisk med en innholdsnær tilnærming, og at jeg ikke la for mye tolkning inn i kodene er viktig for å oppnå kvalitet i analyseprosessen. Det er likevel viktig å understreke at jeg på dette tidspunktet satt med et helhetlig blikk på datamaterialet som gjorde det utfordrende å ikke legge inn noe tolkning i kodingen. Howitt (2013) er på dette punktet uenig med Braun og Clarke (2006) da sistnevnte mener at kodene oppstår fra dataene og førstnevnte mener de er mer aktivt skapt av forskeren for å prøve ut ideer i relasjon til dataene.

Under denne fasen ble enkelte koder kodet på en liten del av teksten, ikke mer enn en delsetning. Andre koder ble kodet på lange avsnitt der informantene snakket frem og tilbake om det samme tema uten å tilføre noe nytt innhold. Det ble fokusert på å inkludere noe av utsagnene rundt de relevante tekstutdragene i markeringen for å bevare konteksten (Braun & Clarke, 2006). Da denne fasen ble vurdert avsluttet etter at samtlige intervjuer var gjennomgått, hadde jeg produsert 290 ulike koder. Flere tekstutdrag hadde gjennom denne fasen fått samme kode, og flere av kodene var innholdsmessig relativt like. Tabell 2 gir eksempler på tekstutdrag og hvordan de ble kodet.

Tabell 2

*Eksempler på tekstutdrag med koder*

| Tekstutdrag | Kodet som |
|---|---|
| Jeg bruker, bruker rett og slett huskelapper, jeg skriver opp altså, altså, må huske å gjøre det og det og det i dag. | Bruk av todo-liste for å strukturere |
| Ja, altså, rent, altså jeg savner jo jobben for å være sammen med kollegaer | Savner det sosiale og det faglig sosiale |
| Og særlig fordi vi har en arbeidsgiver som gir oss stor tillit til å forme arbeidsdagen selv så lenge vi på en måte leverer og gjør det arbeidet vi skal gjøre. | Kjenner på tillit og ansvar |

**Fase 3: Søk etter temaer.** I den tredje fasen begynte arbeidet med å gjøre meg kjent med listen over koder før jeg ytterligere redusere datamengden ved å samle kodene i temautkast. Jeg gikk systematisk gjennom listen med koder og plasserte dem sammen i grupper. Jeg gjorde dette først ved å eksportere kodene ut av NVivo til et Word-dokument der jeg skrev i margen hvilke grupper de ulike kodene kunne være en del av. Her ble de markert med oppsummerende titler som sa noe om hva slags koder grupperingene inneholdt. Denne fasen hadde en mer deduktiv tilnærming enn tidligere, men jeg forsøkte å bevare et åpent sinn så ikke for mye forutinntatthet skulle påvirke grupperingene. I denne fasen ble også enkelte koder plassert i en «ikke relevant»-kategori. Hvorvidt kodene og tekstutdragene ikke var relevante for andre temaer ble vurdert delvis med utgangspunkt i problemstillingen og delvis ved at de ikke passet med andre grupperinger av koder. Eksempel på en «ikke relevant»-kode var *Oppklarende spørsmål til intervjuer* eller *Beskrivelse av hva som kjennetegnes som en vanskelig oppgave.* Når jeg definerte denne fasen som gjennomført satt jeg igjen med 20 grupperinger av koder.

**Fase 4: Vurdering av temaer.** Ved inngangen til den fjerde fasen tok jeg en sterkere deduktiv tilnærming til analyseprosessen, der problemstillingen og innholdet i oppgaven ble mer sentral. Jeg startet med å se på de 20 gruppene fase 3 hadde gitt. Jeg så på hvorvidt noen av temaskissene kunne passe som undertemaer til andre. Noen av grupperingene var åpenbare undertemaer, mens andre var mer passende som overordnede temaer basert på dens signifikans og relevans til problemstillingen. Det ble også gjort vurderinger om noen av temaskissene ikke bidro til å svare på problemstillingen. Jeg arbeidet på den måten at jeg gikk frem og tilbake fra datasettet etter hvert som jeg opplevde at jeg hadde en god skisse på temaer (Howitt, 2013). Da stilte jeg meg spørsmål om tekstutdragene passet sammen med hverandre under dette tema. Det ble også vurdert om det var nok data til å støtte opp under temaene.

Da det ikke er klare retningslinjer for når denne fasen er fullført (Braun & Clarke, 2006), ble den vurdert tilstrekkelig da vurderingene av kodene opp mot temaene ikke medførte ytterligere endringer. Denne fasen var alt i alt en fase som ble viet mye tid og som jeg stadig kom tilbake til. På et tidspunkt hadde jeg vurdert kriteriene for kvalitet ved temaene som høy og gått videre til rapportskriving før jeg var tilbake for å revurdere et tema. Dette kom av en homogenitets- og heteogenitetsvurdering som jeg kommer mer tilbake til under fase fem.

**Fase 5: Definering og navngivelse av temaer.** Den femte fasen besto av å identifisere essensen av de ulike temaene (Braun & Clarke, 2006). Det var derfor viktig å

sikre at hvert tema oppfylte kvalitetskriterier. Braun og Clarke (2006) trekker frem intern homogenitet og ekstern heterogenitet, altså skal kodene under et tema være betydelig like hverandre og betydelig forskjellige fra innholdet i kodene under andre temaer. Da jeg arbeidet spesifikt med tematikken selvledelse i oppgaven, og det var utgangspunktet for datainnsamlingen, var det å kvalitetssikre at temaene svarte på problemstillingen enda mer sentral i denne fasen. Ikke bare skulle temaene være internt homogene og eksternt heterogene, men i sum skulle de danne grunnlag for en diskusjon og en konklusjon som til beste evne kunne gi et vitenskapelig svar på problemstillingen. Temaene måtte derfor være relevante og de måtte hver for seg fortelle en historie som helhetlig dannet et godt bilde på hvordan de ansatte faktisk utøvde selvledelse på hjemmekontoret. Her opplevde jeg det som mest krevende å være spesifikk nok da det er lett å mene at «alt er relevant» selv om det når alt kommer til alt kun var enkelte deler som var det.

Videre ble temaene navngitt. Dette ble gjort ved å gå inn i tekstutdragene og forsøke å kort oppsummere essensen. Ved å gjøre en øvelse der jeg forsøkte å definere og avgrense hvert tema med noen få ord var det igjen enklere å lage et passende navn basert på denne definisjonen. Her ble det lagt vekt på refleksjonene angående intern homogenitet, ekstern heterogenitet og relevans for problemstilling.

**Fase 6: Rapportskriving.** Den sjette fasen er i følge flere av kildene på tematisk analyse produksjon av rapport (Braun & Clarke, 2006; Howitt, 2013). Da rapportering av resultatene er en innebygd del av selve masteroppgaven ble det i praksis å skrive resultatdelen av oppgaven. Det ble hentet ut en rekke utdrag fra de transkriberte dataene for å underbygge og illustrere hvert tema og undertema. Det var en rekke utsagn som underbygget de samme poengene i rapporteringen, noe som krevde prioriteringer underveis. Ved disse prioriteringene ble det lagt vekt på leserens opplevelse i tillegg til kvalitativt innhold i utsagnene, her hvor konkrete de er og om de faktisk underbygger det de er ment å underbygge. Det viktigste i denne fasen var å skape en helhet som kunne underbygge de veiene jeg hadde tatt i tidligere faser.

**Etiske betraktninger**

I denne delen vil det redegjøres for de etiske betraktningene gjort underveis i studien. De forskningsetiske prinsippene som er spesielt viktige innen kvalitativ forskning er frivillig deltakelse, informert samtykke og konfidensialitet. Dette fordi man trer inn i informantenes arenaer og fordi resultatene fra forskningsintervjuet skal offentliggjøres (Tjora, 2021).

***Frivillig deltakelse og informert samtykke***

Informantene ble tilsendt et informasjonsskriv (Vedlegg 2) i forkant av intervjuet. Informasjonsskrivet ble utformet etter mal fra NSD og tilbakemeldinger fra veileder, og la vekt på prinsippene om frivillig deltakelse, konfidensialitet og informert samtykke. I tillegg inneholdt det informasjon om prosjektet, formålet med studien og informasjon om de ansvarlige med kontaktinformasjon dersom informantene skulle ønske denne. Det inneholdt også informasjon om informantenes rettigheter om personvern og rett til frivillig deltakelse og tillatelse til å trekke seg og få dataene sine slettet uten sanksjoner. Alle informantene samtykket til deltakelse muntlig før intervjuet startet, og ingen valgte å trekke sine data underveis i prosessen.

***Anonymitet og konfidensialitet***

Informasjonsskrivet, som nevnt over, beskrev at all personinformasjon som var samlet inn i rekrutteringsprosessen og i intervjuet ville behandlet konfidensielt, og at informantenes sitater ville anonymiseres i den ferdige oppgaven. De åtte informantene ble tildelt en personlig kode som skilte de ulike intervjuene fra hverandre, både i lydopptaket og i transkribert form. Ord, navn og omtale av departementet som gjorde det mulig å identifisere personer eller virksomheten ble anonymisert i intervjuenes transkriberte form. Sitatene som ble brukt i oppgaven ble nøye gjennomgått for å sikre at de ikke avslørte den enkelte informant. Videre ble all behandling av persondata gjort i henhold til konfidensialitetsprinsippet. Dette vil si at lydfiler ble slettet umiddelbart etter transkribering og kodeformelen og koblingen til det virkelige fornavnet ble holdt i fysisk form og låst vekk adskilt fra øvrige data.

Det ble søkt om godkjenning av prosjektet til NSD 6.11.2020, og godkjent 18.11.2020 (vedlegg 3). Ingen informanter ble kontaktet før prosjektet ble godkjent.

**Kvalitet i kvalitativ forskning**

Kvalitativ forskning, herunder tematisk analyse, er av enkelte kritisert for at «alt er lov», at for mye av tolkningen ligger hos forskeren og at resultatene ikke kan brukes vitenskapelig da de ikke oppfyller de samme kravene som stilles i kvantitativ forskning (Howitt, 2013; Tracy, 2010). For å vurdere kvaliteten i kvalitativ forskning kan kriteriene pålitelighet, gyldighet, generaliserbarhet, og transparens og refleksivitet benyttes (Tjora, 2017).

Med *pålitelighet* menes intern logikk eller sammenheng. Å vurdere resultatenes relevans i forhold til tidligere teori kan underbygge dette, og det kan si noe om resultatenes

troverdighet (Kvale & Brinkmann, 2009; Tjora, 2017). Å redegjøre for sin subjektivitet i forskningsprosessen kan bidra til å oppnå pålitelighet. Kriteriet *gyldighet* innebærer hvorvidt resultatene som legges frem faktisk besvarer problemstillingen, og hvordan sammenhengen er til teori og empiri (Tjora, 2017). Her kan det tydeliggjøres for hvordan verktøyene og metodene man bruker er valgt for å oppnå et svar på problemstillingen, samt sammenhengen til analysen og diskusjonen gjennom bruk av sitater som trekker den nærmere datasettet. *Generaliserbarhet* er noe som ofte etterstrebes i kvantitativ forskning, og i kvalitativ forskning ikke nødvendigvis et mål i seg selv da det fokuseres på rike beskrivelser heller enn universell kunnskap (Tjora, 2017). *Transparens og refleksivitet* er hevdet å være blant de viktigste kravene for kvalitetsvurdering. Det inkluderer å redegjøre for de metodiske valgene man har gjort underveis i prosessen og synliggjøring av sitater i resultatdelen.

En vurdering av denne studiens kvalitet opp mot disse kriteriene kan finnes i metodediskusjonen under diskusjonskapittelet.

# Resultater

Dette kapittelet utgjør rapporteringen av resultatene, altså temaene, fra analysedelen. Denne samlingen av temaer har som hensikt å belyse problemstillingen hvordan utøver ansatte i et byråkrati selvledelse på hjemmekontor under koronapandemien. Temaene vil presenteres etter hverandre med de undertema som kom frem i analysedelen. Hvert tema vil underbygges og illustreres med utdrag fra det transkriberte datamaterialet.

Tabell 3

*Oversikt over tema*

| Tema | Undertema |
|---|---|
| Selvledelse gjennom tidsstyring | Setter rammer for arbeidsdagen |
| | Verktøy for å holde oversikt og struktur på arbeidsdagen |
| | Effektivitet i arbeidsoppgavene og bruk av pauser |
| Eksterne tiltak for å utøve selvledelse | Bruker fysiske omgivelser for å fjerne distraksjoner |
| | Bruker andre rundt seg for å komme i mål med oppgaver |
| Interne tiltak for å utøve selvledelse | |

## Selvledelse gjennom tidsstyring

Ett av elementene informantene trakk frem som de brukte for å lede seg selv gjennom arbeidsdagen var styring av tid. De rapporterte at arbeidsgiver hadde redusert kjernetid og gitt dem økt fleksibilitet til å forme arbeidsdagen sin selv. Dette resulterte i færre rammer fra arbeidsgiver, og med det et større ansvar for å selv sette disse rammene. Når det kom til tidsstyring var det flere områder som ble berørt i intervjuene. De trakk frem rammene for arbeidsdagen, altså start og avslutning, generell oversikt og struktur på når de skulle gjøre hvilke oppgaver, og hvilke «verktøy» de benyttet seg av for å holde denne strukturen, samt bruk av pauser underveis i dagen. Som gjennomgående i alle intervjuene var det områder der de ansatte opplevde at de mestret og områder der de opplevde at de ikke mestret, men at de var bevisst på dette og ønsket seg mot å mestre. Tid var viktig for informantene fordi en

normal arbeidsdag på kontoret er preget av relativt faste rammer og regulert arbeidstid med mindre fleksibilitet enn de opplevde på hjemmekontoret.

***Tidsmessige rammer for arbeidsdagen***

En måte de ansatte styrte arbeidstiden sin på, var ved å etablere tidsmessige rammer på arbeidsdagen. De fleste av informantene hadde klare rutiner og et bevisst forhold til det å starte dagen. Flere trakk frem det at de hadde tatt med rutinene fra kontoret til hjemmekontoret når det gjaldt å starte dagen, og enkelte var styrt av eksterne faktorer som barn som skulle i barnehage og på skole. Rutiner var gjentakende for informantene når det gjaldt å starte dagen, bestående av frokost, kaffe, tannpuss og å sjekke mailinnboksen. Informantene snakket om denne morgenrutinen som uproblematisk, og at de etter et år på hjemmekontoret hadde utviklet en klar tanke om hvordan de foretrakk å starte dagen. I følgende utdrag beskriver informantene hvordan de starter dagen på hjemmekontoret:

> **Informant 8:** *Ja, jeg pleier å starte til samme tid hver dag, for det, for jeg føler at det er viktig å ha samme rutiner sånn for å jobbe bedre. Så jeg begynner klokken 8 med kaffekopp og leser meg opp på mailen og hva jeg må gjøre den dagen og møter jeg har, og finner ut hva jeg må forberede meg til eller om det er noe som haster som jeg må forte meg å skrive eller kontakte andre for å sette i gang med*
> **Informant 2:** *Stå opp og logge meg på klokken 8, gjerne spise frokost samtidig hvis jeg ikke har rukket det. Og så jobber jeg da frem til lunch*
> **Informant 6:** *Jeg tror at det som er viktig, det er det å stå opp og late som om du skal på bussen, men du tar ikke bussen. Gå på badet, pusse tenner, ikke sant, gjøre sånne ting, ikke fullsminke, men hvertfall liksom, sånn at du hvertfall har fått på deg littegranne. Sånn at du har mest mulig rutine på morgenen da, sånn som du gjorde før*
> **Informant 1:** *Ja, det er jo kort vei til jobb da, så etter frokost så er det bare å, inn og skru på maskina på det midlertidige arbeidsrommet jeg har etablert her hjemme og registrere meg som arbeid, altså registrere arbeidstid*

Når det kommer til det å avslutte arbeidstiden derimot var det omlag halvparten av informantene som rapporterte at de hadde utfordringer. En fortalte om hvordan det var vanskeligere å sette et konkret skille mellom arbeid og fritid i starten av pandemien da situasjonen var ny, men at øvelse og erfaring hadde gjort det enklere å skille etter nesten et år

på hjemmekontoret. Likevel var det informanter under intervjuene som snakket om det å arbeide mer eller mindre hele døgnet, som ved dette utsagnet:

> **Informant 6:** *Men så får man en økt på kvelden igjen da, sånn at jeg er veldig produktiv mellom åtte og ti da, da har jeg liksom en ny runde med økt, og så ser jeg, sjekker jeg kanskje eposten før jeg legger meg. Og det er klart at sånn ville jeg jo ikke gjort på jobben fordi da ville jeg, ikke sant, gått hjem klokken syv og gjort meg ferdig og rydda pulten og sånn. Men her trekker jeg arbeidet, trekker jeg arbeidet egentlig døgnkontinuelig nesten*

Det var også ansatte som opplevde at de ikke hadde en bevisst og definert slutt på arbeidsdagen. I motsetning til det å starte dagen var avslutningen ikke særlig preget av rutiner, men noen snakket om at familieforpliktelser påvirket når de avsluttet arbeidsdagen. Enkelte av disse informantene utrykte en optimisme hva gjaldt å gjøre mer arbeid etter at de hadde gjort ferdig sine forpliktelser hjemme, og for andre var det en balanse mellom tidspunkt på dagen og hvor langt man var kommet på oppgavene:

> **Informant 3:** *Men de gangene jeg er hjemme så er det bare okey, ferdig med det og klokka er så og så mye. Da avslutter jeg da*
> **Informant 4:** *Jeg er litt dårlig til å avslutte fordi jeg ofte tenker at jeg kanskje skal tilbake på kvelden eller at jeg egentlig bare skulle ned og ta meg en kaffe, så det, jeg har ikke sånn veldig sånn definert slutt på arbeidsdagen, men den blir jo helt automatisk avsluttet fordi jeg går i barnehagen og henter barna*
> **Informant 2:** *Jeg avslutter på en måte når jeg er ferdig med de oppgavene jeg tenker at jeg skal være ferdig med den dagen og så hvis det ikke er så mye å gjøre da, så, da jobber jeg jo med oppgaver som på en måte det ikke er det tidspresset på da, men det er jo ofte sånn at, i min jobb at, at man har ting som skal følge den prosjektplanen da for eksempel, og den er jo ganske tight egentlig*

Den andre halvparten av informantene rapportere en bevisst og relativt fast avslutning på arbeidsdagen, blant annet for å skape et skille mellom arbeid og fritid. Her var det et større fokus på rutiner tilsvarende starten på arbeidsdagen. Rutinene besto av faste tidspunkt som signaliserte en avsluttet arbeidsdag, eller handlinger de gjorde som å skru av datamaskinen. I enkelte intervjuer ble det også nevnt at det å skape skille mellom arbeid og fritid var noe som

arbeidsgiver oppmuntret dem til og som var anbefalt fra relevante artikler som tok for seg «tips på hjemmekontoret»:

> **Informant 1:** *Jeg avslutter veldig innenfor en times tid omtrent på samme tid hver dag. Det har jeg vel alltid gjort, enten jeg er her eller der*
> **Informant 8:** *Ja, ja, nei, jeg sitter liksom på et soverom og jobber og jeg er veldig, prøver å være veldig bevisst på at når jeg avslutter, da stenger jeg PCen eller i hvertfall stenger alt untatt nettleseren og lukker døren og går ut og da, lager middag og er sammen med barna mine og hjelper dem med å gjøre lekser og sånn, og prøver å ha veldig skille*
> **Informant 5:** *Ja, jeg liker jo å skru av PCen sånn helt, ikke bare ha den på sånn dvalemodus. Det er litt viktig synes jeg, og så bruker jeg ikke dette kontoret til så mye annet, så det er veldig sånn jobbsonen*

***Verktøy for å holde oversikt og struktur på arbeidsdagen***

Mellom start og slutt på arbeidsdagen skulle de ansatte løse en rekke oppgaver som faller til deres stilling. Samtlige arbeidet i ett eller flere team om de ulike oppgavene, men det er mange deloppgaver de fortalte at de har blitt delegert av leder eller på vegne av teamet som de arbeidet selvstendig med. Det å holde oversikt over de oppgavene som skal gjøres innenfor dagens arbeidstid benyttet nesten samtlige en form for gjøremålsliste for å holde oversikt. De ble brukt på ulike måter av de forskjellige informantene, og med ulik detaljeringsgrad. Dette fremsto som et system de hadde utviklet etter sine egne behov, og etter hva som fungerte best i praksis. Det var enkelte som snakket om sine gjøremålslister som en perfeksjonert måte å holde oversikt og struktur på, mens noen hadde fortsatt enkelte utfordringer hva gjaldt metoden. Videre uttrykte de fleste informantene at de hadde benyttet det samme systemet på arbeidsplassen, mens noen få fortalte at det var et nytt arbeidsverktøy etter pandemiens start.

> **Informant 2:** *Ja, jeg bruker, jeg bruker et sånt lappesystem på PCen, hvor jeg til enhver tid skriver hva er status på den oppgaven da, så jeg har, det er sånn, du vet hva jeg mener, sånne stickers ikke sant. Sånn at jeg har en stickers for hver på en måte område, og så skriver jeg litt sånn hva er neste oppfølging, hva er status*

**Informant 1:** *Det er to-do-listen min da, eller de små lappene mine som ligger der. Der jeg da må være, jeg trenger jo ikke det altså, jeg trenger ikke å stryke dem etterhvert som jeg gjør dem, men de ligger der som en påminnelse på det som må skje, så jeg har gjerne en gjennomgang på morgenen når jeg starter, går gjennom epostkassen min og går gjennom to-do-lista og sjekker hva er det som må foregå i dag*
**Informant 6:** *Da har jeg rett og slett noe som, jeg har rett og slett en liste som er, to-do-liste, hvor jeg rett og slett bare skriver hast på. Jeg har liksom litt sånne store lister som jeg også opererer med, og da har jeg de listene ved siden av som jeg da på en måte da, hva er topphast denne dagen her*
**Informant 7:** *Jeg prøver å implementere sånne gule lapper da, og det fungerer kjempebra, så livet uten gule lapper var veldig vanskelig, så jeg fikk tak i en sånn kjempestabel med gule lapper, så jeg har en PCskjerm full av gule lapper og det funker overraskende bra.*

Listene ga likevel de ansatte kun en oversikt over hvilke oppgaver som skulle gjøres, og enkelte av informantene benyttet kalenderen for å avsette tid til de ulike oppgavene gjennom dagen mellom møter. Dette ble forklart med at de ønsket å skape en større forpliktelse til å gjennomføre oppgavene til planlagt tid eller at de ønsket å sørge for at de rakk alle oppgavene som var planlagt innenfor arbeidstiden:

**Informant 8:** *Og så bruker jeg kalenderen min og faktisk plotter inn, jeg må skrive det før da, da setter jeg av den halvtimen i kalenderen min faktisk, sånn at jeg forplikter både meg selv og at andre ser at jeg ikke kan ha masse møter, så jeg på en måte bruker veldig kalenderen min veldig bevisst da, på å, på å planlegge sånn atte jeg skal rekke alt*
**Informant 3:** *Jeg har jo prøvd å skrive ting inn i kalenderen for eksempel, sånn i dag skal jeg gjøre det og det*

***Effektivitet i arbeidsoppgavene og bruk av pauser***

Å styre tiden gjennom arbeidsdagen handlet om mer enn bare når man skal gjøre hva. Det handlet også om å rekke alt man skal, noe som krevde en viss effektivitet. Informantene snakket mye om hvor effektive de oppfattet at de var på hjemmekontoret målt mot hvilke frister de skulle rekke, sammenlignet med kollegaer og sammenlignet med hvor effektivt de

arbeidet på arbeidsplassen. Det var variasjon blant informantene på dette området. Enkelte arbeidet mer effektivt, andre merket ikke forskjell på effektiviteten, mens noen opplevde en betydelig svekket effektivitet på hjemmekontoret. For å sikre effektivitet gjennom dagen snakket informantene om flere ulike metoder og strategier. En informant trakk frem selve hjemmesituasjonen som årsak til at hun arbeidet mer effektivt:

> **Informant 8:** *Så sånn sett er hjemmekontoret littegranne disiplinerende på faktisk få gjort det på dagtid og ikke sitte utover på ettermiddagen og kvelden. Men det hender jo at jeg har alt for mye å gjøre, så jeg sitter jo og jobber om kvelden hjemme og, men, men atte, strategien min er litt motsatt da, at jeg bør gjøre det før ettermiddagen kommer og barna mine kommer hjem og skal ha hjelp til lekser*

En annen informant tok i bruk egne tidsfrister for å sikre en effektiv arbeidsflyt:

> **Informant 7:** *Så det er jo, så det jeg gjør er å skape tidsfrister for meg selv, skape elementer som, akkurat nå skal jeg gjøre dette så lenge, dette så lenge*

Likevel var det flere av de ansatte som opplevde at de arbeidet tregere og at ikke de fristene de satte for seg selv blir nådd på grunn av lav effektivitet:

> **Informant 3:** *Kanskje det er det at jeg har litt for, tenker at jeg skal rekke å være like effetiv hjemme som jeg er på jobb, og så jeg er jo ikke det, og så faller jo mine timeplaner, eller min planlegging av tiden og oppgaver, den funker ikke så bra fordi jeg tror jeg skal rekke mer enn det jeg gjør*
> **Informant 6:** *Veldig, veldig mange ganger fordi du utsetter og utsetter, ikke sant. Om det hadde vært lettere å være fysisk på jobb, det har det, fordi jeg ser at jeg var flinkere da, fordi ikke sant, da skal du hjem på et tidspunkt*

For å opprettholde en effektivitet og et fokus i arbeidet sitt gjennom dagen hadde de ansatte et bevisst forhold til bruk av pauser fordi, som en informant sa, «*du kan ikke være effektiv i 3 timer i strekk*». Informantene trakk frem det å bryte opp arbeidsoppgavene, «restarte» fokus ved å gjøre noe helt annet og bruke pauser for å bevege seg eller trene. En hadde et mer strukturert forhold til bruk av pauser ved å arbeide i økter:

**Informant 6:** *Men normalt sett så prøver jeg å jobbe i økter da, at jeg jobber litt og så tar jeg og lufter litt på meg, går ned og setter på en vaskemaskin og sånt no*

Mens andre brukte pauser mindre strukturert, og heller etter behov når de opplevde at fokuset forsvant:

**Informant 1:** *Nei, det handler jo om atte, atte man bryter av og så sjekker epostboksen, ser om det var kommet noe som du ikke hadde registrert når du satt og holdt på, eller at du, altså vi har jo flere skjermer, så på den ene skjermen kan du jo ha en avis eller en eller annen nyhetsoppdatering oppe, og at du da forsvinner inn i den og bruker litt tiden på det i stedet for. Ja. Rett og slett fordi at det er, det kreves kanskje mere selvdisiplin eller, det blir for ensformig å holde på med bare sitt eget hele dagen rett og slett*

**Informant 8:** *En annen ting er jo å ta en liten pause og rusle litt rundt i huset og hente en kopp kaffe eller et glass vann og bevege meg litt. Og ofte så kan ting struktureres litt i hodet når du tar en sånn pause og så da er du fokusert når du kommer tilbake etter 5 minutter for da har du tenkt ut en løsning på ting*

**Informant 2:** *Og så hjelper det kanskje å ta seg en liten pause og, få litt avstand, ta en annen oppgave og komme tilbake til det, det kan også hjelpe meg. Eller å gå meg en tur, lufte hodet, sove på det. Ja*

**Informant 4:** *Men det å gå litt rundt og, hvis ting stopper opp, så prøver jeg å liksom bryte opp med å gjøre en annen oppgave eller å gå, vi har tre etasjer da, og jeg sitter øverst og på en måte bare gå ned og finne på ett eller annet å gjøre, sette på en maskin eller altså ett eller annet småtteri. (...) Ofte så ser man jo ting litt bedre når man får bittelitt avstand og få satt seg inn i det igjen*

**Eksterne tiltak for å utøve selvledelse**

Samtlige av de ansatte i denne studien trakk frem distraksjoner som påvirket arbeidsflyten. Noen rapporterte at det var flere distraksjoner på hjemmekontoret enn på arbeidsplassen, mens andre mente motsatt. Hos de siste var det blant annet fraværet av mennesker som kom for å stille spørsmål som var årsaken til at det var færre distraksjoner på hjemmekontoret, fordi terskelen for å ta kontakt digitalt var høyere. Ved ulike distraksjoner på hjemmekontoret uttrykte informantene at det var utfordrende å finne tilbake til det fokuset

som de trengte for å få arbeidet gjort og oppgavene løst, spesielt utfordrende ved vanskelige eller uinteressante oppgaver. I tillegg uttrykte flere at de normale rammene for å komme seg forbi slike distraksjoner som fantes på arbeidsplassen ikke var til stede i samme grad på hjemmekontoret, som denne informanten utrykker:

> **Informant 3:** *Det er kanskje litt med at jeg har konsentrasjonsproblemer på hjemmekontor fordi jeg trenger virkelig noen strukturer rundt meg som kan holde ting på plass fordi jeg er litt sånn kaotisk, alt er kaos før jeg får ordnet alt sammen, strukturert det*

De ansatte tok i bruk enkelte eksterne tiltak for å sikre at de fikk arbeidet gjort. Enkelte av disse tiltakene var ulike fra en normal arbeidssituasjon på kontoret, som å benytte et rolig kontorrom, og andre var likere, som å bruke leder og kolleger til å hjelpe seg gjennom tøffere og mindre motiverende oppgaver.

***Bruker fysiske omgivelser for å fjerne distraksjoner***

Et element mange trakk frem var dette med å sikre ro til å få gjort arbeidsoppgavene sine og eliminere distraksjoner. Noen informanter hadde enten partner eller barn i huset gjennom arbeidsdagen som utgjorde en potensiell distraksjon, mens andre opplevde at hjemmet i seg selv utgjorde en distraksjon da det ikke normalt sett var forbundet med arbeid. Det å benytte fysiske omgivelser for å sikre ro og fjerne distraksjoner var blant annet å etablere arbeidssoner i egne rom som de flyttet seg til for å arbeide. De ansatte arbeidet til vanlig i et åpent kontorlandskap med sine kolleger, så denne «cellekontor»-tilværelsen var for mange ny, som denne informanten uttalte:

> **Informant 7:** *På arbeidsplassen så sitter vi jo i dette fantastiske åpne landskapet, og det er jo, det burde jo vært en oppgave i seg selv fordi det er jo også veldig sånn tveegget greie hvis man er mange som jobber sammen, mange forskjellige ting i samme rom, så skaper det en del støy for hverandre. Og da er det veldig godt å komme hjem og kunne, ikke høre på kjatringen til de andre og kunne drive med tingene mine, akkurat sånn som man kunne gjøre på et cellekontor*

Nesten samtlige informanter hadde tilgang til et fysisk rom der de kunne få ro fra eventuelt andre familiemedlemmer som også arbeidet hjemmefra, eller de hadde arbeidsplasser de benyttet seg av for å «komme inn i arbeidssonen»:

> **Informant 6:** *Og så flytter jeg meg opp på et annet rom, og ikke sitter på kjøkkenet hvis jeg må superkonsentrere meg og tenke, ikke sant, så har jeg et ekstra rom*
> **Informant 5:** *Jeg har et eget rom som er arbeidsrommet mitt, og så har jeg skaffet meg sånn hev-senk-pult som, men det er mer sånn fysisk okey. Også har jeg malt rommet og gjort det litt koseligere fordi at dette rommet var egentlig bare et sånt lagerrom nesten, det var det det ble brukt til og etterhvert som korona bare varte og vare har jeg måttet gjøre det litt finere rett og slett for å trives bedre her*
> **Informant 4:** *Men det å rigge seg en ordentlig arbeidsplass gjorde veldig mye. Det å ha en ordentlig pult og liksom her er plassen jeg arbeider på, ikke kjøkkenbenken hvor liksom oppvasken står og mannen min går og henter seg mat og kaffe, og jeg er hele tiden usikker på hva folk ser i kamera og sånn*

***Bruker andre rundt seg for å komme i mål med oppgaver***

En ting som samtlige trakk frem som unikt for hjemmekontortilværelsen var å være fysisk adskilt fra leder og kolleger. Flere nevnte at på arbeidsplassen hadde de interaksjoner enten ved å besøke hverandres arbeidsplasser, møter i gangen eller i lunchområder og ved kaffemaskinen. I et fravær av disse normale interaksjonene måtte de ansatte interagere med leder og kolleger på andre måter, og de trakk frem både sosialt press og frister, og fellesskap for å komme i mål med oppgavene sine på hjemmekontoret. Det sosiale presset, eller ansvaret de følte for andre, var for mange en viktig ekstern faktor for å få arbeidet gjort, som uttrykt her:

> **Informant 5:** *Så, men det som da tvinger oss på en måte inn i å holde det gående er på en måte de møtene vi setter, de fristene vi setter for oss selv og også for andre. Det er det som blir sånne milepæler hele tiden, så må du jobbe opp mot det. Og det er veldig bra, vi trenger jo det, vi må jo ha det for å klare å holde fokus egentlig*
> **Informant 3:** *Fordi jeg samarbeider jo med folk, jeg har jo et ansvar overfor både jobben og de jeg jobber sammen med til å klare få gjort unna det viktige, viktigste, så ja*

Selv om enkelte mente at dette var noe mer fraværende på hjemmekontoret:

> **Informant 7:** *Det kollektive drivet som er i en organisasjon, det er ikke her, man mangler det presset og det er jo også litt sånn arbeidsgivers tilrettelegging er jo at man skal ikke presse medrbeiderne for mye, det er liksom noe de er opptatt av, og jeg tenker det er kanskje litt dumt å være så, kall det å være så fleksibel og så grei. At det kanskje kunne vært bedre å hatt litt mere pisk og sure meldinger også i den digitale verden da. For det er, det skaper en dynamikk*

Det kollegiale fellesskapet og relasjon med nærmeste leder ble også trukket frem som en metode å få arbeidet gjort, enten det var ved å øke selvtillit og mestringstro i oppgaveløsningen:

> **Informant 6:** *Og så bruker jeg nok litt sånn kollega med å sende eposter og det handler litt om at nå trenger vi å muntre hverandre litt opp, ikke sant, og så, ja, prøver liksom å involvere på den måten der da*
> **Informant 5:** *Så da må man rydde opp i det, snakke med sjefen, det gjorde jeg, jeg tok en prat med sjefen, og vi fikk liksom sortert hva er det som er viktigst nå, sånn at, fordi at det var en for meg en litt sånn ny reaksjon, for vansligvis, så pleier jeg da å være på, ikke sant, være på hugget, det skal, ja, liksom, tar det, sånn at man ikke mister den kontrollen da*

Eller å løse oppgaver i fellesskap med leder og kollega:

> **Informant 5:** *Men det som da er veldig utløsende og som regel hjelper veldig er å ta kontakt med noen og snakke seg gjennom den. Og det kan være sjefen, eller det kan være en annen kollega som er liksom ekspert eller som du tenker har innsikt da på det området og nettopp liksom hvordan skal jeg gripe fatt i dette?*

**Interne prosesser for å utøve selvledelse**

I tillegg til de eksterne tiltakene de ansatte benyttet for å få arbeidet gjort benyttet de også interne, kognitive prosesser og tiltak gjennom arbeidshverdagen. En del av informantene

trakk frem at når det kom til uinteressante og vanskelige oppgaver som i seg selv ikke var direkte motiverende, var dette mest vanestyrt og noe de «bare gjorde». De hadde sjelden problemer med å få gjort arbeidet de skulle gjøre, eller som en informant sa det «*det er bare å starte på toppen, å spise en elefant»*. Noen trakk linjer tilbake til den normale arbeidshverdagen og sa de gjorde ting på samme måte og at lite hadde endret seg. Enkelte, med lengre fartstid på arbeidsplassen og i arbeidslivet generelt, trakk også frem erfaring med arbeidsmetoden som mulig årsak til at de fikk gjort det de skulle uten problemer. Andre informanter hadde større utfordringer med å få gjort det de skulle. Informantene reflekterte blant annet rundt det å prokrastinere, som noe de visste var lite effektivt. Noen av de ansatte måtte presse seg selv mer og andre hadde ulike kognitive strategier som snakke til seg selv og å motivere seg selv gjennom belønninger. Det var likevel ikke mange av informantene som hadde et bevisst forhold til hva de tenkte for å få arbeidet gjort, og det var utbredt at de ikke reflekterte mye over dette. Flere gjentok at de ikke hadde reflektert mer over hvordan de strukturerte tankene sine på hjemmekontoret enn de hadde gjort på arbeidsplassen. De som uttrykte et uproblematisk forhold til å komme seg gjennom umotiverende eller uinteressante oppgaver uttrykte også at de ikke hadde et reflektert forhold til hvorfor eller hvordan de gjorde som de gjorde. Felles for disse ansatte var en holdning til at de startet på oppgavene de skulle gjøre, og gjorde seg ferdig uten noen større utfordringer:

> **Informant 2:** *Ja, nei jeg er så vant til å jobbe selvstendig og holde fremdrift og levere*
> **Informant 5:** *Jeg gjør egentlig ikke så mye annet enn å bare, liksom, gjøre det jeg skal på en måte*
> **Informant 7:** *Man starter på den første og så jobber man til man er ferdig. Det er ikke så komplisert (...) Det er ikke no, det er ikke noe sånn reflektert forhold til det, det er bare å få jobben gjort*
> **Informant 1:** *Sånne oppgaver har jeg en strategi på å gjøre unna fort og gærent, det har jeg alltid hatt. Hvis jeg ikke synes de er inspirerende eller spennende, så, så, så får jeg dem unna og, unna to-do-listen min, og gir heller en beskjed til den det måtte angå om dette ikke er bra nok, så si ifra så kan jeg jobbe mere med det*

Enkelte av informantene uttalte noe større utfordring med terskelen å starte med vanskelige eller uinteressante oppgaver. Disse trakk frem at å bli ferdig med de uinteressante oppgavene var målet, så de for eksempel kunne arbeide med mer interessante oppgaver som en slags belønning:

> **Informant 8:** *Ja, faktisk, noen ganger, så, hvis det er sånn kjedelig oppgave, så er det bare å gjøre det og bli ferdig, så kan du heller konsetrere deg om de litt mer interessante oppgavene*

Enkelte informanter motiverte seg selv til å gjøre oppgavene ved å snakke opp oppgavene til seg selv, overtale seg selv med at de var mer interessante enn de var:

> **Informant 8:** *Og man må bare på en måte, ja, jeg prøver jo å motivere meg selv til å si at ja, det her, det er bare å gjøre det, det er enkelt*
> **Informant 2:** *Så hvordan jeg håndterer det når jeg får sånne, men det er alltid oppgaver man ikke liker, det er klart det, det er alltid, det er jo en del sånne tunge prosesser som kan være veldig utmattende, men da prøver jeg å si at dette er interessant*

Også å snakke strengt til seg selv var noe enkelte informanter gjorde når de sto overfor vanskelige og uinteressante oppgaver:

> **Informant 6:** *Ja, og det er jo først og fremst å ta en alvorsprat med seg selv (...) jeg har hatt noen sånne oppgaver i det siste som jeg utsetter veldig sent, og som er sånne oppgaver hvor jeg kjenner at jeg må bare sette igang ikke sant, det er et litt sånn større arbeid for å finne ut av informasjon for å skrive et notat. Og det synes jeg er kjempevanskelig og holde da, bestemme seg for at nå må jeg bare gjør den oppgaven*
> **Informant 4:** *Nei, ofte så må du liksom bare si at okei, men nå, nå må jeg gjøre det, og så prøve liksom å sette alt annet til side i en kort periode da*
> **Informant 8:** *Nei, men iallefall bare å utsette, utsette, utsette, det funker hvertfall ikke fordi det blir ikke nødvendigvis ikke bedre av å bare få veldig lite tid*

# Diskusjon

Smitteverntiltakene som ble innført som en konsekvens av koronapandemien våren 2020 fikk konsekvenser for rammene og strukturene ansatte var vant til å arbeide innenfor. Mange måtte arbeide hjemmefra, fysisk distansert fra kontoret, kolleger og nærmeste leder. Å lede seg selv har med dette blitt både en konsekvens og en mulighet ved autonomien som følger med hjemmekontor og virtuelle team. Situasjonen samfunnet har sett det siste året har vært unik på mange måter sett opp mot tidligere bruk av hjemmekontor i en arbeidssituasjon. Hensikten med denne studien var å undersøke hvordan ansatte i et byråkrati utøver selvledelse på hjemmekontoret, hvilke strategier de bruker og hvordan de håndterte de endrede arbeidsforholdene. Resultatene viser tre gjennomgående temaer som beskriver hvordan ansatte leder seg selv på hjemmekontoret. Dette inkluderer selvledelse gjennom tidsstyring når ikke tidsstyringen gjøres ved hjelp av kontorets åpningstid. Videre gjennom selvledelse med bruk av eksterne tiltak og ved bruk av interne, eller kognitive, tiltak for å gjennomføre arbeidet og møte de kravene arbeidsgiver stiller i nye omgivelser.

Dette kapittelet vil starte med en diskusjon av selvledelsesstrategier som kom frem i studien og drøfte disse i lys av strategiene underlagt selvledelseskonseptet. Deretter vil funnene ses i sammenheng med hjemmekontorkonteksten og videre en diskusjon rundt rammene og strukturene på hjemmekontoret. Deretter vil det drøftes hvordan informantene bruker sitt sosiale, profesjonelle nettverk fra hjemmekontoret, et aspekt som ikke dekkes av selvledelseskonseptet. Kapittelet avsluttes med en metodediskusjon om studiens begrensninger og kvalitet, før det drøftes hvilke praktiske implikasjoner studien har og anbefaling for videre forskning.

## Studiens funn og selvledelsesteori

Ifølge selvledelsesteorien kan ansatte lykkes med å prestere bedre og mer effektivt ved å benytte seg av de spesifikke atferds- og kognitive strategiene: atferdsfokuserte strategier, naturlige belønningsstrategier og strategier for konstruktive tankemønstre (Neck & Manz, 2010). Funnene i denne studien har vist at ansatte som arbeider fra hjemmekontor benytter seg av en rekke tiltak og strategier for å få arbeidet sitt gjort effektivt og vellykket, og finner at flere av disse tiltakene samsvarer med de som er beskrevet i selvledelsesteorien. Dette kan støtte det som tidligere er konstatert av Oakley (1999) der ansatte tyr til selvledelsesstrategier for å lykkes med den nye arbeidssituasjonen, og for å møte de overordnede kravene som følge av en økt grad av autonomi. Dersom ansatte vil lykkes må de ha fokus på atferd og kognisjon som sikrer dem et høyt effektivitetsnivå og en høy

gjennomføringsevne. Funnene i denne studien viser likevel at det er variasjon i om informantene opplever at de lykkes eller ikke i å arbeide effektivt på hjemmekontoret, noe som samsvarer med tidligere forskning som tydelig gir indikasjoner på at det finnes variasjoner i selvledelsesegenskaper (Neck & Houghton, 2006).

I resultatene reflekterte informantene mye over hva de opplever at fungerer og hva som ikke fungerer for å opprettholde egen effektivitet, og flere sammenlignet sin prestasjon i de nåværende omgivelsene til likheter og ulikheter ved arbeid på kontoret. Dette kan tolkes som bruk av selvobservasjon, underlagt atferdsfokuserte strategier. Informantene rapporterer ikke om en systematisk og omfattende bruk av selvobservasjon, som blant annet Glasø og Thompson (2018) foreslår, men heller en usystematisk metode der de generelt reflekterer over og fokuserer på egen atferd, der flere hadde et kritisk blikk på hvor godt de utførte oppgavene sine. Informantene fortalte videre om at de satte seg prestasjonsmål i løpet av dagen om hvor effektive de ønsket å være. Dette kan regnes som understrategien selvbestemt målsetting. Locke og Latham (2002) argumenterer for at målsettingen må være spesifikk, utfordrende og oppnåelig, og det motsatte kan både virke negativt på ønsket atferd og svekke troen på egen mestring i arbeidssituasjonen. Informantene delte ikke spesifikke mål de hadde på tidspunktet for intervjuet, og kvaliteten på målene deres var med det vanskelig å vurdere, men denne studien ønsker ikke å utelukke at de hadde spesifikke, utfordrende og oppnåelige mål for seg selv. Ved å se til bruk av andre strategier, som skal bidra til å nå målene de har satt, er det mulig å trekke ut vurderinger av informantenes uttalelser som gir en indikasjon på hvorvidt målene når disse tre kriteriene.

For å oppnå sine mål viser funnene at flere av de ansatte unnet seg pauser eller trening etter at de hadde fullført vanskelige eller uinteressante oppgaver, eller de kunne ta fatt i mer interessante oppgaver om de vanskelige ble tatt først. Her kan det vurderes som om de bruker selvbestemt belønning ved at de selv definerer hva som skal skje om de fullfører sine egne mål. Flere snakket også om at dersom effektiviteten var lav, eller de hadde utsatt de vanskelige oppgavene gjennom å prokrastinere, kunne de markere denne uønskede atferden og fravær av måloppnåelse med å arbeide utover arbeidstiden. Dette kan tolkes som bruk av selvstraff for å styre atferden mot en mer ønskelig atferd for fremtiden. Balansen mellom straff og belønning er viktig for å oppnå ønsket atferdsutfall, som Manz og Sims (2001) påpeker. Videre at de har som formål å bedre effektiviteten. En kan tenke at å arbeide utover arbeidstid ikke vil påvirke effektiviteten positivt for alle, og som Glasø og Thompson (2018) underbygger, kan strategien være mer effektiv i seg selv om den har grunnlag i atferd som bidrar til å realisere målene. En utbredt bruk av gjøremålslister og å oppføre konkret

oppgaveløsning i kalenderen blant informantene vil bidra til at de påminnes hva som må gjøres for å nå de selvbestemte målsettingene. Slik atferd kan regnes som selvpåminnelser. Informantene snakket svært positivt om sine gjøremålslister, og understreket at de bidro til at de både holdt fokus og oversikt. Det var også et verktøy for dem når de skulle styre og disponere arbeidstiden sin gjennom dagen. En kan tolke informantenes uttalelser som at de opplevde det som motiverende å krysse av punktene på listen, som indikerte ett skritt nærmere dagens mål. Dette kan støtte Maya og Uzman (2019) sine funn som påpeker at gjøremålslister kan bidra til å øke motivasjon.

Videre finner studien at flere informanter snakket opp oppgaver de i utgangspunktet ikke finner direkte motiverende, for å gjøre de mer interessante. Dette kan tolkes som at de fokuserer på de iboende belønnende elementene i oppgaven, underlagt naturlige belønningsstrategier. Det var også informanter som utførte vanskelige og uinteressante oppgaver uten større problemer, som kan tolkes som at belønningsstrategiene kan være internalisert hos de ansatte. Naturlige belønningsstrategier handler som tidligere nevnt om å oppnå indre motivasjon gjennom følelser av kompetanse og selvbestemmelse. For noen av disse informantene kan det derfor tenkes at de opplever å bruke sin kompetanse i vanskelige oppgaver, at de får utfordringer, og at de opplever en naturlig belønning og mestring ved å ha gjennomført dem. Ved de uinteressante oppgavene, eller ved oppgaver man ikke opplever at har en verdi, kan det være at de likevel finner aspekter ved dem som gjør de motiverende nok til at de blir gjennomført. For eksempel hvis de har autonomi i oppgaveløsningen og de opplever ansvar for resultatet av oppgaven (Neck & Houghton, 2006). Enkelte informanter valgte også å samarbeide med kolleger eller leder om de vanskelige og umotiverende oppgavene for å få støtte og selvtillit i oppgaveløsningen. Dette kan tolkes som at de legger inn positive elementer i aktiviteten så den i seg selv blir naturlig belønnende, men det kan også tolkes som at de opplever svikt i selvledelsesevnene og må ty til hjelp for å nå målene sine. Dette vil diskusjonen komme tilbake til i senere avsnitt.

Noen av de ansatte snakket strengt til seg selv, eller irettesatte seg selv, når de prokrastinerte eller utsatte vanskelige oppgaver. Dette kan regnes som indre dialog under strategier for konstruktive tankemønstre, og at de tilpasser dialogen til det målet de har satt seg. Disse informantene trakk frem sin indre dialog som effektivt for å få seg til å gjennomføre oppgavene og se på dem som mer overkommelige. Dette samsvarer med Neck, Nouri og Godwin (2003) som foreslår at konstruktiv indre dialog har en positiv påvirkning på målsetting om dialogen er rettet mot målet i seg selv. Hos de informantene som ikke opplevde større utfordringer med vanskelige oppgaver kan det tenkes at de på et tidligere

tidspunkt har anerkjent og kartlagt sine uhensiktsmessige antakelser og tankemønstre i møte med slike oppgaver, og allerede endret disse for å kunne møte målene sine. De uttalte ikke konkrete erfaringer med dette, men det er en mulig forklaring grunnet i selvledelsesstrategiene. Det som i utgangspunktet allerede er endret og mestret trengs ikke lengre å endres på, fordi nye mål står sentralt hos personen (Neck & Manz, 2010).

**Hjemmekontoret som kontekst for arbeid**

Det er nå vist til at informantene brukte en rekke av de ulike strategiene innenfor selvledelseskonseptet, men som tidligere nevnt var det variasjoner i om de opplevde at de lykkes eller ikke. Det som var tydelig i denne studien var at de ansatte som ikke mestret hjemmekontoret var frustrert over situasjonen, noe som gir signaler om at de har et klart bilde av hva som er forventet av dem og hva de forventer av seg selv. Det kan være ulike årsaker til at noen leder seg selv dårligere på hjemmekontoret enn andre, og denne diskusjonen vil videre undersøke mer beskrivende forklaringer enn at det er en naturlig variasjon i selvledelsesegenskaper.

En årsak til variasjonen kan være at det skyldes hvordan de møter distraksjonene på hjemmekontoret. Distraksjoner vil finnes uansett om den ansatte arbeider på kontoret eller hjemmefra, men ved å se på konteksten av hjemmekontoret vil distraksjonene være annerledes enn det informantene er vant med fra kontoret. Det er en sannsynlighet for at barn eller ektefeller som også er hjemme på dagtid vil kunne medføre støy i arbeidssituasjonen, noe som bidrar til en distraksjon. Det kan også forekomme forpliktelser ved at de må forberede måltider, bistå ved hjemmeskole eller distraksjonen ved en rotete kjøkkenbenk eller full skittentøyskurv. Mange av informantene i denne studien benyttet seg av egne kontorrom for å skape en arbeidssone, noe litteraturen viser at er assosiert med en positiv opplevelse på hjemmekontoret. Mello (2007) fant at en positiv opplevelse med å arbeide hjemmefra er assosiert med kvaliteten på arbeidsplassen, inkludert at arbeidsplassen er betydelig separert fra fritidsområder som stue og kjøkken. Dersom dette ikke kjennetegner arbeidsmiljøet til den ansatte argumenterer Galanti, Guidetti, Mazzei, Zappalà og Toscano (2021) for at arbeidssituasjonen vil være krevende, og at miljømessige distraksjoner vil påvirke i større grad og svekke produktivitet. Men det er ikke bare støy, barn og forpliktelser hjemme som kan fungere som distraksjoner, også distraksjoner i form av *muligheter* til å gjøre aktiviteter som kan forbindes med fritid i hjemmet (f.eks. se på TV, være ute, lese bøker eller andre aktiviteter), i stedet for arbeid. Dette kan stille mye større krav hos enkelte til å selvregulere seg gjennom dagen, og som Boekaerts et al. (2005) viser til er det variasjoner når det kommer

til den enkeltes evne til å selvregulere. For å unngå å la seg distrahere av slike distraksjoner kan det argumenteres for at de ansatte aktivt må rette sin oppmerksomhet mot atferd som bidrar til å holde fokus på arbeidet. Dette krever selvregulering og vil være framstående i en arbeidssituasjon, noe som understrekes av Lord, Diefendorff, Schmidt og Hall (2010).

En årsak til variasjonen som også kan relateres til hjemmekontorkonteksten kan handle om en konflikt i arbeid-hjem-relasjonen under koronapandemien. Informantene uttalte at de med små barn var gitt stor fleksibilitet i de periodene der barnehager og skoler var stengt og barna måtte være hjemme, men flere nevnte at de følte mye dårlig samvittighet når de hadde kortere dager enn sine kolleger, og at de kunne ende opp med å arbeide på kveldene for å ta igjen tapt effektivitet. Dette samsvarer med funnene hos Schieman, Badawy, Milkie og Bierman (2021) som viser til at arbeid-hjem-konflikten ble redusert hos de fleste grupper under koronapandemien med unntak av de med yngre barn. Et negativt forhold mellom arbeid og hjem symboliserer ulike rollekrav som en person møter når krav i én sfære gjør det utfordrende å møte kravene i den andre (Greenhaus & Beutell, 1985). Poppleton, Briner og Kiefer (2008) trekker frem «spillover»-effekten som tydeliggjør hvordan erfaringer i én av sfærene kan påvirke humør, atferd og erfaringer i den andre. I en situasjon der den ansatte arbeider fra kontoret vil disse sfærene være lengre fra hverandre enn de er når arbeid og hjem kommer så tett på hverandre som ved en hjemmekontorsituasjon. Dersom de ansatte opplever at det forekommer konflikt i de to sfærene kan det tenkes at det vil påvirke deres effektivitet gjennom at det fjerner fokus fra selvledende atferd om denne i utgangspunktet krever aktiv energibruk for å gjennomføre. Likevel er det under pandemien trukket frem hypotesen om begrensede livssfærer. På grunn av smitteverntiltak på områder utenfor arbeidssituasjonen, for eksempel stengte butikker, avlyste kulturarrangementer og begrensninger i nærkontakter, er det foreslått at det er mindre fritid arbeidet kan forstyrre (Schieman et al., 2021). De som har en stor andel av sin fritid knyttet til krav i hjemmet vil derimot kunne oppleve større konflikt mellom de to sfærene. Galanti et al. (2021) argumenterer i sin studie for at siden en i arbeid-hjem-relasjonen særlig finner risiko for distraksjoner av andre familiemedlemmer på hjemmekontoret bør ledere oppmuntre sine ansatte til å bruke tidsstyrende egenskaper i stor grad for å redusere disse distraksjonene. At de kan gi arbeidet riktig oppmerksomhet til riktig tid. Funnene i denne studien viser at informantene tidsstyrer innenfor fleksibiliteten i varierende form, men det er enkelte tidsstyrende rammer i arbeidet som er eksternt regulert, som møter og kjernetid som kan sette begrensninger for å prestere optimalt med hensyn til hjemmeforholdene.

**Tilsvarende rammer som på kontoret**

Konteksten man ser selvledelse i er utvilsomt vesentlig for å kunne forstå hele konstruktet og hvordan individer bruker strategiene, selvledelse skjer ikke i et vakuum. Goldsby et al. (2021) etterlyser i sin review mer forskning på selvledelse innenfor ulike profesjoner og kontekster fordi stressende miljøer med høye krav, korte tidsfrister og situasjoner med lav bemanning er annerledes enn arbeidsmiljø som kjennetegnes av det motsatte. Denne studien har vist til forskjellene mellom en fysisk arbeidsplass og forholdene på hjemmekontor, særlig preget av en økning i autonomi og svekkelse i rammer og strukturer. For å videre kunne vurdere hvordan ansatte bruker selvledelse på hjemmekontoret vil det være nødvendig å se nøyere på de tiltakene som kom frem i analysedelen av denne oppgaven.

Et interessant funn i denne studien var at det kom frem at flere av informantene rapporterte at de ikke gjorde mye annerledes enn slik de gjorde det på kontoret før pandemien. Basert på litteraturen gjengitt i oppgavens kapittel om teoretisk rammeverk vil det være rimelig å anta at ved økt autonomi som stiller høyere krav til ansattes bruk av selvledelsesstrategier, vil de ansatte utøve selvledelse i større grad, noe som også underbygges av Müller og Niessen (2019). Dette inkluderer at de tar i bruk de strategier som fungerer for dem selv i motsetning til rammene på kontoret som kan sette føringer for hvilken grad av selvledelse som er mulig. Basert på studiens funn og informantenes utsagn er det ikke klart at hjemmekontorsituasjonen har skjerpet deres bruk av selvledelsesstrategier. Det denne studien viser er at mange av tiltakene som ble iverksatt på hjemmekontoret minner om de rammene og strukturene som kontoret gir, og er preget av gamle vaner og rutiner som er overført til en ny kontekst. Det var få informanter som oppga at de hadde tilegnet seg nye rutiner eller strategier etter et år på hjemmekontor. For eksempel var gjøremålslister noe som de fleste hadde brukt på samme måte på kontoret, noe som støtter tidligere forskning som har sett at det ikke forekommer store forskjeller hjemme og på kontoret ved bruk av selvpåminnelser for å holde fokus (Müller & Niessen, 2019). For å forstå disse funnene kan det være nødvendig å se til forholdene ved selve pandemien. Siden 12.mars har smittesituasjonen vært preget av usikkerhet og fravær av entydig informasjon fra myndighetene og smittevernsekspertene når det kommer til pandemiens varighet. Det krever innsats og ressurser for å endre arbeidsmetode og gjennomføre selvledende, endrende tiltak. I perioder gjennom pandemien har det også vært optimistiske tidsrom der smitteverntiltakene ble redusert, og flere fikk komme tilbake på kontoret noen dager i uken. Godwin, Neck og Houghton (1999) argumenterer for at det må foreligge en motivasjon i seg selv for å ta i bruk

selvledelsesstrategier og oppnå de målene som settes, og en kan tenke at informantene satt med en oppfatning om at pandemien ville være mer midlertidig og de ikke vurderte det som hensiktsmessig å endre stort på arbeidsmetodene på hjemmekontoret.

Autonomi og fleksibilitet er med det et viktig element for å forklare funnene som kommer frem her. Litteraturen viser til at autonomi er viktig for å lykkes med både selvledelse og hjemmearbeid. Funnene i denne studien viser likevel at når informantene møter økt fleksibilitet i arbeidssituasjonen benytter de seg ikke særlig av den. Med bakgrunn i Müller og Niessen (2019) kan det argumenteres med at de som skårer høyt på selvledende atferd vil prestere bedre med økt autonomi, og at de vil benytte de selvledende evnene. Videre argumenterer også Galanti et al. (2021) for at autonomi er en ressurs i møte med ulike krav fra arbeidsplassen, og selvledelse fungerer som en personlig ressurs. Funnene i denne studien kan på én måte tyde på det motsatte da det var de informantene som opplevde at de mestret hjemmekontorsituasjonen som rapporterte i størst grad at de arbeidet stort sett på samme måte som på kontoret. En forklaring på dette kan være at dersom de opplevde seg selv effektive i kontekst av arbeidsplassen, vil det være fornuftig av informantene å fortsette med denne atferden selv om konteksten ble endret. At de heller viste en høy grad av tilpasningsevne ved at arbeidsstrategiene for effektivt arbeid lett kunne overføres. En annen forklaring kan være at de opplevde en høy grad av fleksibilitet i oppgaveløsningen også på kontoret, og at den store arbeidsmengden de fortsatt hadde satte begrensninger for hvor mye fleksibilitet de kunne utnytte uten at det gikk ut over arbeid-hjem-relasjonen. En tredje mulige forklaring kan også handle om den byråkratiske strukturen de arbeidet innenfor. Som nevnt innledningsvis er departementene kunnskapsvirksomheter med relativt autonome ansatte, men som likevel opererer i et strukturert og hierarkisk rapporteringssystem. Selv om flere rapporterte om en økt uttalt fleksibilitet fra arbeidsgiver kan det være at organisasjonsformen i seg selv lar seg overføre til en ny kontekst med de rammer og strukturer som vanligvis kontorlandskapet gir.

***Trening og øvelse i selvledelse***

Basert på resultatene kan det tyde på at fraværet av rammer og strukturer fra arbeidsplassen gjør det tydeligere hvem som mestrer selvledelse godt og hvem som ikke gjør det, om man vurderer det ut ifra informantenes opplevelser av egen effektivitet. Selv om mange informanter har valgt å skape rammer og strukturer som minner om de som finnes på kontoret må de ansatte skape flere av rammene og strukturene selv, til forskjell fra på arbeidsplassen. Etter et år på hjemmekontoret vil det være nødvendig å forstå resultatene i lys

av at de har hatt øvelse i å tilpasse seg situasjonen, uavhengig om pandemien har vært uforutsigbar. Selv om litteraturen viser at selvledelse kan trenes, og at mange har god effekt av trening innen selvledelse, er det ikke slik at en nødvendigvis er dårlig i selvledelse selv om man ikke har hatt trening i det. Denne studien undersøker kun de ansattes opplevelser i tidspunktet for intervjuet, men det er et vesentlig aspekt ved konteksten til informantene. Av de som samlet sett ikke benyttet seg av mange strategier i tillegg til at de opplevde at fraværet av normale rammer og strukturer påvirket deres arbeidsprestasjon og effektivitet negativt kunne trening i strategiene ha vært svært gunstig som en ressurs i møte med konsekvensene av smitteverntiltakene. Dette støttes av Galanti et al. (2021), som oppmuntrer til trening av selvledelse og til at organisasjonen burde bemyndige sine ansatte gjennom slike treningskurs for å utvikle selvledende atferd.

**Sosiale, profesjonelle relasjoner fra hjemmekontoret**

Det samtlige informanter trakk frem som den største forskjellen mellom hjemmekontoret og arbeidsplassen var nærvær til sitt sosiale, profesjonelle nettverk. Selvledelse kan forstås som egenskaper ved den enkelte person som fungerer som en ressurs for den enkeltes prestasjon. Konseptet tar lite hensyn til det sosiale aspektet ved en arbeidssituasjon. Funnene i denne studien viser at informantene samarbeider med kolleger og ledere, og at de på ingen måte opererer alene i sine arbeidsoppgaver og måloppnåelse. Selvledelsesteorien tar hensyn til organisasjonens mål, og at selvbestemt målsetting skjer innenfor de målene og kravene som organisasjonen og arbeidsgiver har satt, men den tar ikke særlig hensyn til at de ansatte arbeider i et arbeids*miljø* bestående av andre ansatte som påvirker dem gjennom sosialt press eller støtte. Flere informanter rapporterer om at de bruker leder og kolleger, eller det profesjonelle sosiale nettverket, til å oppnå både effektivitet og måloppnåelse. Dette samsvarer delvis med Bracht, Junker og van Dick (2018) sitt forsøk på en utvidet definisjon av selvledelse som også tar hensyn til den sosio-organisatoriske konteksten ved arbeid. Denne utvidede definisjonen tar likevel et perspektiv som ikke direkte inkluderer aktive valg om støtte eller møte med press. Om man forstår selvledelseskonseptet bokstavelig og uten hensyn til kontekst og kompleksiteten i arbeidslivet, kan det virke som om den vurderer hjelp og støtte som svikt i selvledelsen. For å underbygge dette kan man se til spørreskjema utviklet for å teste selvledelse i en kvantitativ setting som har en svært individualistisk tilnærming til arbeidsprestasjon (Houghton & Neck, 2002). Golden et al. (2008) trakk frem i sin studie at ansikt-til-ansikt interaksjon med kollegaer gjennom digitale kommunikasjonsverktøy var vesentlig for å mestre hjemmekontorsituasjonen over tid. Det

kan dermed tenkes at ved en kontekstuell tilpasning av selvledelseskonstruktet i en profesjonelt isolert hjemmekontorsituasjon vil det sosiale spille en større rolle i måloppnåelse for enkelte.

**Metodediskusjon**

Denne studien har begrensninger som videre skal utgreies og diskuteres med utgangspunkt i kriteriene for å vurdere kvalitet i kvalitativ forskning. For å gjenta disse kriteriene gjelder det pålitelighet, gyldighet, generaliserbarhet og refleksivitet.

For å vurdere oppgavens *pålitelighet* vil jeg først vurdere min egen subjektivitet i forskningsprosessen. Selvledelse, inkludert mestringstro, selvregulering og motivasjon, er elementer som i en studiesituasjon er viktige for å lykkes. I forkant og underveis har tematikken interessert meg personlig, og jeg har implementert elementer av selvledelse i min egen arbeidssituasjon. Grunnet pandemien har også hjemmekontorsituasjonen vært påkrevd for meg som for mine informanter. Dette kan ha påvirket hvordan jeg har tolket funnene ved at funn som ligner min egen opplevelse kan ha blitt gitt mer vekt enn de som strider imot. Min manglende erfaring med å gjennomføre kvalitativ forskning er nok et element som er viktig å ta med seg når man leser denne oppgaven. Selv om den har vært kjent teoretisk har den praktiske gjennomføringen av denne studien vært en læringsprosess parallelt.

Hva gjelder *gyldighet* må det nevnes at selvledelsesstrategiene og formålet med dem har påvirket utviklingen av intervjuguiden. Videre er det gjennom diskusjonen forsøkt å tydeliggjøre koblingen mellom de resultatene som studien fant og den teorien og forskningen som allerede eksisterer.

Funnene i denne studien kan argumenteres å være *generaliserbare* for personer i en lignende kontekst som informantenes. Likevel kan det argumenteres for at enkelte av funnene kan være relevant for en arbeidssituasjon som er preget av å være delt mellom arbeid på kontoret og arbeid hjemmefra. Pandemiens særegenheter og hvordan det påvirker informantenes kontekst må likevel tas hensyn til.

Hva gjelder *transparens og refleksivitet*, har det i oppgavens metodekapittel vært forsøkt å minimere begrensninger ved dette punktet gjennom å tydeliggjøre hele prosessen med valg og beslutninger som er tatt på veien. Sitatene som underbygger studiens resultater vil også bidra til åpenhet om hvordan datamaterialet er tolket.

**Implikasjoner for praksis og videre forskning**

Denne studien bidrar for det første til å se på hvordan ansatte i kunnskapsyrker som et byråkrati utøver selvledelse på hjemmekontoret under koronapandemien, og med det bidra til

å forstå pandemiens konsekvens for ansattes effektivitet og eventuelt tilpasning til situasjonen. Videre gir den et innblikk i hvordan man kan forberede seg på et arbeidsliv som kjennetegnes av økt mulighet for bruk av hjemmekontor gjennom å fokusere på å trene ansatte i selvledende strategier. Studien gir også et innblikk i hvordan man kan se på selvledelse i nye kontekster, hvordan ansatte overfører selvledelsesstrategier til nye kontekster og hvordan konseptets teoretiske rammeverk samsvarer med ansatte uten trening i selvledelse. Et av studiens interessante funn var at mange av de strategier som ble brukt på hjemmekontoret var tilsvarende de som ble brukt på kontoret, eller minnet om de strukturer og rammer som arbeidslivet tradisjonelt gir. Videre forskning bør se grundigere og mer spesifikt på hvordan ansatte tilpasser selvledelsesegenskapene sine til nye situasjoner og arbeidsforhold.

Under prosessen av å skrive denne oppgaven fant jeg lite forskning som var gjort på selvledelse i en norsk kontekst, og en «baseline» på i hvilken grad norske arbeidstakere benytter seg av selvledelse både på arbeidsplassen og hjemmekontor kunne ha vært nyttig for å forstå funnene i denne undersøkelsen bedre. Slik forskning vil også kunne være gunstig for arbeidslivet sett under ett fordi det gir en indikasjon på om å investere i selvledelsestrening faktisk er en gunstig investering for bedrifter eller ikke.

Avslutningsvis vil denne studien likevel oppmuntre norske kunnskapsvirksomheter til å legge til rette for frivillig bruk av hjemmekontor, men å engasjere sine ansatte i å bevisstgjøre seg på egne selvledelsesstrategier som brukes, og hvordan de selv kan bidra til å arbeide effektivt for sin egen mestring og for å nå virksomhetens mål.

## Konklusjon

Denne studien har undersøkt hvordan ansatte i et byråkrati leder seg selv på hjemmekontoret under koronapandemien. Da de ansatte ble satt på hjemmekontor som følge av smitteverntiltak våren 2020 medførte det en autonom arbeidssituasjon der de hadde muligheten til å lede seg selv gjennom en arbeidshverdag i nye omgivelser. Denne studien har vist at en rekke av de ansatte etter et år i disse omgivelsene har tatt til seg selvledelsesstrategier for å møte kravene som stilles fra arbeidsgiver. Men studien viser også at hjemmekontor kan være mer krevende for noen enn for andre. Ulike opplevelser som disse kan komme av hva som kjennetegner hjemmekontorsituasjonen, nemlig en tettere kobling mellom arbeidssfæren og hjemmesfæren eller andre distraksjoner man ikke er vant til å måtte håndtere i arbeidssituasjonen. For de som opplever at de lykkes med å opprettholde en høy grad av effektivitet og måloppnåelse kan det virke som om mange etterligner de rammene og strukturene som kontoret gir heller enn å etablere nye selvstendige tiltak og strategier. De ansatte bruker også sitt sosiale, profesjonelle nettverk til å oppnå målene sine, noe som kan tyde på at selvledelsesteorien ikke fullt ut tar hensyn til fordelene samarbeid kan gi for individuell målsetting.

Funnene i denne studien kan bidra til å rette søkelyset mot viktigheten av å gi ansatte trening i selvledelsesstrategier om virksomheter ønsker å tilby en økt bruk av hjemmekontor også etter pandemien er over. Videre gir den et innblikk i hvordan ansatte i et byråkrati har opplevd arbeidssituasjonen sin på hjemmekontoret under koronapandemien.

Referanser

Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychol Sci Public Interest, 16*(2), 40-68. doi:10.1177/1529100615593273

Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work–Family Conflict and Flexible Work Arrangements: Deconstructing Flexibility. *Personnel psychology, 66*(2), 345-376. doi:10.1111/peps.12012

Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership quarterly, 25*(3), 487-511. doi:10.1016/j.leaqua.2013.11.009

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, 22*(3), 304-323.

Amundsen, S., & Olsen, O. (2019). *Empowerment i arbeidslivet: et myndiggjøringsperspektiv på ledelse, selvledelse og medarbeiderskap*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Bailey, S. F., Barber, L. K., & Justice, L. M. (2018). Is Self-Leadership Just Self-Regulation? Exploring Construct Validity with HEXACO and Self-Regulatory Traits. *Current Psychology, 37*(1), 149-161. doi:10.1007/s12144-016-9498-z

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review, 84*(2), 191-215. doi:10.1037/0033-295X.84.2.191

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.

Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational behavior and human decision processes, 50*(2), 248-287. doi:10.1016/0749-5978(91)90022-L

Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C. B., Wall, T. D., & Wood, S. J. (2008). The impact of human resources and operational management practices on company productivity: A longitudinal study. *Personnel psychology, 61*(3), 467-501. doi:10.1111/j.1744-6570.2008.00136.x

Bligh, M. C., Pearce, C. L., & Kohles, J. C. (2006). The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work: A meso-level model of leadership

dynamics. *Journal of Managerial Psychology, 21*(4), 296-318. doi:10.1108/02683940610663105

Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly journal of economics, 130*(1), 165-218. doi:10.1093/qje/qju032

Boekaerts, M., Pintrich, P. R., & Zeidner, M. (2005). *Handbook of Self-Regulation*. Burlington: Elsevier Science.

Bracht, E. M., Junker, N. M., & van Dick, R. (2018). Exploring the social context of self-leadership—Self-leadership-culture. *Journal of theoretical social psychology, 2*(4), 119-130. doi:10.1002/jts5.33

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology, 3*(2), 77-101. doi:10.1191/1478088706qp063oa

Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International journal of manpower, 27*(1), 75-90. doi:10.1108/01437720610652853

Carson, C. M., & King, J. E. (2005). Leaving leadership: solving leadership problems through empowerment. *Management decision, 43*(7/8), 1049-1053. doi:10.1108/00251740510610044

Carver, C. S., & Scheier, M. (1998). *On the self-regulation of behavior*. Cambridge: Cambridge University Press.

Cautela, J. R. (1969). Behavior therapy and self-control: Techniques and implications. In C. M. Franks (Ed.), *Behavior therapy: Appraisal and status* (pp. 323-340). New York: McGraw-Hill.

Çetin, F., & Aşkun, D. (2018). The effect of occupational self-efficacy on work performance through intrinsic work motivation. *Management research review, 41*(2), 186-201.

Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., & Tsai, C.-Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership quarterly, 30*(1), 34-58.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *The Academy of Management Review, 13*(3), 471-482. doi:10.2307/258093

Crant, J. M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management, 26*(3), 435-462. doi:10.1177/014920630002600304

Deci, E. L. (1975). *Intrinsic Motivation* (1st ed.). New York, NY: Springer.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*(1 ed.). doi:https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7

DiLiello, T. C., & Houghton, J. D. (2006). Maximizing organizational leadership capacity for the future: Toward a model of self-leadership, innovation and creativity. *Journal of Managerial Psychology, 21*(4), 319-337. doi:10.1108/02683940610663114

Driskell, J. E., Copper, C., & Moran, A. (1994). Does Mental Practice Enhance Performance? *Journal of Applied Psychology, 79*(4), 481-492. doi:10.1037/0021-9010.79.4.481

Druskat, V. U., & Wheeler, J. V. (2003). Managing from the Boundary: The Effective Leadership of Self-Managing Work Teams. *Academy of Management journal, 46*(4), 435-457. doi:10.2307/30040637

Fivelsdal, E., & Sterri, A. B. (2019). Byråkrati. In *Store norske leksikon*. https://snl.no/byr%C3%A5krati.

Frayne, C. A., & Geringer, J. M. (2000). Self-Management Training for Improving Job Performance: A Field Experiment Involving Salespeople. *Journal of Applied Psychology, 85*(3), 361-372. doi:10.1037/0021-9010.85.3.361

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology, 92*(6), 1524-1541. doi:10.1037/0021-9010.92.6.1524

Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work from Home during the COVID-19 Outbreak: The Impact on Employees' Remote Work Productivity, Engagement and Stress. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*.

Garro-Abarca, V., Palos-Sanchez, P., & Aguayo-Camacho, M. (2021). Virtual Teams in Times of Pandemic: Factors That Influence Performance. *Frontiers in Psychology, 12*, 624637-624637. doi:10.3389/fpsyg.2021.624637

Gibson, C. B., & Cohen, S. G. (2003). *Virtual Teams That Work: Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Incorporated.

Glasø, L., & Thompson, G. (2018). *Selvledelse : teori, forskning og praksis* (2 ed.). Oslo: Gyldendal.

Godat, L. M., & Brigham, T. A. (1999). The effect of a self-management training program on employees of a mid-sized organization. *Journal of Organizational Behavior Management, 19*(1), 65-83.

Godwin, J. L., Neck, C. P., & Houghton, J. D. (1999). The impact of thought self-leadership on individual goal performance: A cognitive perspective. *Journal of Management development, 18*(2), 153-170.

Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The Impact of Professional Isolation on Teleworker Job Performance and Turnover Intentions: Does Time Spent Teleworking, Interacting Face-to-Face, or Having Access to Communication-Enhancing Technology Matter? *Journal of Applied Psychology, 93*(6), 1412-1421. doi:10.1037/a0012722

Goldsby, M. G., Goldsby, E. A., Neck, C. B., Neck, C. P., & Mathews, R. (2021). Self-Leadership: A Four Decade Review of the Literature and Trainings. *Administrative sciences, 11*(1), 25. doi:10.3390/admsci11010025

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review, 10*(1), 76-88. doi:10.2307/258214

Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *Academy of Management journal, 50*(2), 327-347. doi:10.5465/AMJ.2007.24634438

Guzzo, R. A. (1998). Leadership, self-management, and levels of analysis. *Monographs in organizational behavior and industrial relations, 24*, 213-220.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational behavior and human performance, 16*(2), 250-279. doi:10.1016/0030-5073(76)90016-7

Hægeland, T., Raaum, O., & Bratsberg, B. (2011). Tøffere krav? - Ferdigheter og deltakelse i arbeidslivet. *Søkelys på arbeidslivet, 28*(4), 302-315.

Hauschildt, K., & Konradt, U. (2012). Self-leadership and team members' work role performance. *Journal of Managerial Psychology, 27*(5), 497-517. doi:10.1108/02683941211235409

Hilton, R. W. (1980). Integrating Normative and Descriptive Theories of Information Processing. *Journal of accounting research, 18*(2), 477-505. doi:10.2307/2490589

Houghton, J. D., Carnes, A., & Ellison, C. N. (2014). A Cross-Cultural Examination of Self-Leadership: Testing for Measurement Invariance Across Four Cultures. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 21*(4), 414-430. doi:10.1177/1548051813515753

Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2002). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology, 17*(8), 672-691. doi:10.1108/02683940210450484

Houghton, J. D., & Yoho, S. K. (2005). Toward a Contingency Model of Leadership and Psychological Empowerment: When Should Self-Leadership Be Encouraged? *Journal of Leadership & Organizational Studies, 11*(4), 65-83. doi:10.1177/107179190501100406

Howitt, D. (2013). *Introduction to qualitative methods in psychology* (2 ed.). Boston: Pearson.

Inam, A., Ho, J. A., Sheikh, A. A., Shafqat, M., & Najam, U. (2021). How self leadership enhances normative commitment and work performance by engaging people at work? *Current Psychology*, 1-14.

Jaeger, M. E., & Rosnow, R. L. (1988). Contextualism and its implications for psychological inquiry. *The British journal of psychology, 79*(1), 63-75. doi:10.1111/j.2044-8295.1988.tb02273.x

Jessen, S. A. (2005). *Mer effektivt prosjektarbeid i offentlig og privat virksomhet* (3 ed.). Oslo: Universitetsforlaget.

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, 92*(1), 107-127. doi:10.1037/0021-9010.92.1.107

Kalra, A., Agnihotri, R., Singh, R., Puri, S., & Kumar, N. (2020). Assessing the drivers and outcomes of behavioral self-leadership. *European journal of marketing, 55*(4), 1227-1257. doi:10.1108/EJM-11-2018-0769

Klingsieck, K. B. (2013). Procrastination when good things don't come to those who wait. *European psychologist, 18*(1), 24-34. doi:10.1027/1016-9040/a000138

Konradt, U., Andreßen, P., & Ellwart, T. (2009). Self-leadership in organizational teams: A multilevel analysis of moderators and mediators. *European journal of work and organizational psychology, 18*(3), 322-346. doi:10.1080/13594320701693225

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2 ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Lee, M., & Koh, J. (2001). Is empowerment really a new concept? *International journal of human resource management, 12*(4), 684-695. doi:10.1080/09585190122134

Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human resource management review, 27*(4), 648-659. doi:10.1016/j.hrmr.2016.12.010

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. A 35-year odyssey. *The American psychologist, 57*(9), 705-717. doi:10.1037//0003-066X.57.9.705

Lord, R. G., Diefendorff, J. M., Schmidt, A. M., & Hall, R. J. (2010). Self-regulation at work. *Annual Review of Psychology, 61*(1), 543-568. doi:10.1146/annurev.psych.093008.100314

Madill, A., Jordan, A., & Shirley, C. (2000). Objectivity and reliability in qualitative analysis: Realist, contextualist and radical constructionist epistemologies. *The British journal of psychology, 91*(1), 1-20. doi:10.1348/000712600161646

Manz, C. C. (1986). Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *The Academy of Management Review, 11*(3), 585-600. doi:10.2307/258312

Manz, C. C. (1991). Leading employees to be self-managing and beyond: Toward the establishment of self-leadership in organizations. *Journal of management systems, 3*(3), 15-24.

Manz, C. C. (1992). Self-leadership ... the heart of empowerment. *The Journal for quality and participation, 15*(4), 80.

Manz, C. C., & Sims, H. P. (1990). *Superleadership: Leading others to lead themselves*: Berkley Trade.

Manz, C. C., & Sims, H. P. (1991). SuperLeadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational dynamics, 19*(4), 18-35. doi:10.1016/0090-2616(91)90051-A

Manz, C. C., & Sims, H. P. (2001). *The new superleadership: leading others to lead themselves*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Markham, S. E., & Markham, I. S. (1995). Self-management and self-leadership reexamined: A levels-of-analysis perspective. *The Leadership quarterly, 6*(3), 343-359. doi:10.1016/1048-9843(95)90013-6

Maya, İ., & Uzman, E. (2019). The Predictive Power of University Students' Self-Leadership Strategies on Their Self-Efficacy. *Educational Research and Reviews, 14*(11), 372-379.

Mello, J. A. (2007). Managing Telework Programs Effectively. *Employee responsibilities and rights journal, 19*(4), 247-261. doi:10.1007/s10672-007-9051-1

Morrison-Smith, S., & Ruiz, J. (2020). Challenges and barriers in virtual teams: a literature review. *SN Applied Sciences, 2*, 1-33.

Müller, T., & Niessen, C. (2019). Self-leadership in the context of part-time teleworking. *Journal of Organizational Behavior, 40*(8), 883-898. doi:10.1002/job.2371

Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International journal of manpower, 40*(1), 87-101. doi:10.1108/IJM-07-2017-0172

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, 21*(4), 270-295. doi: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, 13*(7), 681-699. doi:10.1002/job.4030130705

Neck, C. P., & Manz, C. C. (1996). Thought Self-Leadership: The Impact of Mental Strategies Training on Employee Cognition, Behavior, and Affect. *Journal of Organizational Behavior, 17*(5), 445-467.

Neck, C. P., & Manz, C. C. (2010). *Mastering self-leadership: empowering yourself for personal excellence* (5 ed.). Upper Saddle River, N.J: Pearson/Prentice Hall.

Neck, C. P., Nouri, H., & Godwin, J. L. (2003). How self-leadership affects the goal-setting process. *Human resource management review, 13*(4), 691-707. doi:10.1016/j.hrmr.2003.11.009

Oakley, J. G. (1999). Leadership processes in virtual teams and organizations. *Journal of Leadership Studies, 5*(3), 3-17.

Panagopoulos, N. G., & Ogilvie, J. (2015). Can salespeople lead themselves? Thought self-leadership strategies and their influence on sales performance. *Industrial marketing management, 47*, 190-203. doi:10.1016/j.indmarman.2015.02.043

Patterson, F. (2001). Developments in work psychology: Emerging issues and future trends: Emerging issues and future trends in work psychology. *Journal of occupational and organizational psychology, 74*(4), 381-390.

Pettersen, S. A. (2020). Departement. In T. Hansen (Ed.), *Store norske leksikon*. https://snl.no/departement.

Poppleton, S., Briner, R. B., & Kiefer, T. (2008). The roles of context and everyday experience in understanding work-non-work relationships: A qualitative diary study of white- and blue-collar workers. *Journal of occupational and organizational psychology, 81*(3), 481-502. doi:10.1348/096317908X295182

Pratoom, K., & Savatsomboon, G. (2012). Explaining factors affecting individual innovation: The case of producer group members in Thailand. *Asia Pacific journal of management, 29*(4), 1063-1087. doi:10.1007/s10490-010-9246-0

Prussia, G. E., Anderson, J. S., & Manz, C. C. (1998). Self-Leadership and Performance Outcomes: The Mediating Influence of Self-Efficacy. *Journal of Organizational Behavior, 19*(5), 523-538. doi:https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199809)19:5<523::AID-JOB860>3.0.CO;2-I

Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology, 85*(4), 612-624. doi:10.1037//0021-9010.85.4.612

Pyöriä, P. (2011). Managing telework: risks, fears and rules. *Management research review, 34*(4), 386-399. doi:10.1108/01409171111117843

Randolph, W. A., & Kemery, E. R. (2011). Managerial Use of Power Bases in a Model of Managerial Empowerment Practices and Employee Psychological Empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 18*(1), 95-106. doi:10.1177/1548051810379798

Ross, S. C. (2015). *The Road to Self-Leadership Development: Busting Out of Your Comfort Zone*. Bingley: Emerald Publishing Limited.

Ryan, A. M., & Pulakos, E. D. (2007). Conducting meaningful research in a fast-paced and volatile world of work: Challenges and opportunities. *International review of industrial and organizational psychology, 22*, 265.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *The American psychologist, 55*(1), 68-78. doi:10.1037/0003-066X.55.1.68

Schieman, S., Badawy, P. J., Milkie, M. A., & Bierman, A. (2021). Work-Life Conflict During the COVID-19 Pandemic. *Socius: sociological research for a dynamic world, 7*. doi:10.1177/2378023120982856

Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review. *Journal of Applied Psychology, 96*(5), 981-1003. doi:10.1037/a0022676

Sesen, H., Tabak, A., & Arli, O. (2017). Consequences of self-leadership: A study on primary school teachers. *Educational Sciences: Theory & Practice, 17*(3), 945-968.

Singh, R., Singh, R. K., & Banerji, D. (2018). Emotion regulation – natural reward strategy linkage and its impact on sales performance: the mediating impact of salesmanship

skills. *The Journal of business & industrial marketing, 33*(3), 353-364. doi:10.1108/JBIM-10-2016-0236

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management journal, 38*(5), 1442-1465. doi:10.2307/256865

Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis. *Psychological bulletin, 124*(2), 240-261. doi:10.1037/0033-2909.124.2.240

Stewart, G. L., & Carson, K. P. (1995). Personality Dimensions and Domains of Service Performance: A Field Investigation. *Journal of business and psychology, 9*(4), 365-378. doi:10.1007/BF02230976

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

Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2011). Self-Leadership: A Multilevel Review. *Journal of Management, 37*(1), 185-222. doi:10.1177/0149206310383911

Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *The Academy of Management Review, 15*(4), 666-681. doi:10.2307/258687

Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3 ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Tjora, A. H. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4 ed.). Oslo: Gyldendal.

Tracy, S. J. (2010). Qualitative Quality: Eight “Big-Tent” Criteria for Excellent Qualitative Research. *Qualitative inquiry, 16*(10), 837-851. doi:10.1177/1077800410383121

Wilson, J. H. (2011). Freedom at work: Psychological empowerment and self-leadership. *International Journal of Business and Public Administration, 8*(1), 106-124.

Wilson, J. M., Straus, S. G., & McEvily, B. (2006). All in due time: The development of trust in computer-mediated and face-to-face teams. *Organizational behavior and human decision processes, 99*(1), 16-33.

Yun, S., Cox, J., & Sims, H. P. (2006). The forgotten follower: a contingency model of leadership and follower self-leadership. *Journal of Managerial Psychology, 21*(4), 374-388. doi:10.1108/02683940610663141

# Vedlegg

**Vedlegg 1: Intervjuguide**
**Vedlegg 2: Informasjonsskriv**
**Vedlegg 3: Godkjenning fra NSD**

## Vedlegg 1: Intervjuguide

# Intervjuguide

Innledende spørsmål:

1. Kjønn:
2. Alder:
3. Avdelingstilknytning:
4. Prosentandel på hjemmekontor nå:

Arbeidssituasjonen:

1. Kan du fortelle litt om arbeidshverdagen din på hjemmekontoret?
    1. Hva er dine arbeidsoppgaver i den stillingen du har nå?

Selvregulering:

2. Hvordan holder du fokus på en oppgave?
    1. Er det noe spesielt du tenker eller gjør?
3. Hvordan opplever du det når du ikke klarer å holde fokus?
4. Kan du fortelle om oppgaver som er vanskelige eller som du ikke liker?
    1. Hva gjør du for å fullføre slike oppgaver?

Kognitive strategier:

5. Har du noen strategier i arbeidshverdagen som du opplever at fungerer for deg?
6. Er det noen strategier du har brukt som ikke fungerer?
7. Hvordan vil du si at strategiene du bruker på hjemmekontoret er annerledes enn de du bruker når du er på arbeidsplassen?

Job crafting:

8. Hva slags mulighet opplever du at du har til å forme arbeidsdagen din i den situasjonen du er i nå?

Produktivitet og tidsbevissthet:

9. Kan du fortelle litt om hvordan du sørger for å få gjort alt du skal i løpet av en arbeidsdag når det er mye å gjøre?
10. Hvordan avslutter du en arbeidsdag på hjemmekontoret? Har du noen egne rutiner som du kan fortelle meg om?

Generell tilfredshet

11. Er det noe ved hjemmekontoret som du liker bedre enn når du jobber på arbeidsplassen?
    1. Hvorfor?

## Vedlegg 2: Informasjonsskriv

# Vil du delta i forskningsprosjektet:

# Ansattes bruk av selvledelse under koronapandemien?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke **hvordan ansatte i en kunnskapsvirksomhet som den du tilhører leder seg selv i en situasjon der en arbeider fysisk borte fra arbeidsplassen og nærmeste leder.** I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål:
Prosjektet inngår som hoveddelen av en masteroppgave i fagfeltet arbeids- og organisasjonspsykologi. Tema for oppgaven er hovedsakelig selvledelse som kan defineres som «prosessen der en påvirker seg selv» og kan ses i relasjon til det å fullføre de oppgavene en har fått gjennom sin arbeidssituasjon.

Forskning har tidligere funnet at personer med høyere utdanning er flinkere til å utøve selvledelse, og i en kunnskapsvirksomhet som [redacted] med gjennomsnittlig høyt utdannede arbeidstakere er det derfor interessant å se på selvledelse videre. Ett av koronapandemiens statlige og kommunale tiltak har vært oppfordring til hjemmekontor. I en slik arbeidssituasjon er man fysisk distansert fra både arbeidsmiljøet lokalene gir, samt din nærmeste leder og kollegaer. Det har ikke vært en lignende situasjon tidligere der man kan se på selvledelse i denne konteksten, noe som gjør tematikken i denne masteroppgaven unik. Det skal intervjues 8 personer der metoden som brukes er kvalitativ.

Spørsmålene som ønskes besvart i denne oppgaven er blant annet:
- «Hvordan utøver arbeidstakere selvledelse på hjemmekontor?»,
- «Hvilke kognitive- og atferdsstrategier tas i bruk?» og
- «Hvordan er oppgavene som normalt faller på en leder fordelt ved fysisk distanse?».

Denne studien et forskningsprosjekt som skal inngå i en masteroppgave innenfor fagfeltet arbeids- og organisasjonspsykologi. De dataene som blir samlet inn vil kun brukes til dette formålet.

**Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**
Psykologisk institutt ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) er ansvarlig for prosjektet ved veileder og førsteamanuensis Fay Giæver og masterstudent Sofie Carlsen Bergstrøm.

**Hvorfor får du spørsmål om å delta?**
Etter at jeg avholdt min praksisperiode i [redacted] i perioden april til juni 2020 ba jeg om muligheten til å invitere ansatte i [redacted] til å delta i min studie. Informasjon om muligheten for å delta ble publisert på intranettet og du mottar denne invitasjonen fordi du har meldt din interesse. Totalt 8 personer har fått tilbud om å delta etter meldt interesse. Utvalgskriteriene som har ligget til grunn har vært:
- at de ansatte må være ansatt i en fagavdeling ([redacted]),
- at de må ha vært ansatt i [redacted] i minst ett år, og
- at de som deltar utgjør en variasjon i alder, kjønn, lengde på arbeidsforhold og tilknytning til avdeling.

Det vil ikke innhentes annen informasjon enn den som oppgis i intervjuet.

**Hva innebærer det for deg å delta?**
Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det at du deltar i et digitalt intervju over kommunikasjonsplattformen Zoom på ca. 1 time ved kun én anledning. Det vil kun være intervjuer (student Sofie Carlsen Bergstrøm) og deg som deltar.

Spørsmålene som skal stilles er åpne slik at du skal kunne prate fritt. Det følges en intervjuguide som er utformet på forhånd og som er godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD). Oppfølgingsspørsmålene som stilles vil kunne variere basert på det du forteller.

Intervjuguiden inneholder spørsmål om selvregulering, strategier du benytter og ikke benytter, mening i arbeidet og om ledelsesoppgaver, blant annet. Innledningsvis vil det stilles spørsmål om kjønn, alder og hvor lenge man har vært ansatt på nåværende arbeidsplass.

Jeg vil ta lydopptak og notater fra intervjuet for å kunne sikre at all informasjonen du gir kommer med i analysen og i oppgaven.

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

**Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**
Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Førsteamanuensis Fay Giæver ved NTNU vil veilede på prosjektet, men vil ikke ha tilgang til lydopptakene, kun de transkriberte intervjuene som da vil være anonymisert.

For å sikre personvern på prosjektet vil navnet og kontaktopplysningene dine erstattes med en kode som lagres på en egen, ikke-digital navneliste adskilt fra øvrige data og innelåst til prosjektet er ferdigstilt og oppgaven levert. Etter karakterfastsettelse vil denne makuleres.

Deltakere i prosjektet vil ikke kunne gjenkjennes i oppgaven. Informasjon om at du har deltatt i dette prosjektet vil ikke videreformidles til din arbeidsgiver.

**Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**
Lydopptakene anonymiseres ved transkribering av intervjuet og slettes umiddelbart etter ferdig transkribering. Ytterligere opplysninger vil slettes når prosjektet avsluttes og oppgaven er godkjent, noe som etter planen er i juni 2021. Dersom det blir forsinkelse vedrørende innlevering eller ikke godkjent oppgave vil opplysningene oppbevares utover dette og du vil få informasjon per mail. Med «å slette» personopplysninger vil det si at:

- Eventuelle skriftlige dokumenter og notater vil makuleres
- Digitale dokumenter og filer vil slettes fra PC og båndopptaker
- Mailutveksling og telefonlogg vil slettes

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

**Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**
Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Norges teknisk-naturvitenskapelige Universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

**Hvor kan jeg finne ut mer?**
Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:
Psykologisk institutt ved Norges teknisk-naturvitenskapelige Universitet (NTNU) ved:

- Student Sofie Carlsen Bergstrøm på epost: (sofiecb@stud.ntnu.no) eller på telefon: 47 87 94 45 eller
- Veileder Fay Giæver på epost (fay.giaver@ntnu.no) eller på telefon: 73 59 82 53

NTNUs personvernombud: Thomas Helgesen (thomas.helgesen@ntnu.no) telefon: 93 07 90 38

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

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

Med vennlig hilsen

| | |
|---|---|
| Fay Giæver | Sofie Carlsen Bergstrøm |
| (Veileder) | (Student) |

---

# Vedlegg 3: Godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata (NSD)



NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

## NSD sin vurdering

**Prosjekttittel**

Ansattes bruk av selvledelse under koronapandemien

**Referansenummer**

661676

**Registrert**

06.11.2020 av Sofie Carlsen Bergstrøm - sofiecb@stud.ntnu.no

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for psykologi

**Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

Fay Giæver, fay.giaver@ntnu.no, tlf: 73598253

**Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

**Kontaktinformasjon, student**

Sofie Carlsen Bergstrøm, sofiecb@stud.ntnu.no, tlf: 47879445

**Prosjektperiode**

16.11.2020 - 30.06.2021

**Status**

18.11.2020 - Vurdert

**Vurdering (1)**

---

**18.11.2020 - Vurdert**

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 18.11.20, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG
Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på “Del prosjekt” i meldeskjemaet.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

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

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET
Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.06.21.

LOVLIG GRUNNLAG
Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER
NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER
Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER
NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Zoom og UiOs Nettskjema er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET
NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

NTNU

Kunnskap for en bedre verden