

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn: Trude Skogesal, Siw

Waagen Jakobsen & Rune Kveen

Selvledelse for problemløsere

En eksplorativ studie om hvordan kunnskapsmedarbeidere praktiserer selvledelse under fjernarbeid

Dato: 25.05.2022

Totalt antall sider: 129

Abstract

Background:

The Covid-19 pandemic led to a large global experiment within remote work. An organizational change like this do not come without challenges and addresses higher demands on employees to be self-aware and self-regulated in their work behavior. Self-leadership is defined as the ability to navigate, lead and motivate oneself, and is by the literature considered to be a personal resource, or a tool for influencing oneself and the environment, to decrease or eliminate the negative outcomes of job demands.

Purpose:

The purpose of this qualitative study is to see how knowledge workers use self-leadership during remote work. To answer this, three research questions have been formulated:

- (F1) Which challenges do knowledge workers experience during remote working?
- (F2) How do knowledge workers practice self-leadership to deal with these challenges
- (F3) How can self-leadership be implemented in a knowledge organization?

Method:

Philosophical position: limited realism | Ontology: realist | Epistemology: constructivism | Research design: exploratory with a qualitative approach | Data collection method: interview study, twelve semi-structured interviews and one focus group interview | Data analysis: thematic analysis

Conclusion:

F1: The study has identified three main areas of challenges related to remotework, including challenges in balancing work and leisure, challenges associated with reduced social contact, and challenges in establishing and maintain a workplace free of distractions.

F2: The knowledge workers use several strategies linked to the classic self-leadership theory to deal with the challenges during teleworking, especially behavioral strategies to organize and structure their life. The findings also support the importance of the two additional strategies that are considered as important for knowledge workers, including strategies for social behavior (cooperation) and energy management. There is also a great potential for training and use of

cognitive strategies, such as awareness of patterns of thoughts, as well as concrete behavioral strategies for self-observation and self-goal setting.

F3: The knowledge workers have described three essential conditions that they consider to be crucial for effective implementation of self-leadership. This includes structural, procedural, and interactional conditions. If the organization is implementing these conditions, it will probably be able to implement self-leadership and super-leadership in the organization.

Keywords: knowledge workers, self-leadership, self-leadership strategies, remote work.

Sammendrag

Bakgrunn:

COVID-19 pandemien førte til et stortilt globalt eksperiment innen fjernarbeid. En slik organisasjonsendring kommer ikke uten utfordringer og stiller høyere krav til at medarbeiderne er selvbevisste og selvregulert i sin arbeidsatferd. Å navigere, lede og motivere seg selv, blir i litteraturen ofte definert som *selvledelse*. Dette anses som en personlig ressurs eller et verktøy som man kan bruke for å påvirke seg selv og miljøet, slik at jobbkravenes potensielle negative utfall kan reduseres eller bortfalle.

Hensikt:

Hensikten med denne kvalitative oppgaven er å kartlegge hvordan kunnskapsmedarbeidere bruker selvledelse under fjernarbeid. For å finne svar på dette ble tre konkrete forskningsspørsmål formulert:

- (F1) Hvilke utfordringer erfarer kunnskapsmedarbeidere under fjernarbeid?
- (F2) Hvordan praktiserer kunnskapsmedarbeidere selvledelse for å håndtere disse utfordringene?
- (F3) Hvordan kan selvledelse implementeres i en kunnskapsorganisasjon?

Metode:

Filosofisk posisjon: begrenset realisme | Ontologi: realist | Epistemologi: konstruktivisme | Forskningsdesign: eksplorativt med en kvalitativ tilnærming | Datainnsamlingsmetode: intervjustudie, tolv semistrukturerte intervjuer og ett fokusgruppeintervju | Utvalgsstrategi: kriteriebasert utvelgelse | Datanalyse: tematisk analyse.

Konklusjon:

F1: Oppgaven har identifisert tre hovedområder av utfordringer under fjernarbeid, herunder utfordringer med å balansere arbeid og fritid, utfordringer forbundet med at den sosiale kontakten ble endret, samt utfordringer med å etablere og opprettholde en arbeidsplass fri for distraksjoner.

F2: Kunnskapsmedarbeiderne utøver flere strategier innen den klassiske selvledelsesteorien for å håndtere utfordringene under fjernarbeid, særlig atferdsstrategier rettet inn mot å organisere og strukturere hverdagen. Funnene støtter også oppunder betydningen av to tilleggsstrategier

som anses som viktige for kunnskapsmedarbeidere, herunder strategier for sosial atferd (samarbeid) og energistyring. Det er også avdekket et stort potensiale innen bruk og trening innen kognitive strategier, slik som bevissthet rundt tankemønster, samt konkrete atferdsstrategier for selvobservasjon og selvmålsetting.

F3: Kunnskapsmedarbeiderne har pekt på tre vesentlige betingelser som de anser som avgjørende for effektiv implementering av selvledelse. Dette omfatter strukturelle, prosessuelle og samhandlingsmessige betingelser. Dersom organisasjonen legger til rette for dette, er sannsynligheten høy for at selvledelse og tilhørende superledelse kan integreres.

Nøkkelord: Kunnskapsmedarbeidere, selvledelse, selvledelsesstrategier, fjernarbeid.

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende oppgave innen MBA i ledelse ved Universitetet i Nord. Studiet har vært variert og lærerikt. Vi har erfart engasjerte og kunnskapsrike forelesere som har evnet å legge undervisningen godt til rette, tross utfordringene pandemien førte med seg.

Å være flere sammen om å skrive masteroppgave har utfordret oss på flere måter. Det meste av arbeidet har blitt utført via digitale møter, med jevnlig chat over teams som supplement. I vårt daglige arbeid har vi også blitt utfordret når det kommer til fjernarbeid og selvledelse. Arbeidsbelastningen grunnet pandemien, samt sykdom underveis, har periodevis gjort oppgaveskrivingen krevende. Likevel ser vi på prosessen rundt oppgaveskrivingen som en berikelse, hvor vi har hatt mulighet til å utnytte synergiene ved at vi er ulike både når det kommer til fagbakgrunn og erfaringer.

Vi ønsker å takke forelesere og medstudenter for godt samarbeid gjennom tre år. Takk til familie og venner for støtte, hjelp og tålmodighet slik at gjennomførelse av studie har vært mulig. Vi takker ydmykt våre 13 reflekterte og kunnskapsrike informanter, som har gitt oss innsikt i hvordan det er å arbeide som kunnskapsarbeidere på hjemmekontor under en pandemi. Vi setter stor pris på tiden dere har brukt på å besvare alle våre spørsmål.

Tusen takk til vår veileder, professor Rune Bjerke, for gode og reflekterte innspill slik at vi har kunnet løse utfordringer som har dukket opp underveis. Vi synes det har vært både interessant og noe skummelt å bli utfordret til å gå fra opprinnelig design, til en mer sammensatt tilnærming til problemstillingen. Det har uten tvil vært en lærerik prosess. Din kunnskap, støtte og tilgjengelighet har gitt oss trygghet i arbeidet.

Vår reise ved Universitetet i Nord er med dette slutt. Nå er et opp til oss selv å forvalte kunnskapen vi har tilegnet oss på en god måte.

Bergen / Oslo 25. mai 2022

Innholdsfortegnelse

Abstract	i
Sammendrag.....	iii
Forord	v
Innholdsfortegnelse	vi
1.0 INNLEDNING	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema	1
1.2 Problemområder, formål, problemstilling og forskningsspørsmål (F1, F2, F3)	2
1.3 Avgrensning og operasjonalisering av nøkkelbegreper	5
1.4 Oppbygning av oppgaven.....	6
2.0 LITTERATURGJENNOMGANG.....	8
2.1 Pandemien og plutselig organisasjonsendring	8
2.1.1 Fjernarbeid	9
2.2 utfordringer ved fjernarbeid (F1)	10
2.2.1 Balansen mellom arbeid og fritid	11
2.2.2 Redusert og/eller endret sosial kontakt	13
2.2.3 Etablering av en arbeidsplass fri for distraksjoner	15
2.2.4 Oppsummerende vurdering av forskningen som foreligger innen fjernarbeid	16
2.3 Selvledelse (F2).....	17
2.3.1 Grunnlagsteorier og operasjonalisering av selvledelsesstrategier.....	18
2.3.2 Atferdsfokusede strategier	20
2.3.3 Motivasjonsstrategier	27
2.3.4 Kognitive strategier	29
2.3.5 Oppsummerende vurdering av forskningen som foreligger innen selvledelse	32
2.4 Implementering av selvledelse (F3)	33
2.4.1 Superledelse og myndiggjøring («empowerment»)	34
2.5 Oppsummering av litteraturgjennomgangen – et teoretisk utgangspunkt.....	37
3.0 METODE	39
3.1 Forberedelse og kartlegging av forskningsfronten – litteratursøket.....	39
3.2 Valg av forskningsdesign	40
3.3 Datainnsamlingsmetode	41
3.3.1 Del 1 – individuelle semistrukturerte intervjuer (F1, F2)	42
3.3.2 Del 2 – fokusgruppeintervju (F3).....	47
3.3.3 Data-metningspunkt	49

3.3.4	Transkribering	49
3.4	Dataanalyse	50
3.4.1	Beskrivelse av hovedtemaer og deltemaer som ble avdekket i analysen.....	51
3.5	Validitet, pålitelighet og generaliserbarhet – kvalitetskriterier	56
3.5.1	Validitet	56
3.5.2	Pålitelighet (reliabilitet).....	57
3.5.3	Generaliserbarhet	58
3.6	Etiske og juridiske aspekter ved studien	59
4.0	RESULTATER	62
4.1	Utfordringer under fjernarbeid (F1)	62
4.1.1	To distinkte perioder av fjernarbeid	62
4.1.2	Arbeids-fritids balansen	63
4.1.3	Redusert og/eller endret sosial kontakt	65
4.1.4	Etablering og/eller opprettholdelsen av en arbeidsplass fri for distraksjoner	67
4.2	Håndtering / praktisering av selvledelse under fjernarbeid (F2).....	68
4.2.1	Adferdsstrategier	68
4.2.2	Motivasjonsstrategier	74
4.2.3	Kognitive strategier	76
4.3	Sammenstilling av erfarte utfordringer og selvledelsesstrategier (F1, F2)	78
4.4	Implementering av fjernarbeid i en kunnskapsorganisasjon (F3)	80
4.4.1	Informantvalidering av den teoretiske modellen og preliminnære funn	80
4.4.2	Strukturelle betingelser for å kunne implementere selvledelse.....	80
4.4.3	Prosessuelle betingelser for å kunne implementere selvledelse.....	81
4.4.4	Samhandlingsmessige betingelser for å kunne implementere selvledelse	81
5.0	Analyse (drøfting)	83
5.1	Utfordringer under fjernarbeid (F1)	83
5.1.1	Arbeid-fritids balanse	83
5.1.2	Redusert og/eller endret sosial kontakt	85
5.1.3	Etablering av en arbeidsplass fri for distraksjoner	88
5.2	Utøvelse av selvledelse under fjernarbeid (F2).....	91
5.2.1	Atferdsstrategier	91
5.2.2	Motivasjonsstrategier	98
5.2.3	Kognitive strategier	99
5.3	Implementering av selvledelse i en kunnskapsorganisasjon (F3)	101

6.0 KONKLUSJON	104
6.1 Hvilke utfordringer erfarer kunnskapsmedarbeidere under fjernarbeid? (F1)	104
6.2 Hvordan praktiserer kunnskapsmedarbeidere selvledelse? (F2)	105
6.3 Hvordan kan selvledelse implementeres i en kunnskapsorganisasjon? (F3)	106
6.4 Masteroppgavens formål og teoretiske- og praktiske bidrag	107
6.5 Begrensinger og forslag til fremtidig forskning	109
Litteraturliste	111
Vedlegg	122
Vedlegg 1: Intervjuguide	122
Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring	126
Vedlegg 3: Eksempel fra kodelaget	127
Vedlegg 4: Vurdering NSD	128

Tabeller

Tabell 1. Sammenstilling av strategier innen selvledelse og utfallsmål	20
Tabell 2. Utviklingen av intervjuguide iht. Kallio et al. (2016).....	42
Tabell 3. Oversikt over informanter – semistrukturerte intervju	46
Tabell 4. Oversikt over informanter - fokusgruppeintervju	49
Tabell 5. Hybrid/template tilnærming til tematisk analyse iht. Brooks et al. (2017).....	51
Tabell 6. Utdrag fra kodetre – utfordringer under fjernarbeid	52
Tabell 7. Utdrag fra kodetre - atferdsstrategier	53
Tabell 8. Utdrag fra kodetre – motivasjonsteorier	55
Tabell 9. Utdrag fra kodetre - kognitive strategier	55
Tabell 10. Uttdrag fra kodetre – implementering av selvledelse	56
Tabell 11. Sammenstilling av erfarte utfordringer og selvledelsesstrategier som utøves	79

Figurer

Figur 1. Jobbkraft- ressursmodellen (Bakker & Demerouti, 2007).....	3
Figur 2. Implementering av selvledelse	35
Figur 3. Teoretisk modell med utgangspunkt i litteraturgjennomgangen	38
Figur 4. De ulike delene av datainnsamlingen	42
Figur 5. Ny modell basert på teori og empiriske funn fra masteroppgaven	109

1.0 INNLEDNING

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Ettersom informasjons- og kommunikasjonsteknologien (IKT) har avansert, særlig med bakgrunn i større tilgjengelighet av høyhastighets-internett, har bruken av fjernarbeid gradvis økt de siste tiårene (Allen et al., 2015). Fjernarbeid blir definert som *“a flexible work arrangement whereby workers work in locations, remote from their central offices or production facilities and communicate using technology”*(Di Martino & Wirth, 1990). Til tross for dette har ikke fjernarbeid vært en utbredt praksis før Covid-19-pandemien (Kossek & Lautsch, 2018). Beregninger fra Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) viser at andelen ansatte som har mulighet til å jobbe hjemmefra har økt fra 35 prosent i 2017 til 51 prosent i 2019 (Ingelsrud & Bernstrøm, 2021). Norge følger med dette trenden for resten av Europa hvor tall fra Eurofound viser at cirka 50 prosent av Europas arbeidere, helt eller delvis, arbeidet hjemmefra i perioden april og juli 2020. Til sammenligning lå tallet i Europa på 15 prosent før pandemien (Ahrendt et al., 2020). På mange måter har pandemien ført til et storstilt globalt eksperiment innen fjernarbeid (Kniffin et al., 2021).

En slik organisasjonsendring kommer ikke uten utfordringer. Fjernarbeid har i hovedsak blitt brukt på individuell basis, over kortere tidsperioder, og har stort sett blitt sett på som et gode for arbeidstaker og ikke arbeidsgiver (Fløvik et al., 2021). Det har som oftest vært forbeholdt arbeidstakere med høy inntekt, ofte i lederstillinger (Desilver, 2020). På grunn av dette hadde de fleste ansatte liten erfaring med bruk av fjernarbeid før pandemien; og organisasjonene var heller ikke forberedt på å støtte omfanget og varigheten av denne praksisen (Fløvik et al., 2021; Ingelsrud & Bernstrøm, 2021; Kniffin et al., 2021). Pandemien har derfor ført til at en stor andel av arbeidsstokken har blitt påtvunget en ny arbeidsform assosiert med større fleksibilitet og autonomi (Franken et al., 2021).

Et slikt skifte har generelt blitt satt i sammenheng med reduserte muligheter for kommunikasjon, påvirkning, lederstøtte og kontroll (Amundsen, 2019; Carmeli et al., 2006). Dette stiller krav til at medarbeiderne i større grad er myndiggjort (*“empowered”*) til å ta sine egne beslutninger og ta ansvar for sine arbeidsoppgaver, samt være selvbevisst og selvregulert i sin arbeidsatferd (Amundsen, 2019; Carmeli et al., 2006; Raghuram et al., 2003).

Det kan løses ved at organisasjonen utvikler og implementerer nye strategier som i større grad oppmuntrer og støtter medarbeiderne i å lede og motivere seg selv under fjernarbeidet (Castellano et al., 2021; Sull et al., 2020). Foreløpige funn under pandemien tyder imidlertid på at denne endringen har ført til urealistiske forventninger og økt press på ansatte som alt har strukket seg langt (Ahrendt et al., 2020; ILO, 2020).

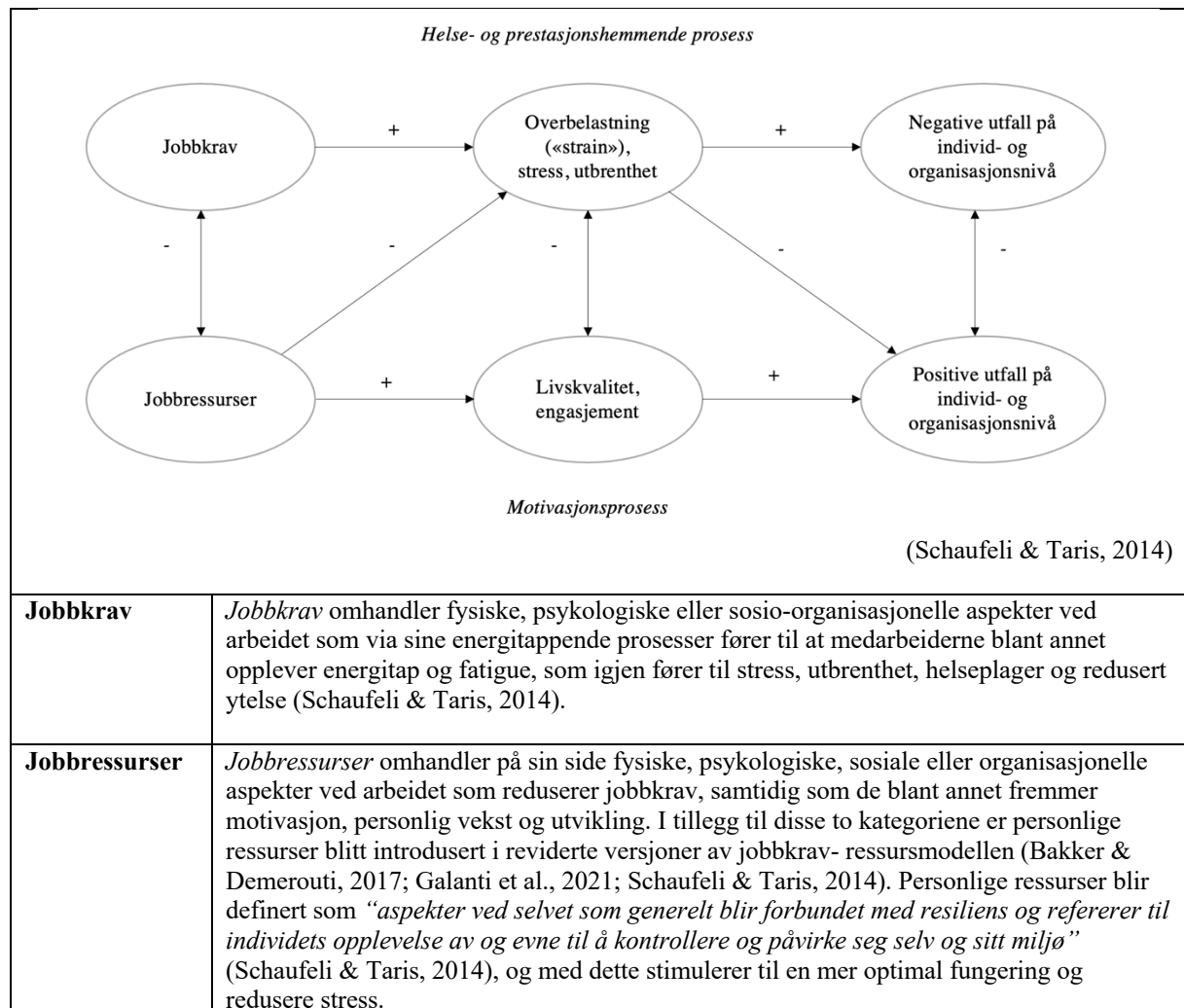
1.2 Problemområder, formål, problemstilling og forskningsspørsmål (F1, F2, F3)

Betydningen av hvordan medarbeidere håndterer organisasjonsendringer, slik som en omstilling til bruk av fjernarbeid, har historisk blitt ansett som en betydelig utfordring (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette spesielt siden organisasjonsendringer er krevende og ikke alltid er vellykket, noe som blant annet kan føre til økt grad av usikkerhet og stress (Kotter & Schlesinger, 2008; van der Lippe & Lippenyi, 2020). Derfor er det viktig å kartlegge hvilke utfordringer medarbeideren erfarer i denne unike konteksten, samt hvordan disse kan bli håndtert. Å navigere, lede og motivere seg selv, blir i litteraturen ofte definert som *selvledelse* (Manz, 1986; Neck et al., 2020) og er ansett som et aktuelt verktøy for kunnskapsmedarbeidere, særlig fordi kunnskapsarbeid karakteriseres ved å være underdesignet (Bäcklander, 2019; Drake, 2020).

Det finnes et relativt stort omfang av forskningsartikler innen feltet fjernarbeid f.eks. (Allen et al., 2015; Contreras et al., 2020; Fløvik et al., 2021; Grant et al., 2013; Kniffin et al., 2021) og selvledelse (Neck et al., 2006; Stewart et al., 2010, 2019). Imidlertid er kvaliteten varierende og svært få av disse studiene har blitt gjennomført i en pandemi-kontekst med de krav dette fører med seg (Fløvik et al., 2021; Stewart et al., 2019). Den akkumulerte kunnskapen om selvledelse og fjernarbeid kan dermed mangle kontekstuell relevans, samt mangle spesifisitet for konkrete yrker og organisasjoner, slik som for konsulentbransjen og kunnskapsmedarbeidere. Ved søketidspunktet kunne ikke litteraturgjennomgangen avdekke studier som så på selvledelse i en fjernarbeids (-og pandemi) kontekst for denne gruppen medarbeidere. Denne masteroppgaven kan dermed bidra til å dreie det overordnede fokuset som har vært i forskningsfeltet, fra hvorvidt fjernarbeid skal implementeres eller ikke (Wang et al., 2020), til å beskrive hvordan kunnskapsmedarbeidere og organisasjoner kan få mest ut av fjernarbeid ved å ta i bruk selvledelse som et konkret verktøy og en ressurs.

Det overordnede teoretiske utgangspunktet for denne oppgaven går ut ifra jobbkrav-ressursmodellen (Bakker & Demerouti, 2007), som vist i figur 1. Denne modellen foreslår at arbeidsforhold, kategorisert i arbeidskrav og arbeidsressurser, direkte påvirker en rekke utfallsmål, slik som livskvalitet og ytelse, i positiv eller negativ retning.

Figur 1. Jobbkra- ressursmodellen (Bakker & Demerouti, 2007)



Selvledelse, kan defineres som en påvirkningsprosess som gjør folk i stand til å styre og motivere seg selv i retning av (sine) mål og ambisjoner (Manz, 1986; Neck et al., 2006), og anses med dette som en personlig ressurs (Galanti et al., 2021). Selvledelse er av flere blitt trukket frem som et verktøy som kan være avgjørende for å organisere arbeidet uavhengig av kontekst, på en bærekraftig og konstruktiv måte (Karp, 2016; Neck et al., 2006). Dette kan ha en særlig betydning når nye krav i forbindelse med en plutselig omstilling, kan føre til negative konsekvenser for individets opplevelse av velvære, stress, helse og prestasjon.

Siden det alt finnes noe litteratur om både selvledelse og fjernarbeid isolert sett, men at denne mangler kontekstuell relevans (plutselig omstilling, pandemi) og spesifisitet (norske forhold, kunnskapsmedarbeidere), vil denne oppgaven benytte en *induktiv tilnærming med et teoretisk utgangspunkt* (Dierckx de Casterle et al., 2012; Johannessen, 2016; Klenke, 2016). Litteraturgjennomgangen, med jobbkrav-ressursmodellen som utgangspunkt, vil derfor brukes til å bygge en modell eller rammeverk som danner grunnlag for den videre empiriske undersøkelsen i en ny kontekst.

Denne kvalitative masteroppgaven, hvor det blir benyttet et eksplorativt design har med dette et todelt *formål*:

1. Legge frem og presentere en teoretisk modell som omhandler utfordringene og hvordan selvledelse kan brukes som et verktøy på individnivå for å håndtere disse.
2. Fremsette forslag som kan redusere risikoen for negative utfall ved disse utfordringene på et organisasjonsnivå i en kunnskapsorganisasjon.

Formålet leder videre frem til følgende *problemstilling*:

Hvordan bruker kunnskapsmedarbeidere selvledelse under fjernarbeid?

For å finne svar på denne problemstillingen er den brutt ned i tre områder eller *forskningsspørsmål* for videre kartlegging og analyse:

F1: Hvilke utfordringer erfarer kunnskapsmedarbeidere under fjernarbeid?

F2: Hvordan praktiserer kunnskapsmedarbeidere selvledelse for å håndtere disse utfordringene?

F3: Hvordan kan selvledelse implementeres i en kunnskapsorganisasjon?

Masteroppgaven kan bidra til nyttig innsikt om kunnskapsmedarbeidere og arbeidsrelaterte utfordringer ved fjernarbeid under og etter pandemien. Det er postulert at de organisasjonene som treffer best med tanke på fremtidig organisering, støtte og opplæring under og etter pandemien, vil kunne få en arbeidsmiljøgevinst med potensielt positive virkninger for helse, sykefravær og frafall, men også for virksomhetenes resultater, kvalitet og konkurransekraft

(Fløvik et al., 2021). Det står med andre ord mye på spill dersom ulike hybridløsninger med fjernarbeid blir den nye arbeidsformen etter pandemien.

1.3 Avgrensning og operasjonalisering av nøkkelbegreper

Oppgaven vil avgrenses til å omhandle en spesifikk gruppe kunnskapsmedarbeidere fra en av Norges største konsulentfirmaer. Primært har disse bakgrunn som ingeniører (BSc, MSc og PhD) og fokuset vil videre være på de medarbeiderne som ikke benyttet fjernarbeid i utstrakt grad før pandemien. Dataene er samlet inn under perioden fra andre nedstengning, hvor det meste av firmaets aktiviteter ble driftet fra hjemmekontor, til perioden med gradvis åpning og bruk av hybridløsninger.

I denne oppgaven blir sentrale nøkkelbegreper definert på følgende måte:

Kunnskapsmedarbeidere. En person med høyt utdanningsnivå og ekspertise hvis primære oppgave er å skape, distribuere og anvende kunnskap (Hammer et al., 2004).

Fjernarbeid. Fjernarbeid er en arbeidspraksis som innebærer at medlemmer av en organisasjon erstatter en del av sin typiske arbeidstid (fra noen timer per uke til heltid) med å jobbe borte fra sin ordinære arbeidsplass - vanligvis hjemme - ved hjelp av å ta i bruk teknologi for å samhandle med andre og løse oppgaver (Allen et al., 2015).

Jobbkraav under fjernarbeid. Jobbkraav eller utfordringer omhandler fysiske, psykologiske eller sosio-organisasjonelle aspekter ved arbeidet som via sine energitappende prosesser fører til at medarbeiderne opplever energitap og fatigue, noe som kan føre til stress, utbrenthet og helseplager (Bakker & Demerouti, 2007).

Jobbressurser i form av personlige ressurser. Personlige ressurser er aspekter ved selvet som generelt blir forbundet med resiliens og refererer til individets opplevelse av og evne til å kontrollere og påvirke seg selv og sitt miljø (Schaufeli & Taris, 2014), og med dette reduserer jobbkraav, samtidig som de fremmer motivasjon, personlig vekst og utvikling.

Selvledelse som en personlig ressurs og verktøy for å håndtere jobbkraav under fjernarbeid. Selvledelse er en prosess hvor individet kontrollerer sin egen atferd, påvirker og leder seg selv

via bruken av et spesifikt sett eller kategorier av atferdsstrategier, motivasjonsstrategier og kognitive strategier (Manz, 1986; Neck et al., 2006).

1.4 Oppbygning av oppgaven

Denne oppgaven er delt inn i seks kapitler. I det første kapitlet er bakgrunnen for valg av tema presentert, deretter en beskrivelse av problemområde som ender i en beskrivelse av formålet til masteroppgaven. Formålet leder frem til en konkret problemstilling om hvordan kunnskapsmedarbeidere bruker selvledelse under fjernarbeid. For å finne svar på denne problemstillingen er den brutt ned i tre forskningsspørsmål, oppgaven er videre avgrenset og nøkkelbegreper operasjonalisert.

I kapittel 2 vil en gjennomgang av den mest relevante internasjonale forskningen innen feltene selvledelse og fjernarbeid bli presentert. Kapitlet er delt inn i tre deler som svarer til de tre forskningsspørsmålene (F1, F2 og F3). Denne strukturen vil være gjennomgående for hele oppgaven. Litteraturgjennomgangen oppsummeres ved hjelp av en teoretisk modell som danner grunnlag for den videre undersøkelsen og for utviklingen av intervjuguiden.

Kapittel tre beskriver hva som er blitt gjort for å finne svar på forskningsspørsmålene. Innledningsvis vil prosessen for litteratursøket bli presentert. Deretter vil valget av et eksplorativt design med kvalitativ metodetilnærming begrunnes. Datainnsamlingsmetode, herunder semistrukturerte intervjuer og fokusgruppeintervju, samt bruk av tematisk analyse for å identifisere, analysere og finne mønster i materialet blir beskrevet. Kapitlet rundes av med en vurdering av forskningsdesignets validitet, pålitelighet og generaliserbarhet.

Masteroppgavens funn blir presentert i kapittel fire. Igjen vil kapitlet deles inn i tre hoveddeler og organiseres rundt forskningsspørsmålene (F1, F2 og F3). Resultatene understøttes av illustrative sitater fra informantene og tabeller fra den tematiske analysen med eksempler på koder, deltemaer og hovedtemaer. I slutten av dette kapitlet presenteres en oppsummerende tabell som knytter sammen de ulike områdene av utfordringer som er identifisert under fjernarbeid, og konkrete selvledelsesstrategier som er blitt praktisert for å håndtere disse. Avslutningsvis vil arbeidet i fokusgruppen som handlet om spørsmål rundt implementering av selvledelse i en kunnskapsorganisasjon, bli presentert.

Kapitel fem omfatter drøfting av funnene opp mot forskningslitteraturen. I første del vil informantenes utfordringer holdes opp mot generelle forskningsfunn om fjernarbeid som foreligger før og under pandemien. I del to vil selvledelsesstrategiene som utøves ses i sammenheng med den klassiske selvledelsesteorien. Siste del av dette kapitlet drøfter hvordan selvledelse kan implementeres i en kunnskapsorganisasjon.

I siste kapittel avrundes og konkluderes masteroppgaven med presentasjon av funnene for de tre forskningsspørsmålene, deretter vil oppgavens teoretiske og praktiske bidrag belyses. Til slutt vil oppgavens generelle begrensinger bli diskutert og forslag til videre forskning fremmet. Aktuelle vedlegg slik som intervjuguiden, godkjenning fra NSD og eksempler på hvordan kodearbeidet ble gjennomført, er tilgjengelig etter litteraturlisten.

2.0 LITTERATURGJENNOMGANG

I dette kapittelet vil det bli presentert en gjennomgang av den mest relevante internasjonale litteraturen som omhandler problemstillingen. Kapittelet er delt inn i tre deler, som svarer til de tre forskningsspørsmålene, og vil være en gjennomgående struktur for hele oppgaven. I første del vil betydningen av en plutselig organisasjonsomstilling kort bli belyst, dette danner bakteppet for de mer konkrete utfordringene som er avdekket i litteraturen om fjernarbeid. I del to vil selvledelse introduseres som et konkret verktøy for å håndtere disse utfordringene. Kategorier av selvledelsesstrategier som hører innunder den klassiske selvledelseslitteraturen vil bli presentert, samt to konkrete strategier som anses som særlig relevante for kunnskapsmedarbeidere. I del tre vil implementering av selvledelse bli belyst. Kapittelet rundes av med en teoretisk modell som danner grunnlag for de neste delene av det empiriske arbeidet.

2.1 Pandemien og plutselig organisasjonsendring

En organisasjonsendring eller omstillingsprosess er vanligvis ledelsesstyrt, planlagt, tidsbegrenset og rettet mot konkrete mål der omstillingen utløses av endringer i organisasjonens omgivelser eller forventninger om slike endringer (Amundsen & Kongsvik, 2016). Endringen kan omhandle forhold som endring av oppgave, teknologi, mål, strategi, organisasjonsstruktur, organisasjonskultur, endring i organisasjonens demografi eller endring i prosesser. Alle disse formene for endring vil også føre til at interne maktforhold i organisasjonen endres, og at organisasjonen endrer sitt forhold til omgivelsene (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Pandemien har ført til en plutselig omstilling i bruken av fjernarbeid fra en ofte skjønnsmessig fleksibel og frivillig arbeidsform, til et pålagt krav for kunnskapsmedarbeidere og alle andre som har muligheter for hjemmekontor (Fløvik et al., 2021).

I og med at det er ulikt i hvilken grad organisasjonene har vært forberedt på en slik omstilling, har de også tydd til ulik tilnærming og håndtering. Ulik praksis, inkludert opplæring, tilgjengeliggjøring og fordeling av ressurser, som tilgang på nødvendig utstyr, teknologi og effektiv virtuell/online kommunikasjonspraksis er eksempler på dette (Franken et al., 2021; Leonardi et al., 2010). Rask endring og vedvarende fysisk avstand mellom ansatte og ledere, kan blant annet føre til at den enkelte i mindre grad identifiserer seg med og føler forpliktelse (commitment) overfor organisasjonen (Ashforth, 2020). Presset en organisasjon opplever i forsøket på å være resilient under pandemien, samtidig som den skal utvikle og beholde ansatte;

kommer i tillegg til de andre kravene en organisasjon står overfor når det kommer til overlevelse og vekst (Franken et al., 2021). Både de ansatte og organisasjonene har med dette møtt økte og unike utfordringer når det kommer til hvordan de skal håndtere den nye hverdagen.

2.1.1 Fjernarbeid

Arbeidsformen hvor man “jobber fra andre steder enn den konvensjonelle arbeidsplassen”, har blitt et fenomen i rask endring og med variert innhold (Ahrendt et al., 2020; Charalampous et al., 2019). Den raske utviklingen innen informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) har ført til flere mulige skifter innen arbeidslivet (Allen et al., 2015), spesielt for de som er involvert i kunnskapsarbeid, og som har muligheter til å få tilgang til mye av sitt arbeid uavhengig av lokalisasjon. I Norge har de teknologiske forutsetningene for fjernarbeid vært til stede i arbeidslivet lenge ved at man har høy bredbåndsdekning og tilkoblingsmuligheter opp mot arbeidsplassens servere, samt høy andel av arbeidstakere med datamaskin som arbeidsverktøy som gjør det lettere å flytte med seg arbeidet ut fra arbeidsplassen (Fløvik et al., 2021; Ingelsrud & Bernstrøm, 2021).

Vi velger i denne oppgaven å støtte oss til Allen et al. (2015) sin brede definisjon av denne type arbeid. Definisjonen er basert på de mest aksepterte og brukte definisjonene, og inkluderer den første beskrivelsen av begrepet som krediteres til Jack Nilles (1994).

“Telecommuting is a work practice that involves members of an organization substituting a portion of their typical work hours (ranging from a few hours per week to nearly full-time) to work away from a central workplace—typically from home—using technology to interact with others as needed to conduct work tasks” (Allen et al., 2015).

Fjernarbeid har i hovedsak blitt brukt på individuell basis, over kortere tidsperioder, og har stort sett blitt sett på som et gode for arbeidstaker og ikke arbeidsgiver (Fløvik et al., 2021). Årsaken til dette er sammensatt, men mye tyder på at en faktor som har spilt inn er at konsekvensene for produktiviteten har blitt sett på som for usikker til at man kan avvike fra mer tradisjonelle måter å arbeide på, samt det at mennesker generelt ønsker å utføre arbeidsoppgaver i fysisk nærhet til hverandre (Messenger, 2019).

På oppdrag fra de norske myndighetene har Arbeidsforskningsinstituttet, kartlagt omfang av fjernarbeid så langt under pandemien (Ingelsrud & Bernstrøm, 2021). Resultatene viser at

andelen ansatte som har mulighet til å jobbe hjemmefra har økt fra 35 prosent i 2017 til 51 prosent i 2019. Omfanget av hele dager arbeidet hjemme har økt markant, og det er også en økning i arbeid hjemme utenfor ordinær arbeidstid. Målingene viser at det er stor variasjon når det kommer til omfang mellom bransjene, så mange som 90 prosent innen informasjons- og kommunikasjonsbransjen har hjemmekontor i perioden; samtidig så man at andelen arbeidstakere med hjemmekontor øker med lengden på utdanningen. Resultatene tyder videre på at hjemmekontorløsningen i stor grad er forbundet med selvbestemmelse og fleksibilitet, selv under denne spesielle situasjonen. Norge følger med dette trenden for resten av Europa hvor beregninger fra Eurofound, gjennomført april og juli 2020, en periode hvor de fleste land hadde sine mest skjerpene tiltak, viser at cirka 50 prosent av Europas arbeidere, helt eller delvis, arbeidet hjemmefra - til sammenligning lå tallet i Europa på 15 prosent før pandemien (Ahrendt et al., 2020).

Selv om fokuset for denne oppgaven vil være å identifisere utfordringer under fjernarbeid og hvordan dette håndteres, har forskning fra andre bransjer også funnet at denne arbeidsformen kan ha flere positive aspekter. Eksempelvis at man slipper pendling, det kan være enklere å håndtere forpliktelser til hjem og familie (Charalampous et al., 2019; Wheatley, 2016), samtidig som man får økt grad av autonomi, styring over egen tid (Gajendran & Harrison, 2007) og færre avbrytelser (Kossek & Thompson, 2015). Personlig komfort blir ofte listet opp som en av fordelene ved hjemmemiljøet (ibid.), selv om det ofte følger med en rekke fysiske og infrastrukturelle krav når man skal sette opp et funksjonelt hjemmekontor (Aczel et al., 2021). Videre rapporterer flere enkeltstudier om høyere produktivitet, arbeidsmotivasjon og tilfredshet (Felstead & Henseke, 2017; Wheatley, 2016), noe som ofte settes i sammenheng med at man har større arbeidsrelatert kontroll (“work-related control”) og arbeid-fritid-fleksibilitet (Baruch, 2001). En større longitudinell studie gjennomført i England, fant også at fjernarbeid kunne ha en positiv relasjon til graden av tilfredshet når det kom til egen fritid (“leisure time satisfaction”) (Reuschke, 2019), noe som antyder at man har mulighet til å allokere mer tid til fritidsaktiviteter og rekreasjon.

2.2 utfordringer ved fjernarbeid (F1)

Ifølge jobbkrav- ressursmodellen, har hvert yrke og arbeid sine egne spesifikke jobbkrav (Schaufeli & Taris, 2014). Det foreligger per dags dato ingen studier som tar for seg den norske konsulentbransjen spesifikt i rammen av fjernarbeid (Drake, 2020; Fløvik et al., 2021), og det

foreligger foreløpig få studier som ser på konkrete jobbkraav under pandemien i en Norsk ramme.

Tre områder går imidlertid igjen i det som finnes av litteratur (Charalampous et al., 2019; Fløvik et al., 2021; Grant et al., 2013; Wang et al., 2020): 1) utfordringer med å opprettholde en balanse mellom arbeid og privatliv, 2) utfordringer forbundet med redusert og/eller endret sosial kontakt og 3) utfordringer med å etablere en fungerende arbeidsstasjon uten distraksjoner. Man kan derfor anta at disse jobbkraavene også vil gjøre seg gjeldende for kunnskapsmedarbeidere i en norsk kontekst, og dermed kan danne et godt utgangspunkt for videre kartlegging i denne masteroppgaven. I de følgende avsnittene vil disse tre hovedområdene belyses i mer detalj.

2.2.1 Balansen mellom arbeid og fritid

Balansen mellom arbeid og fritid (“work-life balance”) blir ofte definert som fravær av konflikter mellom de to sfærene (Grzywacz & Carlson, 2007), eller relativ lik forpliktelse og tilfredshet i både arbeid og privatliv (Greenhaus et al., 2003). Under normale forhold vil grensene mellom arbeid og fritid representere et potensielt spenningsområde som de fleste erfarer i hverdagen (Kossek & Thompson, 2015). Pandemien med påfølgende bruk av fjernarbeid, har for mange representert et plutselig skifte i disse grensene, hvor manglende segmentering har ført til at arbeidssfæren koloniserer privatsfæren (Schieman et al., 2021). Relasjonene mellom disse to sfærene, er videre vist å påvirke både arbeidsmessige prestasjoner og hvordan familien- og privatlivet fungerer (Glasø & Thompson, 2018).

Når man undersøker utfordringer med å balansere arbeid og fritid, er det anbefalt å se på begge retningene av mulig påvirkning. Både hvordan arbeid påvirker privatliv (“work-life conflict”) og hvordan privatliv påvirker arbeidet (“life-work conflict”) (Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005).

Når arbeidet forstyrrer privatlivet. Arbeid-privatliv-konflikt («work-family conflict, work-life conflict”) er en form for rollekonflikt som oppstår når energi, tid eller atferdskrav i arbeidsrollen kommer i konflikt med privatlivsrollen (Greenhaus & Beutelle, 1985; Kossek & Lautsch, 2018; Kossek & Lee, 2017). En hovedantakelse i denne type konflikt er at kraavene og forventningene til arbeid (eksempelvis overtid, jobbreise) ofte kommer i konflikt med kraav og forventninger i privatlivet (eksempelvis hente barn i skole eller barnehage, venner, fritidsaktiviteter, egentid og resitusjon). Når et individs ulike roller ikke er kompatible med hverandre, oppstår det en

rollekonflikt. Studier har også vist at denne type konflikter kan krysse over og påvirke arbeidskollegaer og andre familier (Kossek & Lee, 2017).

Høye nivåer av denne type konflikt, er blitt satt i direkte sammenheng med vansker med å konsentrere seg om andre viktige ting i privatlivet, og utilstrekkelig med tid og energi (Kossek & Lee, 2017). Enkeltstudier under pandemien viser også til at denne type konflikt var særlig høy for de med barn under 12 år, noe som ble satt i sammenheng med at barna krevde mer omsorg og overoppsyn enn eldre barna (Fuller & Qian, 2021; Schieman et al., 2021). En nylig undersøkelse fra Norge viste samtidig at de som har hjemmekontor rapporterte om vanskeligheter med å “logge av”, at arbeidstiden ble fragmentert og at de ofte jobbet utover normal arbeidstid (Franken et al., 2021; Ingelsrud & Bernstrøm, 2021). Denne overlappen mellom arbeids- og livssfæren, har videre vist seg å redusere den gjenopprettende og restituerende funksjonen hjemmet kan ha (Hartig et al., 2007). Selv der hvor man har et dedikert rom i boligen for arbeid, har studier vist at det er en større mental overlapp mellom arbeid og fritid, når arbeidsplassen er lett tilgjengelig og synlig i hjemmet (ibid.). Uklare grenser mellom arbeid og fritid, kan med dette gjøre det vanskelig å løsrive seg mentalt fra arbeid (Vander Elst et al., 2017).

Når privatlivet forstyrrer arbeidslivet. Privatliv-arbeids-konflikt («family-work conflict, life-work conflict») oppstår når arbeidet blir påvirket av privatlivet (Weer & Greenhaus, 2014). Denne type konflikter har i tidligere litteratur vist seg å være et kjønnsavhengig fenomen, siden det i de fleste kulturer er kvinnen som har hovedansvaret for omsorg (caregiving) og husarbeidsoppgaver (housework tasks) (Duxbury & Higgins, 1991), dette innebærer at arbeidet til kvinner tradisjonelt er mer utsatt for slike konflikter enn menn. Litteraturen som foreligger er tvetydig og viser at fjernarbeid som arbeidsform, både kan bidra til å redusere og forsterke denne type konflikter (Allen et al., 2015).

Under pandemien kan tilstedeværelsen og aktivitetene til både samboer og barn, samt nedstengingen av barnehage og omlegging til digital undervisning i skolesystemet forøvrig, ha ført til at familierelaterte aktiviteter i betydelig grad har påvirket medarbeideren (Xiao et al., 2021). Eksempelvis økt antall måltider som må lages til hele familien, hjelpe barn å kople seg opp til undervisning, hjelp med skolearbeid og utvidet tid for å underholde og aktivisere barn (barnepass) (Fuller & Qian, 2021). Som et resultat av dette kan arbeidstakerne, særlig kvinner ha opplevd en større privatliv-arbeids-konflikt som videre er blitt satt i forbindelse med økt

stress (strain) grunnet arbeidsoppgaver som venter på å bli utført, redusert ytelse og livskvalitet (Allen et al., 2015; Gajendran et al., 2015).

En rekke negative utfall er blitt satt i direkte sammenheng med en forstyrret arbeids-fritids balanse. Dette inkluderer arbeidsrelaterte utfallsmål (eksempelvis ytelse, jobbtilfredshet, organisasjonsengasjement, turnover intensjon), fysisk helse (eksempelvis fysiske symptomer, ernæring- og treningsatferd), mental helse (eksempelvis stress, utbrenthet og depressive symptomer) og generell livskvalitet (Kossek & Lee, 2017).

Selv om det teoretiske grunnlaget for arbeid-privatliv balanse som regel blir knyttet til rolle-teori, har andre perspektiver slik som konservering av energi og jobbkrav- og ressurser blitt brukt for å forstå konflikten. Rolleteori fokuserer på de ulike rollekravene som oppstår mellom arbeids- og familie/livs domene (Katz & Kahn, 1978). Teorien om konservering av ressurser, fokuserer hovedsakelig på individuelle mestringsstrategier som beskytter enn fra å tappe sine ressurser (Hobfoll, 1989). Mens jobbkrav- ressurs-tilnærmingen ofte fokuserer på tosidigheten av krav og ressurser, hvor begge bør undersøkes for å forstå hva som forårsaker “strain” og bidrar til en balanse (Bakker & Demerouti, 2007). Denne siste tilnærmingen foreslår at ressurser, slik som selvledelse, kan fungere som en buffer mellom jobbkrav og “strain” (ibid.).

2.2.2 Redusert og/eller endret sosial kontakt

12. mars 2020 ble det i Norge innført omfattende tiltak for å begrense smittespredningen (Regjeringen, 2019), blant annet ble alle barnehager, skoler og utdanningsinstitusjoner stengt, og alle kultur- og idrettsarrangementer ble avlyst. En rekke virksomheter der tett fysisk kontakt var uunngåelig, ble pålagt å holde stengt og det kom en generell oppfordring om bruk av fjernarbeid der det var mulig. Befolkningen ble samtidig oppfordret til å unngå unødvendige reiser og ha begrenset fysisk kontakt utenom nærmeste familie.

Opplevelsen av å være separert fra og ha reduserte muligheter for emosjonell og sosial interaksjon med kolleger og ledere, isolasjon fra arbeidsplassen (Marshall et al., 2007), kan ses på som et betydelig arbeidskrav. Tidligere studier har tydelig vist til de skadelige effektene av denne type isolasjon på livskvalitet og helse (Stephenson & Bauer, 2010), og ytelse (Golden et al., 2008). Isolasjon erfart blant norske medarbeidere under nedstigningen er rapportert (Fløvik et al., 2021), og representerer på mange måter en ekstremversjon av en kjent utfordring ved fjernarbeid (Wang et al., 2020).

Gruppemedlemskap gir normer for akseptabel atferd, er en arena for læring, hjelper til å redusere angst, bidrar til ytelse og gjør det mulig for den ansatte å nå mål som ellers ville vært svært vanskelig eller umulig alene (Beehr et al., 2000; Golden et al., 2008).

Gitt denne følelsen kan medarbeidere som føler seg isolert være mindre selvsikre i deres evner og kunnskaper, noe som videre kan føre til ulempe når det kommer til å utføre arbeidet. For eksempel kan man i denne konteksten i mindre grad klare å håndtere interpersonlige relasjoner og interaksjoner med andre for å koordinere komplekse og tvetydige oppgaver, samtidig som man kan gå glipp av fordelene ved å kunne dele og raffinere ulike typer kunnskap (Golden et al., 2008). Arbeidsrelasjoner gir avgjørende kunnskap om kontekstuell informasjon om hendelser; detaljert forståelse som er nødvendig for å jobbe med kompleks informasjon; og innsikt i personligheten og kapasiteten til kollegaer, ledere eller kunder - noe som er helt avgjørende for å kunne yte en god jobb (Golden et al., 2008).

På organisasjonsnivå, hevder Marshall et al. (2007) at de som har fjernarbeid frykter å være "out of sight and out of mind" når det kommer til belønninger. De har en tendens til å tro at deres innsats ikke blir anerkjent eller verdsatt og at deres sjanser for karriereavansement er lavere enn de som ikke har fjernarbeid (Cooper & Kurland, 2002). Marshall et al. (2007) viser at de ofte også har en oppfatning om at ledere ser på dem som mindre dedikert, og dermed gir dem mindre viktige prosjekter, gir lite feedback og mentoring. På grunn av den fysiske separasjonen, kan mye av den spontane feedbacken fra andre utebli, noe som minimaliserer uformell nettverksbygging, reduserer mulighetene for å utvikle nye og gode relasjoner; og leder til opplevelsen av isolasjon. Marshall et al. (2007) konkluderer dermed at ansatte som erfarer mangel på støtte samt ønsket om å identifisere seg med organisasjonen, bidrar til opplevelsen av isolasjon fra organisasjonen.

Mangelen på ansikt-til-ansikt interaksjon med kolleger og ledere er en av hovedforskjellene på tradisjonelt arbeid i ordinære tider og fjernarbeid (Toscano & Zappalà, 2020). Den massive og påtvungne bruken av fjernarbeid har ført til at fenomenet ikke bare er begrenset til et mindretall, men tatt i bruk av en stor andel av arbeidsstokken som er blitt nødt til å ta i bruk ulike typer teknologi for å kommunisere og redusere opplevelsen av sosial isolasjon og ensomhet under pandemien (Toscano & Zappalà, 2020). Selv om tilgangen til kommunikasjonsfremmende teknologi kan moderere mange av utfordringene som er forbundet med fjernarbeid, viser studier

til at den elektroniske kommunikasjonen mangler «*the richness and social presence associated with face-to-face communication*» (Döring et al., 2022; Golden et al., 2008; Marshall et al., 2007). Samtidig har nylige studier vist at overbelastningen og kompleksiteten den enkelte kan oppleve med tanke på den teknologien som er nødvendig å mestre for å jobbe hjemmefra, har hatt negative følger på de ansattes livskvalitet, og flere rapporterer om “teknostress” og «Zoom-fatigue» som ytterligere har kan ha bidratt til distansering (Döring et al., 2022; Spagnoli et al., 2020).

Opplevd arbeidsisolasjon har blitt satt i direkte sammenheng med en rekke negative utfallsmål. Studier både før og under pandemien har demonstrert sammenhengen mellom sosial isolasjon og opplevd stress og hvordan dette negativt kan ha påvirket den enkeltes ytelse og livskvalitet (Galanti et al., 2021; Golden et al., 2008).

2.2.3 Etablering av en arbeidsplass fri for distraksjoner

En annen utfordring som kan oppstå i forbindelse med fjernarbeid, er at man ofte må se seg nødt til å dele arbeidsrom med andre familiemedlemmer (Ingelsrud & Bernstrøm, 2021; Xiao et al., 2021). Hjemmet er som oftest uegnet til å huse flere personer som arbeider eller studerer samtidig, noe som kan skape et miljø fylt av distraksjoner (Xiao et al., 2021). Eyal (2019) definerer distraksjoner som stimuli som fjerner oss fra det vi virkelig ønsker, mens traksjoner er handlinger som fører oss nærmere det vi ønsker. Både distraksjoner og traksjoner, aktiveres av interne og eksterne triggere. Interne triggere kommer fra innsiden og kan eksempelvis være sug etter noe godt, følelse av tristhet, ensomhet, kjedsomhet, stress og smerte. Eksterne triggere kommer fra omgivelsene, det kan eksempelvis være lyder fra tekstmelding, e-post, telefon og åpning av nyhetsvarsel. Eksterne triggere kan også komme fra system- og ledelsesstruktur.

Kontroll over eget arbeidsmiljø under fjernarbeid, er satt i positiv relasjon til jobbtilfredshet, mens distraksjoner er satt i sammenheng med stress og mistrivsel (Lee & Brand, 2005). Fjernarbeidslitteraturen støtter opp under at positive erfaringer ved bruk av arbeidsformen blant annet henger sammen med kvaliteten på arbeidsstasjonen, slik som kontroll over lys og lyd (Raguseo et al., 2016) og en arbeidsplass/stasjon som tilstrekkelig separerer den fra øvrig boareal (Mello, 2007). Når denne type separasjon ikke er mulig, vil arbeid i et miljø med ulike distraksjoner representere et relevant jobbkraft.

Flere enkeltstudier under pandemien viser til at distraksjoner fører til stress, redusert ytelse og livskvalitet (Franken et al., 2021; Galanti et al., 2021). Samtidig har man sett at faktorer som nettverkshastighet, tilgang på spesialutstyr, kunnskap om bruk av nye verktøy og ulike kommunikasjonsløsninger førte til at arbeidsoppgaver i noen tilfeller stagnerte (Franken et al., 2021). Dårligere ergonomi, reduserte muligheter til å tilpasse arbeidsplassen og økt stillesittende arbeid uten de mer naturlige avbruddene, fører samtidig til økt ubehag og smerte (Mahdavi & Kelishadi, 2020). Større tilgjengelighet til eget kjøkken kan også føre til mer usunne matvaner, mens nedstigning av treningssenter og fritidsaktiviteter kan ha ført til redusert helse (Xiao et al., 2021).

2.2.4 Oppsummerende vurdering av forskningen som foreligger innen fjernarbeid

De fleste studiene innen feltet fjernarbeid er såkalte tverrsnittstudier, disse er lite egnet til å kunne si noe om årsak-virkning-forhold, fordi påvirkningsfaktor og effekt (utfall) måles på samme tid, og de fleste måleparameterne er utelukkende basert på den enkeltes egne opplevelser av situasjonen (Fløvik et al., 2021). Antallet publikasjoner på området er samtidig begrenset og det er store variasjoner mellom arbeidslivets innretning og arbeidsforhold i ulike land, mellom spesifikke yrker og bransjer, samt at arbeidets art kan variere. Dette gjør sammenligninger på tvers av studier og dels overføringen til det Norske arbeidslivet utfordrende.

Majoriteten av studier som er gjennomført på feltet er fra tiden før pandemien og er i hovedsak basert på utvalg utenfor Norden. Variasjonene i funn er betydelig og for flere utfallsmål finner man også motstridende fortegn. Den samlede evidenskvaliteten ble i en større kunnskapsoppsummering gjennomført av Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) i 2021, også vurdert til å være lav (Fløvik et al., 2021). Videre avdekket litteraturgjennomgangen svært lite forskning rundt mekanismene og forholdene som kan påvirke eventuelle effekter ved bruk av fjernarbeid.

De nevnte begrensningene i forskningsfeltet innebærer at det er behov for mer forskning og at fortolkning av eksisterende kunnskapsgrunnlag må ta disse begrensningene i betraktning. Mer kunnskap om betingelser for vellykket gjennomføring av fjernarbeid er derfor avgjørende for å kunne organisere fjernarbeid på en måte som er bærekraftig og konstruktiv for individet, bedrifter og samfunn som helhet.

Med bakgrunn i det som foreligger av litteratur og forskning om fjernarbeid før og under pandemien, leder dette frem til følgende åpne forskningsspørsmål:

F1: Hvilke utfordringer erfarer kunnskapsmedarbeidere under fjernarbeid?

2.3 Selvledelse (F2)

Ifølge jobbkrav- ressursmodellen (figur 1), vil jobb- og personlige ressurser blant annet kunne påvirke den ansattes ytelse og livskvalitet i en positiv retning (Bakker & Demerouti, 2017; Schaufeli & Taris, 2014). Personlige ressurser ses på som særlig nyttige ved større organisatoriske endringer, da disse gjør medarbeiderne i stand til å aktivt forme egen arbeidspraksis og arbeidsmiljø (Van den Heuvel et al., 2010)

Selvledelse, som et mulig verktøy og en påvirkningsprosess; har i denne sammenheng blitt sett på som en særlig aktuell ledelsesform med stort potensial ovenfor autonome og godt utdannede kunnskapsmedarbeidere (Bäcklander, 2019; Drake, 2020). Dette siden kunnskapsarbeid i seg selv karakteriseres som ustrukturert, kognitivt utfordrende og krever den rette blandingen av alenetid og omfattende samarbeid (Bäcklander, 2019; Pearce & Manz, 2005).

Det finnes flere definisjoner på hva selvledelse er. Den mest brukte i den internasjonale litteraturen, er definisjonen til Manz (1986) og Neck & Houghton (2006), hvor selvledelse er *“en prosess hvor individet kontrollerer sin egen atferd, påvirker og leder seg selv, via bruken av et spesifikt sett av atferdsmessige-, motivasjonsmessige- og kognitive strategier”*. Norske bidrag, slik som Karp (2016), utvider begrepet¹ og definerer selvledelse som det *“å påvirke seg selv til å gjøre konstruktive og kvalitativt gode valg og grep for å bedre håndtere eget liv”*. Han implementerer også moralske og etiske perspektiver, hvor begrepet ikke bare sentreres rundt selvet og er til for å tjene egne interesser, men at det også omhandler samhandlingen med andre og det å bidra positivt til samfunnet for øvrig.

¹ Seksfaktor-modell hvor evnen til å lede seg selv handler om: tanker, vilje, atferd, sosial atferd, følelser, tanker og fysiologi.

Glasø & Thompson (2018) knytter på sin side selvledelse til det å ta regien i eget liv og finne en balanse mellom hvor mye tid og ressurser som brukes i de fire livssfærene: arbeid, privatliv, utdanning og fritid. Krav og forventninger innenfor alle disse områdene stiller spørsmål ved om vi er aktører som selv tar styring for å finne en balanse, eller brikker som styres av andre.

Alle disse beskrivelsene virker rent overordnet å handle om ønsket den enkelte har i å oppleve styrke, kraft og kvalitet i eget liv. Amundsen (2019) knytter derfor begrepet selvledelse tett opp til myndiggjøring i arbeidssammenheng (“empowerment”), som blir beskrevet som opplevelsen av autonomi/innflytelse, kompetanse, tilhørighet og meningsfullhet i arbeidsrollen. Selvledelse ses derfor av han, som et sentralt og nødvendig verktøy i en myndiggjøringsprosess (Amundsen & Martinsen, 2015).

2.3.1 Grunnlagsteorier og operasjonalisering av selvledelsesstrategier

Begrepet selvledelse oppsto i midten av 80-tallet som en utvidelse av begrepet “self-management” (Manz & Sims, 1980) som hadde sitt grunnlag i selvkontroll-teori (Kanfer, 1970) og videre var inspirert av Jermier & Kerr ideer om substitutter for tradisjonell ledelse (Jermier & Kerr, 1997). Selvledelse har sitt grunnlag fra flere relaterte teorier innen selv-påvirkning, inkludert selvregulering (Carver & Scheier, 1981; Kanfer, 1970), selvkontroll (Cautela, 1983) og «self-management» (Mahoney & Arnkoff, 1979). Selvledelse blir i den klassiske teorien til Manz, generelt beskrevet som et bredere konsept av selv-påvirkning som inkluderer de atferdsfokuserede strategiene som selvregulering, selvkontroll og selvadministrering (self-management); og i tillegg spesifiserer ytterligere sett av kognitivt orienterte strategier avledet fra indre motivasjonsteorier (intrinsic motivation theories) (Deci & Ryan, 1985), sosial kognitiv teori (Bandura, 1977) og positiv psykologi (Seligmann, 1998).

Alle driver mer eller mindre med selvledelse, men det har vist seg at det er stor forskjell på kvaliteten og hvor bevisst man er denne selvpåvirkningen (Amundsen & Martinsen, 2015). Forskning har videre vist at evnen til selvledelse kan trenes opp, og bør derfor betraktes som en kompetanse eller kapabilitet (Neck et al., 2014). Mye av vår daglige atferd og tenkning er automatisert siden vår kognitive kapasitet er begrenset (Amundsen, 2019). Dette fører til at innarbeidede rutiner og tankemønstre, som i større eller mindre grad er oss ubevisst, representerer en styrende funksjon for hva vi gjør og tenker (Karp, 2016). Selvledelse, slik begrepet blir presentert av blant annet Manz, Neck og Houghton (2020), handler om den

bevisste og viljestyrte innflytelsen vi har på oss selv - og som representerer et slags korrektiv til de mer automatiserte prosessene som styrer oss (Amundsen, 2019).

Flere studier konkluderer med at praktiseringen av selvledelse har en prediktiv verdi for en rekke utfallsmål, både på individ-, tema- og organisasjonsnivå. Eksempelvis er selvledelse blitt satt i relasjon til høyere ytelse (Frayne & Geringer, 2000), jobbtilfredshet (Neck & Manz, 1996), mestringstro («self-efficacy») (Prussia et al., 1998), og langsiktig karrieresuksess (Murphy & Ensher, 2001; Raabe et al., 2007). Selvledelse er også satt i sammenheng med lavere turnover og redusert angst («work related anxiety») (Saks & Ashforth, 1996). Casestudier av suksessfulle medarbeidere og organisasjoner som opererer på bakgrunn av selvledelsesprinsipper har videre vist at de har mer fornøyde og langsiktige kunder og medarbeidere, lav turnover, lite sykefravær, høye økonomiske resultater og klarer seg bedre gjennom kriser og nedgangstider enn andre sammenlignbare virksomheter (Manz & Sims, 2001; Neck et al., 2006; Stewart et al., 2010). Selvledelse er også blitt satt i negativ sammenheng med stress og jobbfravær og ha en positiv sammenheng med kreativitet og psykologisk empowerment (Amundsen & Martinsen, 2015).

Selvledelseskonseptet har grovt blitt operasjonalisert eller delt inn i tre typer hovedstrategier. Disse er knyttet til atferdsmessige, motivasjonsmessige og kognitive aspekter ved selvledelse (Neck et al., 2020). I selvledelseslitteraturen forstås begrepet strategi som konkrete tiltak man kan gjøre for å lede seg selv (Amundsen, 2019), og under de tre hovedstrategiene har selvledelsesforskere kommet frem til ni spesifikke understrategier (metoder/verktøy) som beskriver hva den enkelte bør gjøre for å styrke sin selvledelse.

Figur 1 er en sammenstilling basert på Neck et al (2020) sin «klassiske fremstilling» av selvledelsesstrategier, samt to underkategorier basert på teoretiseringen av seks-faktormodell for selvledelse fra Karp (2019) og strategier for personlig balanse fra Schwartz & McCarthy (2007). De ulike understrategiene og deres relevans opp mot fjernarbeid, vil i detalj bli presentert i de påfølgende delkapitlene.

Tabell 1. Sammenstilling av strategier innen selvledelse og utfallsmål

Hovedstrategier	Understrategier (metoder/verktøy)	Utfallsmål, effekt
Atferdsstrategier	<ul style="list-style-type: none"> • Selvobservasjon • Målsetning • Trening og øving • Fokusering • Koordinering og samarbeid (*) • Personlig balanse / energistyring (*) 	<ul style="list-style-type: none"> • Økt ytelse • Jobbtilfredshet • Mestringstro • Langsiktig karrieresuksess • Lavere turnover • Lavere sykefravær • Kreativitet • Redusert stress • Større motstandskraft i krise og nedgangstider
Motivasjonsstrategier	<ul style="list-style-type: none"> • Selvbelønning / egenbelønning • Naturlige belønninger 	
Kognitive strategier	<ul style="list-style-type: none"> • Tankemønstre • Selvsnakk / indre dialog • Visualisering 	

*Strategier man ikke finner i den klassiske (amerikanske) selvledelseslitteraturen.

2.3.2 Atferdsfokuserte strategier

Atferdsfokuserte strategier har som mål å øke ens selvbevissthet og kontroll over egen atferd (Glasø & Thompson, 2018). Dette innbefatter metoder som selvobservasjon, det å sette seg mål, trene eller øve på atferd, ulike former for påminnere («cues») eller fokuseringsstrategier. Når kunnskapsmedarbeidere plutselig må innrette seg etter en ny hverdag, er det ikke nødvendigvis slik at den samme atferden som ble praktisert på kontoret kan overføres til hjemmet og de nye verktøyene man eventuelt blir pålagt å bruke.

Selvobservasjon – for å øke bevisstheten om egen atferd i en ny arbeidskontekst

Selvobservasjon innebærer å øke bevisstheten om måten man utfører en arbeidsoppgave på, blir sett på som selve livsnerven til selvledelse (Manz & Sims, 1980; Neck et al., 2020). En økt bevissthet om egen atferd, herunder styrker og svakheter ved eksisterende atferdsmønstre og arbeidsmetoder, støtter oppunder og muliggjør det å kunne sette seg atferdsforbedrende mål. Manglende selvinnsett fører på sin side til at mennesker i mindre grad er i kontakt med egne følelser, tanker, vilje og atferd og dermed er dårligere rustet til å håndtere endringer, utfordringer, lære, resonnere, planlegge og være til stede i eget liv (Karp, 2016). Det å systematisk identifisere spesifikke atferdsmønstre som bør forandres, forsterkes eller elimineres for å øke måloppnåelsen, anses derfor å være sentral for kunnskapsmedarbeidere når arbeidsforholdene plutselig endres i forbindelse med fjernarbeid og pandemi.

Graden av bevissthet har videre blitt satt i sammenheng med kvaliteten av selvpåvirkningen (Amundsen, 2019). Flere studier finner støtte for at medarbeidere og ledere med høy grad av selvbevissthet, i en arbeids- og ledelsekontekst, tenderer til å gjøre det bedre ved en rekke utfallsmål (Ashley & Reiter-Palmon, 2012). Pina e Cunha et al. (2015) finner eksempelvis i sine arbeider om refleksivitet og selvledelse, at effektiv selvledelse ble assosiert med høy grad av selvbevissthet. Særlig når det kom til bevissthet om forbedringspotensialer, hvordan man kan tilstrebe en tilbakemeldings-søkende atferd, det å strategisk bruke egen kompetanse og evner, opprettholde en ydmykhet og realistisk oppfatning om en selv, komplementere egne ferdigheter med andre, samt det å bruke egne styrker som et middel for utvikling og vekst (Pina e Cunha et al., 2015).

Konkrete selvobservasjonsstrategier kan inkludere det å ta notater fra viktige hendelser gjennom dagen, be om tilbakemeldinger fra andre, ta ulike tester og føring av refleksjonsnotater eller dagbok (Neck et al., 2020). Glasø & Thompson (2018) anbefaler å ha et aktivt og reflekterende forhold til fire sentrale spørsmål: 1) hvilke oppgaver man bruker tiden sin på, 2) hvor mye tid man bruker på ulike oppgaver, hvorfor man bruker tid og energi på de ulike oppgavene (ytre og indre årsaker), 3) hvorvidt man bruker tiden på det som er viktigst og det som fremmer målene man skal nå, samt 4) hvor effektivt man utfører spesifikke oppgaver og hvorvidt oppgaven kan utføres på andre måter.

Regelmessig avbrekk med bruk av teknikker som meditasjon og mindfulness kan også bidra til oppmerksomt nærvær og med dette økt selvinnsikt (Karp, 2016). Biologisk informasjonsinnhenting, metoder hvor fenomener som puls, svette, vekt, hormonnivå, stemmebruk, søvnkvalitet, fysisk aktivitet og næringsinntak måles og loggføres for å finne sammenhenger mellom biologi og livskvalitet, er en økende trend både i privatliv (smartklokker, treningsarmbånd, ulike applikasjoner på telefon), men også innen ledelse og organisasjonsforskningen (Karp, 2016). Denne type "livslogging" åpner opp for både systematisk selvobservasjon og for sammenligninger med andre (Nafus & Sherman, 2014), og har blitt populær fordi mange motiveres av å se fremgang og opplevelse av mestring. Dette kan også være en kilde til ny innsikt og læring hvor man tydeligere kan oppdage sammenhenger og mønstre, eksempelvis hvordan kvaliteten på restitusjon, søvn, næringsinntak og fysisk aktivitet kan ha på ytelse og livskvalitet (Karp, 2016).

Etter at man har fått innblikk, vil neste steg være å analysere og reflektere over funnene, hva som kan være den bakenforliggende årsaken og hva man bør ta tak i og forsøke å endre på (Neck et al., 2020). Samtidig anses en bevisstgjøring av personlige verdier, det vil si hva som er grunnleggende viktig for den enkelte og som gir mening og retning i valg og prioriteringer, sentralt i selvledelse (Karp, 2016; Neck et al., 2020). Dette siden personlige verdier, tross man ikke er de like bevisst i hverdagen, ofte virker på et ubevisst plan som premissgiver for hva vi tenker og gjør (Amundsen, 2019).

Målsetning – for å systematisk prioritere og styre egen atferd mot personlige mål i en ny arbeidskontekst

Dersom forståelsen av nå-situasjonen gir grunnlag for endring, vil det å sette seg mål danne grunnlag for selvstyring og prioriteringer (Glasø & Thompson, 2018). Flere studier viser at det å systematisk tenke over og bevisst sette seg personlige mål, både kortsiktige og langsiktige, kan påvirke atferden på en positiv måte, styrke selvtillit, motivasjon, effektivisere læring og utførelse av oppgaver (Bass & Riggio, 2005; Locke & Latham, 2006; Neck et al., 2020). Forskning på målsetning har videre vist at prestasjonene og måloppnåelsen forbedres når disse utformes slik at de er utfordrende, spesifikke og målbare (Bass & Riggio, 2005; Locke & Latham, 2006). For å kunne jobbe hardt og systematisk mot målene, må de samtidig oppleves som oppnåelige og meningsfulle eller tjene et viktig formål i ens liv, gjør de det kan de samtidig være en viktig kilde til energi og retning (Glasø & Thompson, 2018).

En konkret strategi eller mye brukt metode for å formulere mål som tar hensyn til det ovennevnte, er "SMART"-akronymet: det vil si at man utformer mål som skal være Specific, Measurable, Attainable, Realistic and Timely (Doran, 1981). Samtidig er en av forutsetningene for kunne sette spesifikke og oppnåelige mål, at man vet hva man verdsetter i livet, hva man ønsker å oppnå og hva som driver enn; og at dette bør henge sammen med de mål man setter seg (Karp, 2016; Neck et al., 2020). Karp (2016) anbefaler derfor at man kartlegger sin behovsprofil, siden sentrale behov hos den enkelte anses som en viktig drivkraft.

Studier tyder også på at det å forplikte seg til målene, det å skape en psykologisk kontrakt mellom seg selv og det man ønsker å oppnå, kan øke sannsynligheten for å få det gjennomført (Alexander, 2005). Flere mener også at løfter er sterkere dersom de også gis til andre og offentliggjøres, noe som kan henge sammen med vår tendens til å sammenligne oss med andre, samt frykten for å tape sosial status dersom man ikke oppnår disse (Karp, 2016).

Etter at målet er formulert vil det være nødvendig å bryte det ned ved å lage en konkret handlingsplan. En god plan beskriver handlinger, konkret hva man skal gjøre for å nå målet, samtidig som den bør være fleksibel nok til å tåle uforutsigbarheten i hverdagen, men inneha delmål som markerer progresjon (Glasø & Thompson, 2018).

Under store organisasjonsendringer og usikkerhet i forbindelse med en pågående pandemi, kan det å sette seg personlige mål og lage en konkret handlingsplan derfor tjene ulike hensikter, det kan både gi retning og bidra til prioriteringer i en ny setting, men også gi en illusjon av kontroll i en hverdag som kan oppleves som ustabil, turbulent, kompleks og kaotisk (Karp, 2016).

Trening og kompetanseheving – for å tilegne seg ny kompetanse eller øve på nye atferdsmønstre som følge av omstillingen

Atferd kan også forbedres ved hjelp av systematisk kompetanseutvikling, hvor man vurderer om det er behov for å styrke faktakunnskaper og praktiske ferdigheter (Amundsen, 2019). Trening eller øving kan ta form både på et fysisk og et mentalt plan (Manz, 1986; Neck et al., 2020). Eksempelvis kan en kunnskapsarbeider fysisk øve på å ta i bruk nye og ukjente kommunikasjonsplattformer før man går inn i et møte med kollegaer eller kunder, men også tenke over hvordan man vil legge opp et møte og bruker funksjonene for å få frem budskapet på en best mulig måte. Selv om mange benytter seg av denne strategien, er et sentralt poeng i selvlæringsteorien, at de fleste vil dra nytte av å trene mer (Glasø & Thompson, 2018). Trening eller øving kan også settes sammen med ulike former for selvbelønning, noe som viser seg å øke motivasjonen og selvtilliten hos den enkelte (Neck et al., 2020). I tillegg til å øve på en atferd mentalt, vil det å se for seg et positivt utfall og hvilke fordeler dette kan ha, også bidra til motivasjon (ibid.).

En konkret strategi eller kapasitet for å effektivt trene, er å utvikle evnen til å identifisere de viktigste aspektene ved en oppgave, og deretter trene på disse delene fysisk og mentalt, samtidig som man parrer øvingen med selvbelønning (Neck et al., 2020). For yngre eller mindre erfarne kunnskapsmedarbeidere kan dette være en utfordring, og studier tyder på at ulike mentorordninger kan bidra til å bøte på dette (Bäcklander, 2019). Det finnes for øvrig en rekke modeller for trening og utvikling, de aller fleste har en “utførelses-komponent” og en “refleksjons og vurderings-komponent”. Kolbs læringssirkel (1984) kan tjene som et eksempel,

hvor man skaffer seg konkret erfaring, analyserer, trekker ut viktig læring og korrigeringer, for deretter å teste ut ny atferd.

Fokusering – for å holde oppmerksomheten i en ny arbeidskontekst

En annen måte å forbedre atferden på er gjennom å holde fokus ved at omgivelsene tilrettelegges slik at de tar vare på ens energinivå, motvirker stress og utmattelse (Neck et al., 2020). En konkret strategi som har vist seg å fremme effektiv tidsstyring, er å lage en liste over oppgaver (Glasø & Thompson, 2018). Det er også anbefalt at man sorterer disse etter hvor viktige de er og hvor mye de haster (eksempelvis via Eisenhowers prioriteringsmatrise), på denne måten unngår man at andre styrer ens prioriteringer og man blir i større grad proaktiv overfor sine omgivelser (Bäcklander, 2019; Karp, 2016).

Samtidig er det vist at det å plassere ideer og forpliktelser i et system man stoler på frigir mental kapasitet, øker produktivitet og reduserer stressnivået (Allen, 2013; Karp, 2016; Miller, 1956). En kalender, liste eller matrise, fungerer ikke bare som en påminnelse og rettesnor for hva som skal gjøres når, men kan også gi en opplevelse av personlig prestasjon og belønning ettersom man suksessivt krysser av og fullfører listen (Neck et al., 2020).

En annen strategi som bidrar til å holde fokus, innebærer å øke “cues” i miljøet som fører til positiv atferd (Neck et al., 2020). Dette kan innebære å gjøre ting mer tilgjengelig og synlig, eksempelvis legge en rapport som du ønsker skal bli gjennomgått på skrivebordet eller ha enkel tilgang til treningsutstyr. På samme måte kan man aktivt gå inn for å fjerne eller endre negative “cues” i miljøet som fører til uønsket atferd (Neck et al., 2020).

Fra delkapittelet om utfordringer under fjernarbeid kan man eksempelvis gå inn for å redusere støy fra andre, redusere tilgangen på usunn mat og begrense trangten til å sjekke mail eller telefonen ved å skru av varsler i perioder.

Koordinering og samarbeid – for å mestre sosiale situasjoner, skape og vedlikeholde gode relasjoner i en ny arbeidskontekst

Det å kunne selvlede seg i retning av andres behov og interesser, kan være et vesentlig poeng i kunnskapsorganisasjoner, hvor kollegial påvirkning er en viktig del av kulturen (Empson & Langley, 2015). Karp (2016) operasjonaliserer begrepet sosial atferd, til først å fremst handle

om samarbeidsevner og hvordan man agerer i samspillet med andre. Sosial atferd har dermed ikke bare en mottakerside, i form av hvordan en får nytte eller glede av andres støtte; men også en giverside - hvor medarbeideren påvirker andre og arbeidsmiljøet.

Studier viser at slike sosiale og kollektive påvirkningsmekanismer er helt sentrale for individers ytelse og prestasjon i et kunnskapssamfunn som i større grad krever mer samarbeid og samspill (Amundsen, 2019). Studier har eksempelvis vist gode effekter i kunnskapsorganisasjoner som tilbyr utstrakt bruk av individuell- og gruppecoaching, slik at yngre eller mindre erfarne konsulenter får direkte tilgang til erfarne konsulenter sine erfaringer og tause kunnskap, samtidig som det å motta emosjonell støtte fra andre har en positiv effekt på personer som selv føler seg tappet for energi (Martijn et al., 2007; Werr & Stjernberg, 2016).

En konkret strategi vil være å bli bevisst sine uhensiktsmessige sosiale mestringsstrategier, herunder roller man tar, måten man kommuniserer eller samhandler med andre på; ved at man setter navn på disse og tenker gjennom hvordan de kan erstattes (Karp, 2016).

Kunnskapsarbeid karakteriseres blant annet ved å bestå av svakt strukturerte arbeidsoppgaver, og den ansatte må i stor grad selv strukturere og koordinere eget arbeid i samspill med andre (Bäcklander, 2019). Et velkjent fenomen som kan oppstå i denne forbindelsen er “collaborative overload” (Cross et al., 2016), hvor man blir overbelastet av strømmen av henvendelser fra andre som ønsker eller trenger input, samarbeid eller arbeidskapasitet for å løse sine oppgaver eller nå sine egne mål (Drake, 2020). En viktig selvledelseskapasitet blir her evnen til å balansere eksterne behov og interesser opp mot personlige ressurser og kapasiteter, for deretter å ta stilling til hvordan man skal respondere på disse henvendelsene. Enkeltstudier kan tyde på at mange konsulenter mangler denne selvledelseskapasiteten, hvor de medarbeiderne som er mest ettertraktet når det kommer til å være kilde til informasjon og samarbeidspartnere for andre, også er den gruppen som rapporterer om lavest engasjement og jobbtilfredshet (Cross et al., 2016). Selv om selvledelsesstrategier kan bidra til å håndtere slike samarbeidsforespørsler, krever selvledelse i seg selv kognitive ressurser som ikke alltid er fornybare (Baumeister et al., 1998). Drake (2020) advarer derfor at kortsiktig prioritering av utvikling av selvledelsesferdigheter, kan skape store negative konsekvenser på lang sikt.

Studier har samtidig vist at økt bruk av ulike kommunikasjonsplattformer og digitale samarbeidspraksiser, særlige kan skape utfordringer for kunnskapsmedarbeidere, da disse kan

føre negative og ofte utilsiktede effekter for de som må respondere på andres økende kommunikasjonsbehov (Lansmann & Klein, 2018). De som ikke evner å beskytte egen tid eller energi i tilstrekkelig grad, samtidig som de gir støtte og oppmerksomhet til andre, vil fort kunne erfare såkalt “generosity burnout” (Grant & Rebel, 2017). Drake (2020) argumenterer derfor for at det å si nei eller sortere henvendelser, er en selvledelseskapasitet som er svært relevant for kunnskapsmedarbeidere; og at denne kapasiteten særlig vil være aktuell for de yngre eller mer uerfarne, som kanskje ikke har samme autoritet og gjennomslagskraft. Samtidig har man sett at kvinner ofte tar på seg en uforholdsmessig stor andel av støtte- og hjelpefunksjoner i en organisasjon og dermed kan være en mer utsatt gruppe (Cross et al., 2016).

Personlig balanse – for å styre energien og opprettholde evnen til å arbeide i en ny kontekst

For kunnskapsmedarbeidere er energistyring ansett som en sentral selvledelseskapasitet (Bäcklander, 2019) og antas å bli enda viktigere under en omstilling hvor medarbeideren blir utsatt for mer stress. Schwartz & McCarthy (2007) argumenterer for at energi, evnen til å arbeide, kommer fra fire primærkilder: fysiologi, emosjoner, kognisjon og spiritualitet. For hver av disse faktorene kan energi systematisk utvides og fornyes ved at man etablerer spesifikke ritualer eller atferd. Deres studie viste blant annet at implementering av energistyringsprogram for en gruppe medarbeidere overgikk kontrollgruppen på en rekke finansielle utfallsmål, men også forbedringer i kunderelasjon, engasjement og livskvalitet. Disse ritualene omfattet energipåfyll i form av blant annet å ta seg korte pauser med bestemte intervaller, uttrykke at man setter pris på hverandre, redusere antall avbrytelser, og bruke mer tid på aktiviteter som medarbeideren finner mest tilfredsstillende og meningsfullt. Schwartz & McCarthy (2007) oppfordrer derfor organisasjoner ikke bare å investere i utvikling av medarbeidernes arbeidsrelaterte evner og kunnskap; men også å hjelpe til med å bygge opp og vedlikeholde deres kapasiteter - deres energi - som ofte blir tatt for gitt.

Drake (2020) argumenterer for at to av disse primærkildene for energi kan være av særlig interessante for kunnskapsmedarbeidere: spiritualitet og fysisk kapasitet. Spiritualitet, som er energi som kommer fra ens verdier og som gir seg til uttrykk som behov for mening og engasjement i arbeidssituasjonen (Schwartz & McCarthy, 2007), er sannsynligvis lettere å implementere for kunnskapsmedarbeider enn andre som har mer strukturerte og mindre fleksibelt jobbinnhold. For å utvide eller fornye denne energien, anbefaler Schwartz & McCarthy (2007) at man kartlegger sine kjerneverdier og identifiserer de tingene man liker å gjøre i jobbsituasjonen, for deretter å påvirke jobbinnholdet slik at det speiler mer av det man

finner meningsfullt og verdifullt (skape flyt i arbeidssituasjonen). Et begrep som ofte blir brukt for å beskrive prosessen hvor man fremmer det som gir mening og skaper slik flyt, er *“job sculpting”*: *the art of matching people to jobs that allow their deeply embedded life interests to be expressed* (Butler & Waldroop, 1999).

Fysisk kapasitet som er en av de andre primærkildene til energi, handler om søvnkvalitet, kosthold, trening og restitusjon (Schwartz & McCarthy, 2007) - anses som en sentral kilde til arbeidsevne, utholdenhet, mental og emosjonell kapasitet fordi det bidrar til å opprettholde viljestyrke (Drake, 2020; Karp, 2016). For å utvide eller fornye denne energien, anbefaler Schwartz & McCarthy (2007) at man kartlegger sin energibalanse, fører journal over søvnmønster, kosthold og treningsaktiviteter. Videre innebærer dette en oppmerksomhet på å ta pauser, legge inn mindfulnessøvelser, sunt påfyll av næring og fysisk aktivitet i løpet av en arbeidsdag og uke.

I en studie av kunnskapsmedarbeidere fant forskerne ut at det som tilførte medarbeiderne mest energi i løpet av en arbeidshverdag, var når de opplevde læring, når arbeidsoppgavene var meningsfulle og når relasjonen til de andre på jobben var gode (Fritz et al., 2011). Swart (2015) konkluderer i sine arbeider om nevrovitenskapen i lederskap, at det er en klar sammenheng mellom hjernens mentale kapasiteter og vår livsstil; og skriver at det er på tide å være mer opptatt av hva hjernen trenger for å fungere i et kunnskapssamfunn der man lever av å tenke og lære (Swart et al., 2015).

2.3.3 Motivasjonsstrategier

Med motivasjonsstrategier menes hva vi kan gjøre for å påvirke egen motivasjon for arbeidsoppgaver (Amundsen, 2019). Selvledelseslitteraturen foreslår to måter dette kan gjøres på, via selvbelønning samt oppmerksomhet på aspektet ved arbeidet som gir indre motivasjon (Neck et al., 2020).

Selvbelønning og selvkorreksjon – for å opprettholde ønsket atferd i en ny arbeidskontekst

En av de mest virkningsfulle metodene for å lede seg selv til nye mål, er ifølge Neck et al. (2020), selvbelønning. Forskning viser at vi effektivt kan påvirke våre handlinger positivt ved å belønne ønsket atferd (Neck et al., 2020). Dette kan gjøres ved å ta i bruk ytre belønninger som ting og aktiviteter man liker å gjøre, eksempelvis en pause, lytte til musikk, en etterlengtet

ferie, konsert eller restaurantbesøk. For å øke ens motivasjonen og effektivitet, vil utfordringen være å identifisere de tingene eller aktivitetene man finner belønnende, og deretter bruke disse systematisk for å belønne ønsket atferd. Ytre belønninger har vist seg å være spesielt nyttige i situasjoner hvor man må håndtere oppgaver som er ubehagelige eller kjedelige (Glasø & Thompson, 2018).

Mentale belønninger er en annen form for selvbelønning, hvor man via indre dialog gir seg selv anerkjennelse eller bruker forestilling og fantasi til å eksempelvis reise til et sted som gir velbehag (Neck et al., 2020). En siste måte å belønne seg på er via indre belønning, som ofte oppstår etter man har gjennomført en krevende oppgave eller nådd et ambisiøst mål, hvor man ofte vil få en opplevelse av mening og mestring (Glasø & Thompson, 2018).

Studier viser at motsatsen, det å straffe seg selv (self-punishment), er en tilnærming som mange tar i bruk (Neck et al., 2020). Dette fører i mange tilfeller til en uvane forbundet med skyldfølelse og selvkritikk som reduserer motivasjon og kreativitet, samtidig som forskningen generelt indikerer at straff ikke er en effektiv strategi for å kontrollere atferd (Jacoby et al., 2015). Neck et al. (2020) anbefaler derfor å heller håndtere problematferd ved hjelp av selvkorrigerende tilbakemeldinger, noe som innebærer at man i stedet gransker årsakene til uønsket atferd, fjerner triggerer eller belønninger som utløser denne atferden, samtidig som man identifiserer atferd som kan substituere disse og bidra til å realisere sine mål.

Naturlig belønnende strategier – for å opprettholde ønsket atferd i en ny arbeidskontekst

Naturlige belønninger i arbeidet, handler om belønninger som er knyttet til oppgaven i seg selv, og har vist seg å være særlig sentral for å opprettholde motivasjonen over tid (Amundsen, 2019). Den generelle tilnærmingen går i hovedsak ut på å skape en situasjon der man motiveres ved å bygge inn interessante aspekter i oppgaven eller aktiviteten som utføres, slik at denne gir en naturlig belønning. Dette kan eksempelvis gjøres ved at man utfører kjedelige oppgaver i hyggelige omgivelser slik at den totale opplevelsen blir bedre. En annen strategi er å dreie oppmerksomheten vekk fra de ubehagelige delene av en oppgave og heller fokusere på oppgavens mer givende sider.

En konkret tilnærming hvor man former og redesigner arbeidet slik at det oppleves mer meningsfylt og tilfredsstillende, er “job crafting” (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Berg, Dutton & Wrzesniewski (2013) foreslår via sine forskningsfunns at man via ni job-crafting teknikker,

som vist i tabell x, kan forme arbeidssituasjonen slik at den i større grad tar i bruk ens styrker og at man opplever mening.

Naturlig belønnende strategier har sitt grunnlag fra selvbestemmelsesteori (Deci & Ryan, 1985), hvor det legges vekt på naturlig eller indre belønning som del av oppgaveutførelsen (Neck et al., 2006). Arbeid kan ses på som å bestå av oppdukkende oppgaver som kan berikes og redefineres av arbeidstakerne (Manz, 2015), selv simple/enkle oppgaver kan tilføres arbeidsidentitet og verdi som er oppløftende ved å ta i bruk strategier som utvider pliktene og gir oppgaven mening (Gagné & Deci, 2005; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Aktiviteten er naturlig belønnende når den gjør at man føler seg kompetent, når man føler at aktiviteten har et formål, når man tror på verdien av den og når man arbeider selvstendig (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Ved større organisasjonsendringer som kan innbefatte endrede arbeidsoppgaver, metoder for hvordan man utfører arbeidet, økt stress og lavere motivasjon, kan det være svært gunstig å se på hvordan man kan forme og redesigne sitt arbeid.

2.3.4 Kognitive strategier

Den siste hovedkategorien av strategier er kognitive strategier (Neck et al., 2020). Disse bygger på teori innen kognitiv atferdsterapi (Berge & Repål, 2015), og skal bidra til å skape positive tankemønstre, samt unngå negative og for kritiske selvinstruksjoner. Forskningen tyder på at det å erstatte dysfunksjonelle forestillinger med mer funksjonelle, positiv selvsnakk og mulighetstenkning, blant annet kan fremme effektivitet, mestringstro («self-efficacy»), utholdenhet og det å sette seg utfordrende mål - som i sin tur kan bidra til økt effektivitet (Neck et al., 2020).

Foreløpige funn under pandemien tyder på at påtvungen og langvarig bruk av fjernarbeid, forstyrrelser av arbeid-fritid balansen, redusert sosial kontakt og problemer med å etablere en arbeidsstasjon fri for distraksjoner; kan bidra negativt når det kommer til både vår evne til - og hvordan vi tenker og prosesserer informasjon (Podlesek et al., 2021). Studier tyder på at enkelte på grunn av disse nye utfordringene opplever en større grad av negative emosjoner og redusert kognitiv kapasitet, slik som arbeidsminne og konsentrasjon (ibid.).

Tankemønster – for å unngå bias og fokusere på mulighetstenkning fremfor hindringstenkning når hverdagen plutselig endres

Å oppdage, evaluere, utfordre og forandre dysfunksjonelle oppfatninger og antagelser, kan gjøre at man er i bedre stand til å håndtere utfordringer og problemer (Cristea et al., 2015; Neck et al., 2020). Dysfunksjonelle oppfatningene og antagelsene bunner som regel i en tenkemåte som ikke er forankret i virkelighetsnære vurderinger av muligheter og hindringer, men i stedet preget av en forutinntatthet om hva man klarer og ikke klarer (Glasø & Thompson, 2018). Denne mentale forvrengningen danner et bias av ineffektiv tenkning som kan hemme personlig effektivitet og til og med lede til depresjon (Neck et al., 2020). Burnes (1999) har via sitt arbeid kategorisert dysfunksjonell tenkning inn i elleve hovedkategorier, eksempler blant disse er: overgeneralisering, nedvurdering av positive hendelser, feilaktig personattribusjon eller svart/hvitt-tenkning. Han hevder at en forutsetning for å identifisere disse, er at man aktivt må gå inn for å observere egne tankeprosesser, dette kan imidlertid være utfordrende siden disse kan være automatisert og forekomme uten at vi er de bevisst (Burnes, 1999).

En konkret strategi for å oppdage disse kan, ifølge Glasø & Thompson (2018), være å spørre seg hvilke innstillinger man har i forhold til det man opplever, hvorvidt man er grunnleggende pessimistisk, optimist eller realist, og i hvilke sammenhenger man har gjennomgående negative eller positive innstilling til hendelser, og med hvilke innstilling man har når man begynner på nye oppgaver. For å endre uhensiktsmessige tanker (negative automatiske tanker, levereregler eller grunnantagelser), er det anbefalt å se på tanker som hypoteser som man aktivt tester (Glasø & Thompson, 2018) og at man med dette åpner opp for tvetydigheter og alternative fortolkninger.

Selvsnakk – for å øke graden av positiv selvsnakk i en ny arbeidskontekst

En annen kognitiv strategi er selvsnakk, den indre dialogen vi har med oss selv, den mentale selvevalueringen og -reaksjoner (Neck et al., 2020). Positiv selvsnakk, legger til rette for optimistiske eller mulighetsrettede tankemønster (Glasø & Thompson, 2018), og det har vist seg at dette kan ha en rekke positive effekter, både når det kommer til ytelse og livskvalitet (Boyras & Lightsey, 2012; Warren et al., 2017). Selv små endringer i språket vi bruker når vi tenker på oss selv, kan påvirke både tanker, følelser og atferd (Kross et al., 2014). Samtidig er det vist at negativ selvsnakk fører til at man blir demotivert og taper en for energi og selvtillit, at man ikke oppnår sine mål og at det kan fungere som en selvoppfyllende profeti (Glasø & Thompson, 2018).

Konstruktiv selvsnakk kan brukes som en kognitiv selvledelsesstrategi, som innebærer at man identifiserer og analyserer sine selvsnakk-mønstre og erstatter negative og pessimistiske indre dialog med mer positiv og støttende (Neck et al., 2020). En konkret strategi for å gjøre sin indre dialog mer positiv, er å tenke at man skal snakke til seg selv som man ville gjort ovenfor en god kollega, anerkjenne sitt menneskeverd og egen feilbarlighet (Glasø & Thompson, 2018). Positiv selvsnakk har videre vist seg å kunne føre til større pågangsmot i møtet med utfordringer (Kross et al., 2014).

Visualisering – for å mentalt øve på kommende oppgaver

Visualisering (mental practice/ mental trening) er en siste kognitiv strategi foreslått av Neck et al. (2020). Strategien innebærer at man forestiller seg utfordringer og en vellykket gjennomføring av en handling før man rent fysisk fullfører handlingen (Karp, 2016). Man får dermed en mulighet til å trene mentalt i forkant, for eksempel på utfordringer som kan oppstå i en situasjon der man må prestere, holde ut eller på annen måte takle motstand. Forskning støtter oppunder at denne teknikken øker selvtilliten, viljestyrken og sannsynligheten for suksess (Antonietti, 1991). I likhet med positivt selvsnakk, kan visualisering legge til rette for optimistiske eller mulighetsrettede tankemønstre, begge disse tilnærmingene er blitt satt i relasjon med økt mestringstro (Glasø & Thompson, 2018).

Bäcklander (2019) er en av svært få som har forsket på selvledelse i kunnskapsorganisasjoner i skandinaviske land. Hun har vært særlig interessert i å kartlegge hvilke hinder som ligger i veien for at kunnskapsmedarbeidere skal kunne utøve effektiv selvledelse. I likhet med Schwartz & McCarty (2007) og Karp (2016) viser hun til utfordringen hvor man blir tappet for kognitive ressurser og energi, som man i neste omgang trenger for å opprettholde en effektiv selvledende atferd - såkalt “ego depletion” (Baumeister & Vohs, 2007). Bäcklander (2019) konkluderer med at dette har konsekvenser for hvilke selvledelsesstrategier som er effektive og realistiske å implementere for kunnskapsmedarbeider, siden de alt er i en arbeidssituasjon som er svært kognitivt krevende. For kunnskapsmedarbeidere og konsulenter, hevder hun, tyder funnene på at det kan være mer bærekraftig å benytte atferdsbaserte og strukturelle strategier; heller enn kognitive og motivasjonelle. Informantene i hennes arbeid, uttrykte ofte en sterk tro på kognitive strategier eller indre genererte atferdsstrategier, men resultatene tydet på at strategier rettet mot eksterne forhold var de mest effektive.

2.3.5 Oppsummerende vurdering av forskningen som foreligger innen selvledelse

Som beskrevet i det innledende delkapittelet er det variasjon i hvordan selvledelse er blitt konseptualisert og målt, noe som kan forklare noe av variasjonen man finner i litteraturen når det kommer til relasjonen mellom konseptet og ulike utfallsmål (Stewart et al., 2019). Majoriteten av forskningen innen feltet har vært på et konseptuelt nivå og med dette er det relativt få empiriske studier som undersøker selvledelse i en konkret organisasjonssetting, i konkrete yrker og kulturer (Glasø & Thompson, 2018; Neck & Houghton, 2006). Noe av årsaken til dette blir dels begrunnet med at det lenge var manglende validerte målingsverktøy for selvledelse. Det finnes noen kvantitative målingsverktøy som er utviklet og validert, eksempelvis Revised Self-Leadership Questionnaire (RSLQ) utviklet av Houghton & Neck (2002) og senere en forkortet versjon Abbreviated Self-Leadership Questionnaire (ASLQ) utviklet av Houghton et al. (2012). Norske forskere og teoretikere slik som Karp (2019), Martinsen (2015) og Drake (2020) har bidratt til en videre teoretisk konseptualisering av begrepet selvledelse.

En av de vanligste kritikkene til selvledelse, virker å være at det rent konseptuelt er vanskelig å skille fra, samt virker overflødig sett opp mot klassiske motivasjonsteorier, slik som selvregulering (Stewart et al., 2010). Neck & Houghton (2006) svarer ut denne kritikken ved å påpeke at selvledelse er en normativ modell, heller enn en deskriptiv eller deduktiv teori. Normative teorier, som er vanlige innenfor ledelsesfaget, er forskrivende og fokuserer på “hvordan” noe burde gjøres. Dette i motsetning til deduktive eller deskriptive teorier som har som mål å forklare de grunnleggende prosessene som ligger til grunn for et fenomen, Neck & Houghton (2006) hevder slike teorier ofte kommer til kort ved at de ikke bidrar med spesifikke normative forslag til hvordan man faktisk skal lede i spesifikke prosesser.

En annen kritikk er at den rådende forståelsen av selvledelse, representert av Manz og Neck, at det tradisjonelt har vært for individualistisk og i liten grad tar hensyn til det moderne arbeidslivs behov for kreativitet og kompetanseutveksling. Det har blitt viet for liten oppmerksomhet til den daglige samhandlingen mellom medarbeidere, og at selvledelse også krever relasjonelle ferdigheter. Det relasjonelle perspektivet i selvledelse er blant annet undersøkt av Wadel (2006) i en studie hvor Oljedirektoratet gikk over til selvstyrte team på 2000-tallet. Han konkluderte med at selvledelse i samhandlingssituasjoner krever ferdigheter til å observere andres atferd og bruke disse observasjonene i regulering av egen atferd. Martinsen (2015) og Karp (2016) fanger også opp disse relasjonelle aspektene ved at de

inkluderer samarbeid og koordinering som helt sentrale deler i sin teoretisering av selvledelseskonseptet.

Vi ser at det kan oppstå ulike dilemmaer når man undersøker selvledelsesstrategier i lys av kunnskapsmedarbeidere. Kunnskapsarbeid er i seg selv krevende mentalt (van Knippenberg et al., 2015), noe som kan gjøre at særlig flere av de kognitive strategiene kan være mindre egnet, ved at de kan påføre mer og ikke mindre arbeidsbelastning (Bäcklander, 2019). En annen utfordring er at flere av selvledelsesstrategiene har som formål å øke den indre motivasjonen knyttet til kjedelige og/eller vanskelige oppgaver (Manz, 2015). For kunnskapsmedarbeidere virker ikke dette å være et typisk problem, snarere kan problemet være at de er overmotivert og derfor har større utfordringer enn andre med å sette nødvendige grenser for den totale arbeidsbelastningen (Ipsen & Jensen, 2010).

Drake (2020) og Bäcklander (2019) argumenterer derfor for at denne gruppen medarbeidere vil ha størst nytte av verktøy eller strategier som hjelper den enkelte med å disponere rett mengde ressurser til rett tid, samt sørge for at man prioriterer tilstrekkelig restitusjon; heller enn strategier som er innrettet for å øke motivasjon og arbeidslyst. Kunnskapsarbeidere og konsulenter kan dermed stå i særlig fare for å selvlede seg selv til manglende grensesetting, overarbeid og kognitivt stress (Drake, 2020; Lupu et al., 2015).

Med bakgrunn i litteraturgjennomgangen, er det uklart hvilke selvledelsesstrategier som faktisk utøves og hvilke som egner seg best for denne yrkesgruppen. Med dette fremmes følgende åpne forskningsspørsmål:

F2: Hvordan praktiserer kunnskapsmedarbeidere selvledelse under fjernarbeid?

2.4 Implementering av selvledelse (F3)

Større systematiske forsøk på å implementere selvledelsesmetoder i organisasjoner er foreløpig i et relativt tidlig stadiet (Neck et al., 2020), og det finnes få studier som viser sammenhengen mellom innføring av konkret selvledelsestrening og faktiske prestasjoner i en virkelig setting (Glasø & Thompson, 2018). De få eksperimentelle studiene som foreligger hvor deltakerne har fått trening i selvledelse og deretter blitt målt på sine prestasjoner (bruk av intervensjons- og

kontrollgrupper), viser imidlertid svært lovende resultater (Krampitz et al., 2021; Neck & Manz, 1996; Prussia et al., 1998). Et eksempel er at de som fikk trening i kognitive selvledelsesteknikker slik som bruk av visualisering, bli bedre kjent med egen selvoppfatning, tenkemåte og indre dialog (selvsnakk), rapporterte om høyere mental ytelse, engasjement, jobbtrivsel, mindre uro og bekymringer sammenlignet med kontrollgruppen (Neck & Manz, 1996).

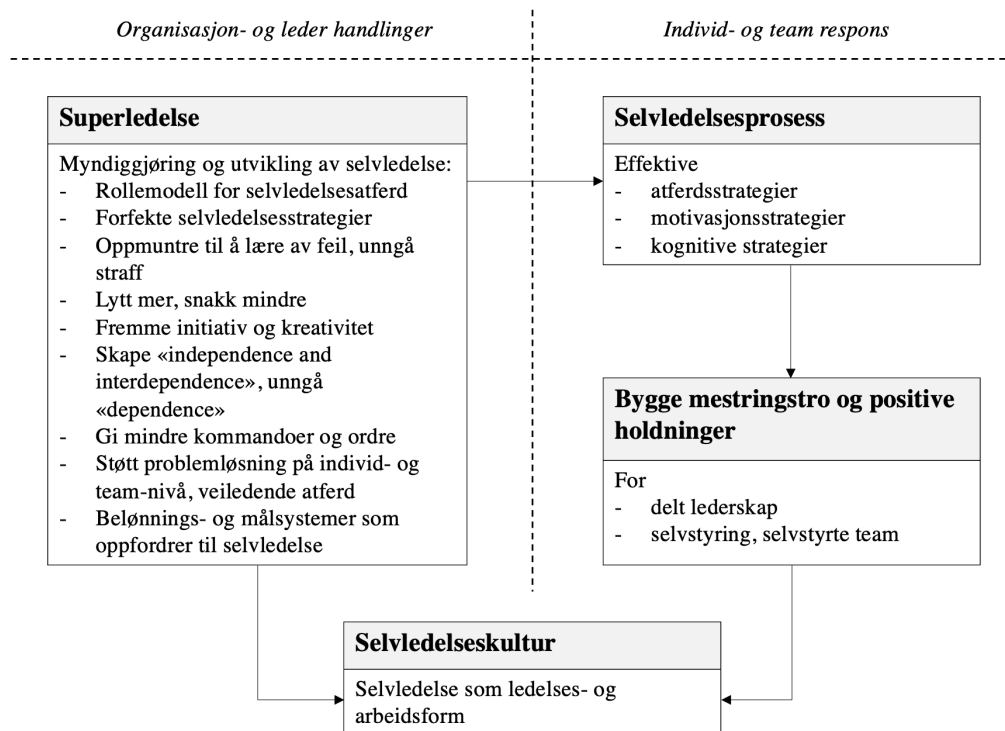
Opplæring i atferdsstrategier som selvobservasjon og målstyring har også gitt positive effekter på jobbprestasjoner, både målt ved selvrapportering og ved objektive resultatmål (Frayne & Geringer, 2000). Stewart et al. (2011) fant i sin oversiktsstudie at selvledelse kan knyttes til både følelsesmessige og prestasjonsmessige forhold. Trening og praktisering ga økt grad av mestringstro og jobbtrivsel, og reduserer graden av stress og angst. Studien viser videre at selvledelse har en klar positiv sammenheng med økt produktivitet, kvalitet, karrieresuksess og redusert fravær. Det har samtidig vært lite forskning på selvledelse hos ledere, et unntak er en studie gjennomført av Hatlevoll (beskrevet i Glasø & Thompson, 2018), som viste at lederne som deltok i et større treningsprogram, fortsatt benyttet verktøyene de hadde lært ett halvt år etter trening. Blant suksessfaktoren disse lederne trakk frem, var selvobservasjon som ga et grunnlag for konkrete endringer i hverdagen. Amundsen (2019) viste i sin studie av norske ledere ansatt i kommunen, at selvledelse hadde sammenheng med graden av mestringstro, der graden av selvledelse også påvirket hvor høyt lederne ble vurdert av sine ledere når det kom til jobbinnsats og resultatoppnåelse.

Samtidig påpekes det av Neck et al. (2020) at ekstern ledelse fortsatt er viktig, siden selvledelse ikke handler om at man skal gjøre alt selv uten at nærmeste leder er involvert. Lederen har fortsatt en viktig rolle, blant annet ved å legge forholdene til rette for selvledelse på arbeidsplassen (praktisering av superledelse). Hvordan organisasjonen best kan gjøre dette, er foreløpig ikke godt kartlagt (Krampitz et al., 2021).

2.4.1 Superledelse og myndiggjøring («empowerment»)

Det å lede andre til å lede seg selv, blir kalt superledelse (Manz & Sims, 2001), og kan anses som et popularisert begrep for det som i annen litteratur refereres til som myndiggjøring (“empowerment”) og delt ledelse (Karp, 2016; Amundsen, 2019). Figur 2 er en sammenstilling av de få studiene som foreligger om superledelse og viser prosessen bak opplæring av medarbeidere. Organisasjonen og lederens oppgave blir her å stimulere og legge til rette for

utvikling og utøvelse av selvledelse. Dette gjøres blant annet ved at lederne først selv blir dyktige superledere og med dette rollemodell, noe som forutsetter at de forstår filosofien bak selvledelse og utøver en atferd som er i tråd med dette (Glasø & Thompson, 2018). Videre at de oppmuntre medarbeiderne til å lære av egne feil, være kreative, løse problemer og stille spørsmål; i stedet for å være styrende og gi alle svar.



Figur 2. Implementering av selvledelse

(Sammenstilling av (Amundsen, 2019; Houghton et al., 2003))

Den andre viktige oppgaven for organisasjonen og lederne, er å sørge for at omgivelsene er lagt til rette for selvledelse. Dette gjøres ved å etablere organisasjonsstrukturer, informasjonssystemer og en kultur som fremmer selvledelse. Tre forutsetninger anses som avgjørende for en slik implementering (Glasø & Thompson, 2018; Sims & Manz, 1995). Den første forutsetningen, er at de strukturelle betingelsene i organisasjonene, herunder måten funksjoner, roller, ansvar og plikter er fordelt på; myndiggjør medarbeiderne. Sterkt spesialiserte avdelinger og sterkt sentraliserte stabsorganisasjoner hemmer innføringen av selvledelse (Glasø & Thompson, 2018). Det er derfor anbefalt at man foretar strukturelle endringer for å redusere spesialisering, slik at medarbeideren kan utføre større deler av hele jobben (Sims, 1992). For å oppnå dette, anbefaler Glasø & Thompson (2018), opprettelsen av

selvledende team, desentralisering fremfor spesialisering, redusere stabsfunksjoner og heller legge disse funksjonene i linjeorganisasjonen, samt å redusere antall nivåer i organisasjonen.

Den andre forutsetningen for implementering, er å endre prosessuelle betingelser, herunder prosesser for beslutninger, kommunikasjon, målutforming, planlegging etc. Implementeringen kan hemmes dersom eksempelvis organisasjonsstrukturen legger opp til at alle prosessuelle beslutninger skal behandles i en lang rekke organer (Sims, 1992). Her foreslår Glasø & Thompson (2018) konkrete tiltak, som at beslutninger tas på lavest mulig nivå, at det etableres direkte linjer mellom klient og kundeansvarlig, at den enkelte medarbeider og team utfordres til å sette egne mål, og at den enkelte medarbeider tildeles ansvar for kvalitetskontroll.

Den tredje forutsetningen, anses av Manz & Sims (2001) som den viktigste, og handler om samhandlingmessige betingelser, herunder hvordan interaksjonsmønsteret er mellom medlemmene i organisasjonen når man kommuniserer, utfører arbeidsoppgaver eller tar beslutninger. Her legger Manz & Sims (2001) frem en rekke tiltak, slik som at man må lytte mer og snakke mindre, redusere bruken av instruksjoner og i mindre grad tildele mål. Utvise tillit, når det oppstår feil ha spørrende tilnærming og en orientering mot læring, utfordre medarbeideren til å beskrive hvordan man har kommet frem til beslutninger, og hvordan arbeidet kan utføres på en mer effektiv måte. Det overordnede målet er å myndiggjøre medarbeiderne og sette dem i stand til å lede seg selv. Glasø & Thompson (2018) poengterer at dette ikke vil si at lederen skal innta en passiv rolle, men fortsatt være aktiv når det kommer til å stille spørsmål og legge til rette for selvledelse.

Stewart et al. (2019) har via en større systematisk oversiktsartikkel kommet med forslag til konkrete anbefalinger for hvordan man kan implementere selvledelse i organisasjoner. I tillegg til de tre forutsetningene nevnt i avsnittene over, er et gjennomgående tema i deres analyser og anbefalinger, er at selvledelse forekommer (eller praktiseres) i komplekse relasjoner med organisasjonen og ikke i et vakuum. Ekstern ledelse som oppmuntrer andre til å lede seg selv, samt prinsippet om delt lederskap, ses av Stewart et al. (2019), som nødvendig for å oppnå effektiv selvledelse blant alle i en organisasjon.

Et annet poeng fra denne studien, er viktigheten av å anerkjenne at fasilitering av selvledelse er en pågående prosess. En enkeltstående treningssesjon eller seminar, vil med stor sannsynlighet ha liten virkning; og de anbefaler heller en inkrementell tilnærming til utvikling av selvledelse,

som støttes av ledere og hvor man systematisk tar i bruk eksterne belønninger (ibid.). På denne måten kan man utvikle og skape en prestasjonskultur tuftet på selvledelsesprinsipper.

Med bakgrunn i dagens kunnskapsnivå om implementering av selvledelsestrening, til tross for at denne er begrenset, blir det av flere konkludert med at man kan og bør igangsette aktiviteter som fremmer selvledelse på arbeidsplassen (Bäcklander, 2019; Glasø & Thompson, 2018; Manz & Sims, 2001; Neck et al., 2020; Stewart et al., 2019). Det er imidlertid ikke gitt at slik trening er effektiv for alle og under alle arbeidsbetingelser. Nøkkelen hevder eksempelvis Glasø & Thompson (2018), ligger i behovstilpasset selvledelsestrening og at man mer inngående forsker på hvordan selvledelse og eksterne former for ledelse og støtte best kan kombineres i konkrete organisasjoner.

Med bakgrunn i det som foreligger av litteratur og forskning om utvikling og implementering av selvledelse i organisasjoner, leder dette fram til siste forskningsspørsmål for denne oppgaven:

F3: Hvordan kan selvledelse implementeres i en kunnskapsorganisasjon?

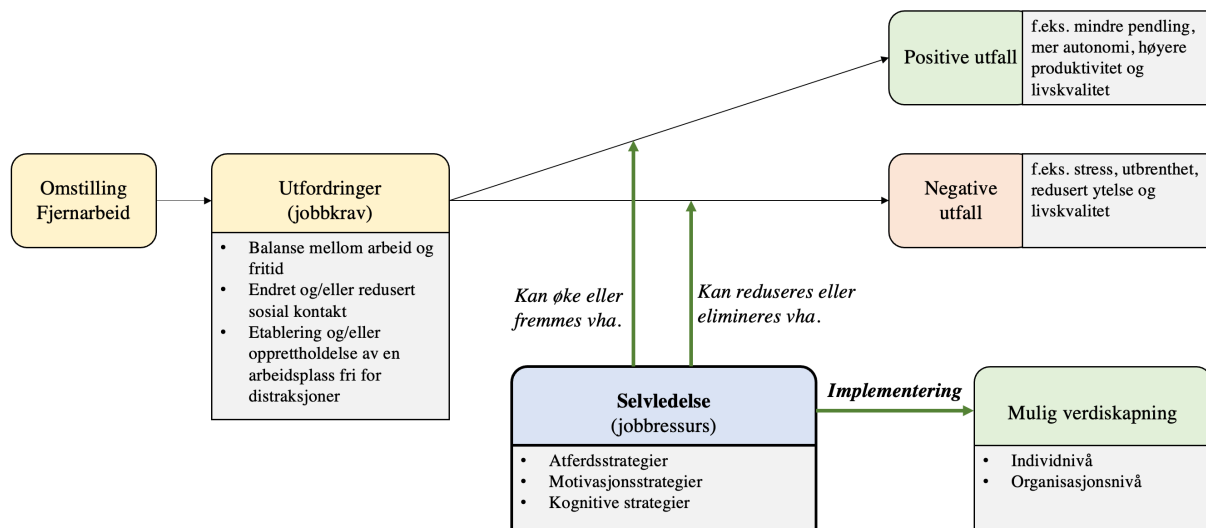
2.5 Oppsummering av litteraturgjennomgangen – et teoretisk utgangspunkt

Litteraturgjennomgangen fører frem til et teoretisk utgangspunkt eller modell (figur 3). I litteraturgjennomgangen ble det avdekket tre hovedområder av utfordringer under fjernarbeid: utfordringer med å balansere arbeid og fritid, utfordringer med redusert og/eller endret sosial kontakt og utfordringer i forbindelse med å etablere en arbeidsplass fri fra distraksjoner. Disse tre områdene er i tidligere forskning blitt satt i forbindelse med en rekke negative utfallsmål, slik som økt stress, utbrenthet, med påfølgende redusert ytelse og livskvalitet.

Som vist kan selvledelse ses på som en jobbressurs som kan bidra til å håndtere og redusere disse kravene, ved at medarbeideren effektivt tar i bruk konkrete selvledelsesstrategier. Disse er operasjonalisert ut ifra Manz & Neck (2006) tre hovedkategorier av strategier med ni tilhørende understrategier. For kunnskapsmedarbeidere ble det argumentert for at den klassiske fremstillingen av selvledelse mest sannsynlig ikke er dekkende. Det ble derfor lagt til to konkrete strategier som er blitt ansett som særlig aktuelle for kunnskapsmedarbeidere, herunder

samarbeid og koordinering (Karp, 2016; Amundsen, 2019) og strategier for energistyring (Schwartz & McCarthy, 2007).

På individnivå viser litteraturgjennomgangen at effektiv praktisering av selvledelse kan gi en verdiskapning i form av blant annet redusert stress og utbrenthet, økt ytelse og livskvalitet. Dersom dette fungerer på individnivå, vil den totale gevinsten kunne bli stor for organisasjonen for øvrig.



Figur 3. Teoretisk modell med utgangspunkt i litteraturgjennomgangen

Hvilke utfordringer kunnskapsmedarbeidere erfarer under fjernarbeid, hvilke konkrete selvledelsesstrategier som utøves og hvordan selvledelse kan implementeres i en kunnskapsorganisasjon, er imidlertid ukjent.

Formålet med denne oppgaven (gjengitt i punkt 1.2) blir nettopp å presentere en modell basert på empiriske funn fra en kunnskapsorganisasjon, hvor utfordringer og selvledelsesstrategier beskrives. Dernest å fremsette praktiske forslag som kan redusere risikoen for negative utfall i en kunnskapsorganisasjon.

3.0 METODE

Dette kapitlet vil gi en grundig redegjørelse for hva som konkret er blitt gjort for å svare på forskningsspørsmålene. Innledningsvis vil prosessen for litteratursøk bli presentert. Deretter vil valget av et eksplorativt design med en kvalitativ metodetilnærming begrunnes opp mot problemstillingen og det som foreligger av forskningslitteratur. En grundig gjennomgang av datainnsamlingsmetoden i form av semistrukturerte intervju og fokusgruppeintervju vil presenteres. Deretter beskrives valget og bruken av tematisk analyse som dataanalysemetode. Kapitlet rundes av med en vurdering av designets validitet, pålitelighet og generaliserbarhet.

3.1 Forberedelse og kartlegging av forskningsfronten – litteratursøket

Forskning blir av Johannessen et al. (2020) beskrevet som en prosess som går over fire faser, herunder forberedelse, datainnsamling, dataanalyse og rapportering. Første fase omhandler blant annet formulering av en problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål. En sentral del av arbeidet med problemstillingen er å sette seg inn i relevant litteratur (Johannessen et al. 2020), resultatet av denne gjennomgangen er blitt presentert i de to foregående kapitlene.

For å komme frem til relevant litteratur er det gjennomført litteratursøk ved å ta i bruk fagspesifikke databaser som er gjort tilgjengelig via universitetsbiblioteket sine sider. Blant disse er fagspesifikke databaser og tidsskrifter som EBSCO, Emerald Journals, SAGE knowledge, PsycINFO og den generelle søkemotoren Google Scholar. Forskningsartikler og bøker innen både ledelse og psykologi har blitt brukt i litteraturgjennomgangen. Eldre kilder særlig innen selvledelse er blitt benyttet, da omfanget av forskningslitteratur fortsatt er begrenset. Samtlige artikler som er benyttet har vært fagfellevurdert, noe som betyr at publikasjonen har blitt gjennomgått og godkjent av eksperter i feltet før de blir publisert. Samtidig har fagbøker fra renommerte eksperter innen sine fagfelt blitt benyttet som supplement.

Under arbeidet med problemstillingen ble aktuelle nøkkeltermer og søkeord som kunne benyttes i et mer systematisk litteratursøk identifisert. Ulike kombinasjoner av søkeordene avdekket lite til ingen forskning som omhandlet selvledelse under fjernarbeid for kunnskapsmedarbeidere. Det var derfor nødvendig å endre søkestrategi ved å etablere flere separate søkestrenger. En søkestreng tok for seg fjernarbeid før og under pandemien, en annen

søkestreng tok for seg selvledelse. Begge ble koblet sammen med søkeord for kunnskapsarbeid, men ga få treff. Utvalgte artiklers referanselister har også ført fram til annen aktuell litteratur.

3.2 Valg av forskningsdesign

Forskningsdesign blir gjerne brukt som et overordnet samlebegrep på gjennomføringen av forskningsopplegget og skal med dette gi leseren innsikt i hvilken type kunnskap studien har til hensikt å frembringe (Lerdal, 2009). Problemstillingen og forskningsspørsmålene vil være styrende for forskningsdesignet, med andre ord må metoden som blir valgt være egnet til å gi den kunnskapen man trenger for å besvare problemstillingen (Skilbrei, 2019). Et hvert forskningstema kan harmoniseres til en av tre hovedtyper forskningsdesign avhengig av tilgjengelig informasjon: deskriptive-, kausale- eller eksplorative (Olajide & Raheem, 2020). Av litteraturgjennomgangen fremgår det at det finnes begrenset informasjon om denne oppgavens problemstilling, og peker derfor mot et foretrukket eksplorativt design. Et eksplorativt design er formålstjenlig når det finnes få eller ingen studier som belyser det aktuelle temaet (Olajide & Raheem, 2020). Dette designet benyttes for å kaste lys over problemstillingen, hypoteser og/eller en teoretisk konseptualisering basert på det som finnes av litteratur (Silver & Wrenn, 2013). For at dette designet skal være reliabelt, må gjennomføringen være transparent, ærlig og selvrefleksiv (Olajide & Raheem, 2020).

Et eksplorativt design er karakterisert ved å være fleksibel med tanke på metode, både kvantitative- og kvalitative metoder kan benyttes, men det er særlig den sistnevnte som blir tatt i bruk (Olajide & Raheem, 2020). Dersom målet med denne oppgaven hadde vært å kartlegge omfang, fordeling og direkte årsakssammenhenger, hadde en kvantitativ tilnærming vært den mest passende. Imidlertid er problemstillingen i denne masteroppgaven orientert mot å forstå et fenomenets innhold (selvledelse) og meningssammenhenger (praktisering av selvledelse under fjernarbeid), en *kvalitativ tilnærming* er dermed det mest passende utgangspunktet (Skilbrei, 2019). Kvalitativ forskning kan defineres overordnet som et sett av metoder som er undersøkende i metodologien, naturalistisk i tilnærmingen og er avhengig av beskrivelser, observasjoner og kategoriseringer (Silver & Wrenn, 2013).

Selv kvalitative empiriske studier som har en induktiv tilnærming, må ha en forankring til tidligere litteratur eller utgå fra et teoretisk rammeverk (Dierckx de Casterle et al., 2012). Litteraturgjennomgangen og modellen som ble presentert i slutten av litteraturkapitlet, er en

syntese av eksisterende teorier, relaterte konsepter og forskning; og er med dette et grunnlag for utviklingen og integrering av ny kunnskap (ibid.).

3.3 Datainnsamlingsmetode

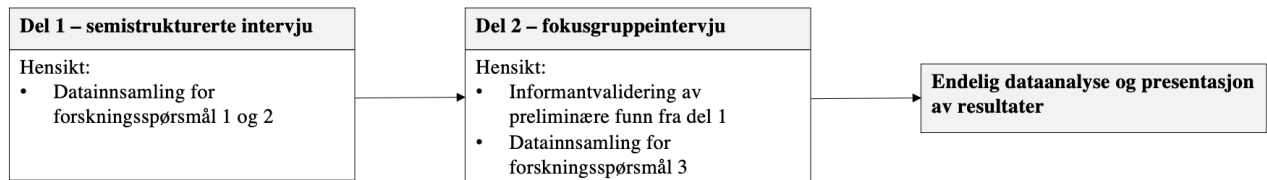
De vanligste metodene som brukes i kvalitativ forskning er observasjonsstudier, tekstanalyser og intervjustudier (Skilbrei, 2019). Siden denne oppgaven er ute etter å få tilgang til andres erfaringer og refleksjoner når det kommer til utfordringer under fjernarbeid og hvordan selvledelse praktiseres i denne rammen, er det i henhold til Skilbrei (2021), en intervjustudie som er den mest egnede metoden. Ved bruk av intervjuer fra enkeltindivider og grupper, i dette tilfellet kunnskapsmedarbeidere, kan man trekke konklusjoner som gjelder flere - målet er å skape overføringsverdi slik at man basert på de kvalitative intervjuene kan peke på prosesser, sammenhenger og kategorier som kan gjelde for flere i samme kontekst (Skilbrei, 2019).

Datainnsamlingen er gjennomført i to deler (figur 4). Første del innhenter data via individuelle semistrukturerte intervjuer. Denne delen er designet for å samle inn data i forbindelse med forskningsspørsmål 1 og 2 (F1, F2) som omhandler hvilke utfordringer kunnskapsmedarbeidere har erfart under fjernarbeid og hvordan dette er blitt håndtert i rammen av selvledelse. Ved å gjennomføre intervju med en person om gangen, trer den individuelle fortellingen og fortolkningen klarere frem enn om man hadde gjennomført et intervju med flere til stede (Skilbrei, 2019).

Andre del innhenter data via et fokusgruppeintervju og er hovedsakelig rettet inn mot forskningsspørsmål 3 (F3) som i mer detalj omhandler hvordan selvledelse, slik informantene har beskrevet det i de individuelle intervjuene, kan bidra til en verdiskapning på individ- og organisasjonsnivå, samt hva som skal til for å implementere selvledelse som et overordnet rammeverk/prinsipp i organisasjonen. I tillegg benyttes denne delen som informantvalidering, hvor fokusgruppen blir presentert for og vurderer de preliminnære funnene fra forskningsspørsmål 1 og 2 (Noble & Smith, 2015). Figur 4 viser de to delene av datainnsamlingen.

Intervju i en gruppe gir tilgang til gruppedynamikk med hensyn til meningsdannelse på en annen måte enn det individuelle intervjuer gjør (Skilbrei, 2019). Denne tilnærmingen er egnet siden vi i denne delen ønsker å avdekke bredden av synspunkter, holdninger og fortolkninger

(Johannessen et al., 2020). Fokusgruppeintervju er også godt valg når man har et ønske om å generere nye ideer mellom deltakerne (Johannessen et al., 2020), samt se forbindelseslinjer mellom egne og andres erfaringer og deres forhold til en større kontekst (Skilbrei, 2019). Denne typen intervju kan også brukes for å validere og diskutere preliminnære funn eller data fra annet intervjumateriale (Krumsvik, 2014).



Figur 4. De ulike delene av datainnsamlingen

I de to påfølgende delkapitlene vil det bli beskrevet hvordan intervjuguiden for de individuelle intervjuene og fokusgruppeintervjuet er blitt utviklet, hvordan disse er blitt gjennomført og hvordan informantene er selektert og rekruttert.

3.3.1 Del 1 – individuelle semistrukturerte intervjuer (F1, F2)

Utvikling av intervjuguiden

Bruken av semistrukturerte intervjuer er en vanlig metode for datainnsamling i kvalitativ forskning, og kvaliteten på intervjuguiden har en fundamental innflytelse på resultatene i studien (Kallio et al., 2016). For å øke kvaliteten og troverdigheten, anbefaler Kallio et al. (2016), at utviklingen av en intervjuguide bør gjennomgå fem steg og gjøres synlig for leseren. Stegene er gjengitt i tabell 2 og vil i de følgende avsnittene bli beskrevet.

Tabell 2. Utviklingen av intervjuguide iht. Kallio et al. (2016)

<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifisere nødvendigheten for bruken av et semistrukturert intervju 2. Innhente og ta i bruk tidligere kunnskap 3. Formulere et foreløpig utkast til intervjuguide 4. Pilot-teste intervjuguiden 5. Presentere den endelige intervjuguiden

Steg 1. Metoden for datainnsamling må være i samsvar med forskningsspørsmålene. Et semistrukturert intervju er passende i dette tilfellet, siden masteroppgaven er eksplorativ og ser på komplekse forhold ved menneskers oppfatning og erfaringer (Turner, 2010); og hvor

informantenes svar kan være retningsgivende for nye forskningsspørsmål og bidra til en styrket kunnskapsbase for fremtidig forskning. Et semistrukturert intervju er også godt egnet når informantene i varierende grad er bevisst de temaene man tar opp (Kallio et al., 2016), noe litteraturgjennomgangen har underbygget når det kommer til konseptet selvledelse. Fra litteraturgjennomgangen ble det avdekket at alle bedriver ulike former for selvledelse, men at kvaliteten og bevisstheten rundt denne selv-påvirkningen i stor grad varierer.

Steg 2 i utviklingen av intervjuguiden speiler arbeidet med litteraturgjennomgangen (Kallio et al., 2016) fra kapittel to. Her var målet å få en omfattende forståelse for masteroppgavens hovedtemaer, noe som krevde en kritisk vurdering av eksisterende kunnskap og identifisering av behovet for komplimenterende empirisk innsikt (identifisering av mulige forskningsgap). Eksisterende kunnskap dannet med dette både grunnlaget for modellen presentert i punkt 2.5 og selve intervjuguiden.

I steg 3 ble det laget et utkast av spørsmål ved å ta i bruk kunnskap fra litteraturgjennomgangen på en strukturert måte. Formen på intervjuguiden er videre relativt løs og fleksibel, dette for å fremme dialog under intervjuet, muligheten til å endre rekkefølgen på spørsmålene og enkel bevegelse fra ett spørsmål til det neste (Kallio et al., 2016). For å innfri målet om at guiden skulle generere svar som var spontane, detaljerte og klare, og som representerer informantens historie; ble det i henhold til Johannessen et al. (2020), i hovedsak tatt i bruk åpne, ikke-ledende spørsmål tilpasset den utvalgte gruppen.

Spørsmålene ble videre delt inn i to ulike nivåer eller kategorier: hovedtema og oppfølgingsspørsmål (Kallio et al., 2016). Hovedtemaene dekker forskningsspørsmålene og oppmuntre informanten til å snakke fritt om sine oppfatninger og erfaringer, mens oppfølgingsspørsmålene blir brukt for å gjøre temaene mer forståelig og styre samtalen mot undertemaer av interesse. I tillegg til predefinerte oppfølgingsspørsmål, noe som bidrar til at de samme undertemaene blir dekket på tvers av ulike intervjuere, ble det også tatt i bruk spontane oppfølgingsspørsmål og nonverbal probing for å oppmuntre informanten til å utdype eller komme med eksempler (Kallio et al., 2016).

Forskningsspørsmål 1: utfordringer under fjernarbeid. Som tidligere beskrevet vil plutselig organisasjonsendring i form av omfattende bruk av fjernarbeid, kunne ha en rekke konsekvenser for medarbeideren og organisasjonen. Hvordan medarbeideren opplever denne

omstillingen vil kunne være toneangivende for perioden, de utfordringer som erfares og hvordan disse håndteres. De vil derfor bli stilt et åpent spørsmål om hvordan de opplevde denne omstillingen.

For å finne svar mer konkret på hvilke utfordringer den enkelte erfarer under fjernarbeid (forskningsspørsmål 1), ble det på bakgrunn av litteraturgjennomgangen identifisert tre hovedtemaer av utfordringer. Disse er utfordringer med å balansere arbeid og fritid, redusert og/eller endret sosial kontakt og (3) utfordringer med å etablere og/eller opprettholde en fungerende arbeidsplass fri fra distraksjoner. For hver av disse tre hovedtemaene, ble det videre identifisert mulige deltemaer som kan være bidragsytere til disse utfordringene og som videre kan være gjenstand for målrettet selvpåvirkning. Disse har dannet grunnlag for oppfølgingsspørsmålene i intervjuguiden.

Som vist i litteraturgjennomgangen er samtlige av de tre områdene av utfordringer satt i relasjon til en rekke negative utfallsmål, slik som overbelastning, stress og utbrenthet, med påfølgende reduksjon i ytelse og generell livskvalitet. Informantene vil derfor også bli spurt om å foreta en generell og overordnet vurdering av belastning, stress, egen ytelse og livskvalitet under fjernarbeid, sammenlignet med tiden før pandemien.

Forskningsspørsmål 2: praktisering av selvledelse under fjernarbeid. For å kartlegge hvordan kunnskapsmedarbeiderne har håndtert disse utfordringene og praktiserer selvledelse, avdekket litteraturgjennomgangen tre hovedkategorier av strategier som kjennetegner effektiv selvledelse (Neck et al., 2020). Disse er atferdsfokusede strategier, naturlig belønnende strategier og kognitive strategier. Under hver av disse hovedkategoriene har studier vist at praktiseringen av ulike strategier, gjengitt i tabell 1, blitt satt i forbindelse med en rekke positive utfallsmål. I litteraturgjennomgangen er det fortløpende blitt vist til hvordan disse kan bidra til håndtering av mulige utfordringer under fjernarbeid.

I tillegg til de mer tradisjonelle strategiene fra selvledelseslitteraturen, som på mange måter anses som universelle uavhengig av kontekst og yrke (Neck et al., 2020), ble det i litteraturgjennomgangen avdekket to mer spesifikke strategier eller områder som kan være av særlig nytte for kunnskapsmedarbeidere. Dette er strategier som er rettet inn mot sosial atferd (Karp, 2016) og strategier for energistyring.

Forskningsspørsmål 3: utvikling og implementering av selvledelse. For å finne svar på hvordan man kan utvikle og implementere selvledelse i en kunnskapsorganisasjon, ble det i litteraturgjennomgangen avdekket tre forhold som vil kunne ha betydning og som blant annet bør innrettes mot myndiggjøring og delt ledelse: strukturelle betingelser i organisasjonen, prosessuelle betingelser og samhandlingsmessige betingelser.

Sosiodemografiske karakteristika. I litteraturgjennomgangen er det også blitt vist til relevant bakgrunnsinformasjon som kan være verdt å kartlegge siden dette kan ha en betydning for hvilke utfordringer man opplever under fjernarbeid og hvilke strategier som praktiseres. Vi vil derfor spørre om blant annet kjønn, antall barn under 12 år og ansiennitet.

I henhold til steg 4 i utviklingen av intervjuguiden, ble det gjennomført en pilot-test av de foreløpige spørsmålene. Målet var å få en bekreftelse på at intervjuguiden var dekkende og relevant for forskningsspørsmålene, samt identifisere mulige behov for å reformulere eller endre rekkefølge på spørsmål og øve på intervjuteknikk. Slik testing gjør det mulig å foreta informerte endringer og justere spørsmål, noe som bidrar til å bedre kvaliteten på datainnsamlingen (Kallio et al., 2016). Tre ulike teknikker ble benyttet: intern testing, hvor intervjuguiden ble vurdert av alle forfatterne av denne masteroppgaven; felttesting, hvor intervjuguiden ble testet på to potensielle informanter; og ekspertvurdering, hvor intervjuguiden ble gjennomgått av en fagekspert innen området, i dette tilfellet veileder.

Steg 5. Etter gjennomføringen av pilot-testingen, ble det lagt til et generelt åpningsspørsmål til hver av hovedtemaene. Dette for at informanten skulle få rom til å snakke helt fritt om hovedtemaet, før de mer konkrete oppfølgingsspørsmålene snevert fokuset inn mot aktuelle undertemaer som ble funnet i litteraturgjennomgang. Det ble samtidig lagt inn mer hjelpetekst og eksempler til delspørsmålet som omhandlet tankemønster, samarbeid og koordinering, samt spørsmålet om energistyring. Dette for å kunne klargjøre bedre hva spørsmålet omhandlet ovenfor informantene, men også for å sikre en relativ lik utspørring på tvers av ulike intervjuere. Den endelige intervjuguiden er gjort tilgjengelig i vedlegg 1.

Utvalgsstrategi og rekruttering

Hensikten med kvalitative undersøkelser er å få mest mulig kunnskap om et fenomen, rekruttering av informanter bygger derfor på «*systematiske vurderinger av hvilke enheter som ut fra teoretiske og analytiske formål er mest relevante og interessante*» (Johannessen et al.,

2020, s. 58). Dette kalles for strategisk utvelgelse av informanter. Det finnes ulike måter å sette sammen strategiske utvalg, eksempelvis Patton (1990) sine åtte utvalgs-kategorier. Siden denne masteroppgaven er ute etter å innhente informasjon fra en spesifikk type informant i en kunnskapsorganisasjon (med og uten lederansvar), blir det tatt i bruk en *kriteriebasert utvelgelse*. I tillegg til at informanten måtte ha denne «stillingskoden», som implisitt svarer til minimum bachelor som utdanningsnivå primært innen ingeniørfag, måtte de i hovedsak ha benyttet fjernarbeid som primær arbeidsmetode det siste året. Det skulle samtidig være en relativt jevn fordeling mellom kjønn, alder og ansiennitet i organisasjonen. Valget støttes av litteraturgjennomgangen, hvor enkeltstudier indikerer at eksempelvis kjønn og ansiennitet kan spille inn på hvilke utfordringer man erfarer og hvordan man leder seg selv under disse forholdene.

Neste steg omhandlet rekruttering av aktuelle informanter. Denne masteroppgaven fikk tilgang til kontaktinformasjonen til alle ansatte i en rådgivningsorganisasjon, med føringer om at datainnsamlingen måtte bli gjennomført i løpet av den enkeltes fritid. En e-post ble sendt ut til aktuelle informanter med tilhørende informasjonsskriv om masteroppgaven (vedlegg 2). De som meldte interesse ble deretter kontaktet for å avtale tid for intervju.

En oversikt over informantene er gitt i tabell 3. Begrenset, men tilstrekkelig informasjon for å belyse resultat- og drøftingsdelen er blitt oppgitt. Ved å begrense informasjonen sikres informantenes anonymitet. En mer inngående drøfting om etiske og juridiske forhold ved masteroppgaven blir presentert i punkt 3.6.

Tabell 3. Oversikt over informanter – semistrukturerte intervju

ID	Alder	Kjønn (M/K/A)	Barn < 12 år (J/N)	Ansiennitet (ant. År)	Lederansvar (J/N)	Lengde på intervju
A	25-35	K	N	0-5	N	1:12:05
B	40-50	M	J	0-5	J	1:27:39
C	30-40	M	J	5-10	N	1:15:23
D	40-50	K	N	0-5	N	1:04:58
E	50-60	K	N	10-20	N	1:39:22
F	60-70	M	N	10-20	N	1:37:57
G	60-70	M	N	20-30	J/N	1:07:20
H	40-50	K	N	5-10	N	1:14:26
I	25-35	K	J	10-20	N	1:04:16
J	50-60	K	N	0-5	N	0:58:15
K	30-40	K	J	10-20	J	1:19:35
L	60-70	M	N	20-30	N	1:05:00

M: mann, K: kvinne, A: annet, J: ja, N: nei

Gjennomføringen av de semistrukturerte intervjuene

Intervjuet ble delt opp i henhold til anbefalingene til Johannessen et al. (2020), hvor man har en innledende del med presentasjon og informasjon om masteroppgaven. Deretter enkle faktaspørsmål, i dette tilfellet sosiodemografiske karakteristika. Hvert hovedtema startet med et åpent introduksjonsspørsmål, deretter fulgte mer spissede oppfølgingsspørsmål. Intervjuene ble rundet av med å åpne opp for avsluttende kommentarer og muligheter for informanten til å stille generelle spørsmål om oppgaven.

Intervjuene ble gjennomført med en kombinasjon av fysisk oppmøte og deltagelse via Teams. Det var alltid to intervjuere til stedet, en som ledet intervjuet og en som observerte, tok notater og supplerte ved behov.

3.3.2 Del 2 – fokusgruppeintervju (F3)

Et fokusgruppeintervju er en form for kvalitativt intervju der en moderator organiserer og styrer en diskusjon mellom seks til tolv deltakere (Johannessen et al., 2020). Metoden er valgt siden den er hensiktsmessig når man ønsker å studere informantenes felles forståelse for et fenomen, og når man ønsker å generere nye ideer mellom deltakere som diskuterer ulike vinklinger av et tema (ibid.). Et av suksesskriteriene til å få til gode gruppesamtaler er at moderatoren har tilstrekkelig innsikt i både gruppeprosesser og emnet som blir diskutert (ibid.). Moderatorrollen ble derfor tildelt to personer som har erfaring med kreative gruppeprosesser og god innsikt i hovedtemaet selvledelse.

Struktur og gjennomføring av fokusgruppeintervjuet

I henhold til Johannessen et al. (2020) anbefalinger, ble fokusgruppeintervjuet strukturert etter en overordnet og fleksibel intervjuguide bestående av seks faser. I *den innledende fasen* presenterte moderatorene seg, ga en kort innføring i temaet og hensikten med intervjuet, samt «kjøreregler under diskusjonen».

I *åpnings- og introduksjonsfasen* ble den teoretiske modellen i punkt 2.5 (figur 1) presentert og selvledelse som konsept diskutert. Deretter ble de preliminare resultatene fra forskningsspørsmål 1 og 2 suksessivt presentert i *hovedfasen*, med påfølgende gruppediskusjoner. Resultatene ble presentert i form av identifiserte temaer og spissformulerte aggregater av sitater for å fremme diskusjon (Colucci, 2007). Denne projektive teknikken bidrar

til å avdekke informantens tanker og følelser, og gjør at man kan komme bak defensive reaksjoner på direkte spørsmål, ved at de får en opplevelse av å ikke snakke om seg selv, men noe som ligger utenfor egen person (Johannessen et al., 2020). Tre overordnede spørsmål skulle diskuteres ut ifra de ulike funnene:

1. På hvilken måte representerer resultatene måten en konsulent leder seg selv på under fjernarbeid?
2. Hvilke strategier kan eventuelt bidra til å løse de tre utfordringsområdene?
3. På hvilken måte kan et søkelys på disse temaene gi en verdi på individ- og organisasjonsnivå?

I andre del av *hovedfasen* skulle gruppen diskutere hva som skal til for å kunne implementere selvledelse som prinsipp eller satsningsområde i organisasjonen. Hovedfasen ble avrundet ved at moderatorene ba om sammenfattende kommentarer på det som har kommet frem i diskusjonene (*avrundingsfasen*), samt at moderator oppsummerte hovedlinjene av intervjuet for å være sikker på at forståelsen var korrekt (*oppsummeringsfasen*). I *avslutningsfasen* ble hensikten med masteroppgaven kort oppsummert, og det ble spurt om det er andre viktige forhold som ikke er blitt dekket som kan være av interesse for en.

En pragmatisk tilnærming var nødvendig for å få samlet alle samtidig. Fokusgruppeintervjuet ble derfor avholdt via Teams (et verktøy alle brukte til vanlig og hadde blitt godt kjent med), og anbefalingene til Johannessen et al. (2020) om håndterbarhet ble overholdt. Herunder at det maks bør være åtte deltagere inklusiv moderator og at sesjonen ikke bør overgå 60 minutter. I forkant av gruppeintervjuet fikk alle tilsendt presentasjonen/arbeidsdokumentet som skulle brukes, med dette hadde informantene mulighet til å se de preliminare resultatene og forbered seg på de ulike diskusjonene.

Utvalgsstrategi og rekruttering

De samme kriteriene for utvelgelse av informanter som beskrevet under de semistrukturerte intervju ble benyttet. Fire av de samme informantene som deltok i de semistrukturerte intervjuene var også med i denne delen. I tillegg ble to med lederansvar rekruttert til gruppen, dette for å frem en større bredde av oppfatninger særlig i forhold til spørsmålet om implementering av selvledelse i en organisasjon.

Tabell 4. Oversikt over informanter - fokusgruppeintervju

ID	Alder (år)	Kjønn (M/K/A)	Barn < 12 år (J/N)	Ansiennitet (år)	Lederansvar (J/N)	Lengde på intervju
B	40-50	M	J	5-10	J	1:05:00
E	50-60	K	N	10-20	N	
C	30-40	M	J	5-10	N	
M	60-70	K	N	10-20	N	
J	50-60	K	N	0-5	N	
D	40-50	K	N	0-5	N	

M: mann, K: kvinne, A: annet, J: ja, N: nei.

3.3.3 Data-metningspunkt

I kvalitative studier er det ofte ikke fast bestemt på forhånd hvor stort materiale man skal samle inn bør være (Skilbrei, 2019). Hvor stort materialet blir avhenger av hvor rik data man genererer og hvordan denne er i stand til å bidra til kunnskapen man søker. Dette er noe man må vurdere fortløpende i forskningsprosjektet, og det er anbefalt at man forsøker å identifisere når man har nådd et metningspunkt hvor nye data ikke gir grunnlag for ny kunnskap (Skilbrei, 2019). For denne oppgaven nådde vi metning etter det niende individuelle intervjuet. Etter anbefaling fra Willig (2013), ble det gjennomført ytterligere tre intervjuer for å styrke denne antagelsen. Ingen nye koder eller temaer ble generert i løpet av de siste intervjuene.

3.3.4 Transkribering

Etter datainnsamlingen må materialet organiseres og gjøres tilgjengelig for analyse (Skilbrei, 2019). Dette er en svært viktig del av intervjuprosessen, da det handler om å ivareta rådata mest mulig lojalt ivareta det opprinnelige materialet, slik deltakernes erfaringer og meninger ble formidlet og oppfattet under datainnsamlingen (Krumsvik, 2014). De virkelige rådataene er menneskers opplevelser i tid og rom av det som fant sted, og i samhandling mellom forsker og informant konstrueres en avgrenset versjon av dette for et bestemt formål, avstemt etter forskerens problemstilling (Malterud, 2017).

Transkriberingen innebar at materialet ble sammenfattet til tekst ved å gå gjennom lydopptak fra de semistrukturerte intervjuene og fokusgruppeintervjuet. Diktafonappen "Nettskjema diktafon" ble tatt i bruk. Under transkriberingen var målet å mest mulig lojalt ivareta det opprinnelige materialet og bevare meningsinnholdet på en pålitelig og gyldig måte (Malterud, 2017). I følge (Malterud, 2017) anbefales at den som foretar intervjuet også er den som transkriberer for å sikre oppklaring av uklarheter, eller belyse momenter som har betydning for

meningen i teksten (ibid). Denne anbefalingen er fulgt i forbindelse av transkribering av intervjuene som ble foretatt i denne oppgaven, og dette har igjen gjort det lettere å bli kjent med materialet, som igjen har gjort det enklere å kode dataene i ettertid.

Et viktig punkt som tas med inn i analysearbeidet, er at teksten gir et avgrenset og situert bilde av fenomenet som studeres (Malterud, 2017). Slike oversettelsesledd vil dermed alltid innebære ulike former for filtrering, der mening kan gå tap eller forvrenges underveis (Malterud, 2017).

3.4 Dataanalyse

Valget av problemstilling, forskningsspørsmål og forskningsdesign har direkte implikasjoner for valget av metode for dataanalyse (Willig, 2013). Med andre ord må analysemetoden være skreddersydd til forskningsspørsmålet og type data man jobber med. *Tematisk analyse* er en metode for å gjenkjenne og organisere mønster i forhold til innhold og mening i kvalitativ data (Willig, 2013). Metoden ble valgt siden den er særlig egnet for forskningsspørsmål som handler om hvordan man konseptualiserer eller tenker om et fenomen (ibid.). Prosessen innebærer at man identifiserer temaer ved å nøysomt lese datamaterialet flere ganger, for deretter å kode og identifiserer mønster i dataen som genererer beskrivende temaer som gir grunnlag for analysen (Fereday & Muir-Cochrane, 2006).

Det finnes mange ulike måter man kan utføre en tematisk analyse på, et hovedskille mellom disse er om de er metodologi-spesifikke (f.eks. fortolkende fenomenologisk analyse) eller generiske og med dette ikke knytte til filosofiske, teoretiske og/eller en metodologisk posisjon (Silver et al., 2013). Noe av målet med studien er å sammenholde den innsamlede dataen opp mot det teoretiske utgangspunktet og modellen som ble presentert i litteraturgjennomgangen. Samtidig er det et ønske om å gi rom for at nye temaer kan avdekkes (en induktiv tilnærming), siden det ikke finnes forskning som ser på utfordringer og selvledelse under fjernarbeid hos kunnskapsmedarbeidere. En generisk *hybridtilnærming av tematisk analyse* som både inkorporerer et teoretisk utgangspunkt med bruk av overordnede a priori temaer fra litteraturgjennomgangen; med en datadrevet induktiv tilnærming er derfor anbefalt (Fereday & Muir-Cochrane, 2006; King & Brooks, 2018). På denne måten kan teoretisk drevet overordnede temaer og nydannede deltemaer integreres for å gi en omfattende tematisk beskrivelse av dataen. Et siste steg i en slik analyse er å utvikle et forklarende rammeverk som definerer og

sammenholder teamene som ble identifisert i analysen. En konkret beskrivelse av de ulike stegene som ble fulgt er presentert i tabell 5.

Tabell 5. Hybrid/template tilnærming til tematisk analyse iht. Brooks et al. (2017)

1. Identifiser a prior temaer med bakgrunn i tidligere forskning.
2. Bli kjent med dataen som skal analyseres, notere ned tanker, spørsmål og evt. forslag til preliminnære koder.
3. Preliminær koding av deler av datamaterialet
4. Gruppering/kategorisering og vurdering av preliminnære koder som representerer deltemaer og eventuelt nye hovedtemaer. Deltemaer og hovedtemaer defineres mer tydelig ut ifra dataen. Hierarkiske relasjoner mellom temaer identifiseres.
5. En endelig versjon av templatet (temaene og den hierarkiske relasjonen) benyttes deretter på hele datasettet.
6. Endelig versjon av templatet med organisert og kategorisert data gir grunnlag for den videre tolkningen.

Den strukturerte og hierarkiske tilnærmingen til denne typen tematisk analyse fungerer godt med ulike programvarer for koding (King & Brooks, 2018). Oppgaven tok derfor i bruk NVivo for grundig gjennomgang og koding av alle intervjuene, og Google presenter som «digital arbeidstavle» for visualisering av temaer, beskrivelse av disse og hierarkiske relasjoner til den endelige versjonen av templatet (eksempel på sistnevnte er tilgjengelig i vedlegg 3).

Siden en generisk tilnærming for tematisk analyse ikke kommer med et tilhørende filosofisk grunnlag, er det viktig å tydelig tilkjenne hvilke filosofiske antagelser som ligger til grunn for oppgaven (King & Brooks, 2018). Siden oppgaven har som mål å generere kunnskap som er troverdig og potensiell overførbar til lignende kontekster, samtidig som man anerkjenner at konklusjonen alltid vil være tentativ, vil denne oppgaven i henhold til King & Brooks (2018) sine fire brede kategorier av filosofiske posisjoner, innta posisjonen *begrenset realisme* («limited realism»). Dette siden prosjektet har en *realistisk* antagelse med tanke på ontologien og en *konstruktivistisk* antagelse om epistemologien. Denne filosofiske posisjonen er videre i overensstemmelse med en generisk hybridtilnærming av tematisk analyse, siden posisjonen *begrenset realisme* ofte tar i bruk a prior hovedtemaer på bakgrunn av eksisterende teori og understreker viktigheten av refleksivitet (King & Brooks, 2018).

3.4.1 Beskrivelse av hovedtemaer og deltemaer som ble avdekket i analysen

Den tematiske analysen resulterte i seks hovedtemaer og tilhørende deltemaer. Hovedtemaene vil her bli kort beskrevet og understøttet med kopier av kodetreet fra analysearbeidet.

Erfarte utfordringer under fjernarbeid

Erfarte utfordringer under fjernarbeid ble organisert i tre hovedtemaer og seks deltemaer.

Arbeid-fritids balanse. Dataen genererte to deltemaer. Privatliv-arbeid konflikt, som av informantene blir beskrevet som ulike faktorer ved privatlivet som forstyrrer forpliktelse til arbeidet; og arbeid-privatliv konflikt hvor ulike faktorer ved arbeidet forstyrrer forpliktelser til privatlivet.

Redusert og/eller endret sosial kontakt. Det ble avdekket to deltemaer. Isolasjon fra kollegaer, som blir beskrevet som redusert sosial- og emosjonell støtte, samhold og uformelle interaksjoner. Det andre deltemaet som ble avdekket var isolasjon fra organisasjonen, som ble beskrevet som redusert tilgang til faglig nettverk og utfordringer med nettbasert kommunikasjon.

Etablering og/eller opprettholdelse av en arbeidsplass fri for distraksjoner. Dataen genererte to deltemaer. Indre genererte distraksjoner, som blir beskrevet som tiggere som frembringes fra uhensiktsmessige følelser eller utmattelse. Det andre deltemaet var ytre genererte distraksjoner, som ble beskrevet som ytre tiggere som frembringes av miljøfaktorer, slik som synlige objekter, støy og tilgang på riktig utstyr.

Tabell 66. Utdrag fra kodetre – utfordringer under fjernarbeid

Kode	Deltema	Hovedtema (a prior tema)
Familiemedlemmers tilstedeværelse	Privatliv-arbeid konflikt	Arbeid-fritids balanse
Assistanse med hjemmeskole		
Manglende forståelse og støtte fra samboer		
Fragmentering og/eller forskyvning av privatliv/fritid gikk utover arbeidet		
Tilgjengelighet og synlighet til private gjøremål		
Tilgjengelighet og synlighet til arbeidsoppgaver	Arbeid-privatliv konflikt	
Tap av naturlige tidsrammer		
Manglende grensetting		
Overmotivert og engasjert		
Manglende støtte og synlighet fra leder		
Fragmentering og/eller forskyvning av arbeidstid gikk utover privatlivet		
Overarbeid	Isolasjon fra kollegaer	
Tap av spontane møter		
Redusert sosial- og emosjonell støtte		
Redusert tillit, oversikt og kontroll		

Svake relasjoner gjør det vanskelig å ta kontakt Frykt for redusert jobblojalitet og høy turnover		
Redusert tilgang til fagnettverk Reduserte muligheter for læring og veiledning Tilgjengelighet (folk var mer opptatt) Hybridmøter, to kommunikasjonsformer utfordrende Noe av detaljrikdommen og dynamikken mistes under videomøter Mindre synlighet	Isolasjon fra organisasjonen	
Nysgjerrighet eller frykten for å gå glipp av noe «Zoom-fatigue», utmattelse Ensomhet Frykt for permittering og oppsigelse	Indre genererte distraksjoner	
Manglende arbeidsplass (dedikert kontor) Manglende kontorutstyr (dårlig ergonomi) Økt antall møter Økt antall push-varslere Støy fra omgivelsene Synlige arbeidsobjekter Synlige fritidsobjekter Teknostress (mestre de digitale verktøyene)	Ytre genererte distraksjoner	Etablering og/eller opprettholdelse av en arbeidsplass fri for distraksjoner

Selvledelsesstrategier som praktiseres under fjernarbeid

Selvledelsesstrategiene som ble benyttet ble organisert i tre hovedtemaer og elleve deltemaer.

Atferdsstrategier. De ulike atferdsstrategiene som ble beskrevet, ble kategorisert i seks deltemaer. Herunder strategier som øker selvbevisstheten, strategier for å sette seg mål, strategier for å trene eller øve, strategier som styrer og holder på oppmerksomheten, strategier rettet inn mot sosial atferd (samarbeid) og strategier som styrer og opprettholder energi.

Tabell 77. Utdrag fra kodetre - atferdsstrategier

Kode	Delteta	Hovedtema (a prior tema)
Aktivt søke informasjon fra andre (tilbakemelding fra andre)	Selvobservasjon	Atferdsstrategier
Ekstern coach		
Evalueringsverktøy (personlighetstester, 360)		
Medarbeider-, utviklingssamtale		
Vurderer egen innsats opp mot organisasjonens mål og leveranssmål/resultater		
Bio-feedback		
Skjermtid / oppsummering av aktivitet		
Målene knyttes til organisasjonens mål/resultater		
Pragmatiske mål for dagen		
Bygge kompetanse (ekstern utdanning og kurs)		
Verdibaserte mål		

Ta kurs eller utdanning parallelt med arbeid for mer langsiktige karrieremål	Trening og øving	
Kurs innen selvledelse		
Øke kompetansen innen nettbaserte samarbeidsplattformene		
Øve på bruk og kommunikasjon via nettbaserte samarbeidsplattformer		
Skape rom for ikke-arbeidsrelatert prat		
Øve på å ta hyppigere pauser		
Lister, lapper (sortering, prioritering)	Fokusering	
Mapper og emneknagger i Outlook		
Ansiennitet, erfaring		
Kalender for å tidfeste oppgaver, booke tid hos andre, synliggjøre tilgjengelighet		
Veksle mellom arbeidsmetoder		
Tilstrebe orden og ryddighet		
Holde på rutiner		
Legge arbeidsobjekter synlig for påminnelse		
Styre arbeidstid etter dagsform		
Tidtagerapp, faste intervaller med arbeid og pause	Koordinering og samarbeid	
Booke en-til-en-møter		
I større grad aktivt oppsøke		
Legge til en psykososial sekvens i møter		
Hyppigere kontakt for uformell prat		
Opprette og benytte digitale sosiale møteplasser		
Chattefunksjon til raske avklaringer og uformell prat		
Bruke kamera (videosamtale fremfor telefon)		
Forventningsavklaring		
Skryte av andre, løfte andre opp		
Observere og tilpasse eget bidrag ut ifra gruppedynamikk	Energistyring	
Sørge for god søvnkvalitet		
Pausestyring		
Hobbyer, fritidssysler		
Tur i skogen, fysisk aktivitet		
Pusteøvelser, yoga, oppmerksomt nærvær		
Arbeide i team, samhold		
Prestere, levere produkt av høy kvalitet		
Positive tilbakemeldinger fra kollegaer		
Forebygge konflikter		
Samvær med familie og venner		
Sundt kosthold, mellommåltider		

Motivasjonsstrategier. De ulike motivasjonsstrategiene som ble beskrevet, ble kategorisert i to deltemaer. Naturlig belønnende strategier for å bygge inn eller rette fokus mot givende sider eller en større mening ved arbeidet, og selvbelønning hvor man belønner seg selv etter ønsket atferd.

Tabell 8. Utdrag fra kodetre – motivasjonsteorier

Kode	Deltema	Hovedtema (a prior tema)
Lidenskap for fagområdet	Naturlig belønnende strategier	Motivasjonsstrategier
Samfunnsnyttan med arbeidet		
Organisasjonens verdier forenelig med egne verdier		
Mindre givende oppgaver som nødvendig for å kunne utføre mer givende oppgaver		
Kombinere arbeidsoppgaver med det å bygge relasjon		
Gi og motta hjelp		
Bidra og være del av et team		
Ta del i og glede seg over andres suksess		
Legge til aspekter til en oppgave som gjør den mer interessant		
Monitorer og bekrefte egen fremgang		
Levere produkt av høy kvalitet til riktig tid		
Mobilisere viljestyrke		
Ytre belønning (mat, aktivitet etc)	Selvbelønning og straff	
Roser seg selv		
Roser andre		
Jobber flere timer uten å fakturere eller skriver timer når misfornøyd med egen innsats		

Kognitive strategier. De ulike kognitive strategiene som ble beskrevet, ble kategorisert i tre deltemaer. Herunder arbeid med tankemønster for å korrigere oppfatninger og antagelser, strategier for å styre den indre dialogen og strategier for visualisering.

Tabell 9. Utdrag fra kodetre - kognitive strategier

Kode	Deltema	Hovedtema (a prior tema)
Dreie til en positiv indre dialog	Selvsnakk	Kognitive strategier
Dempe den indre kritiker		
Mentalt forutsi utfordringer og håndtering	Visualisering	
Sette av tid til refleksjon		
Se for seg hvor man vil være i fremtiden		
Fokusere på muligheter fremfor hindringer	Tankemønster	
Revurdere overbevisninger		
Analytisk av natur		

Implementering av selvledelse i en kunnskapsorganisasjon

Tilbakemeldingene rundt hvordan selvledelse kan implementere i en organisasjon ble kategorisert i 3 deltemaer. Strukturelle betingelser som handler om organisasjonen er rigget riktig, om det er behov for organisasjonsendringer, samt tydeliggjøring av lederrollen; prosessuelle betingelser som omhandler beslutningstaking, målutforming og autonomi; og

samhandlingsmessige betingelser som går på kommunikasjon, samarbeid, kunnskaps- og erfaringsoverføring og opplæring.

Tabell 1010. Uttdrag fra kodetre – implementering av selvledelse

Kode	Deltema	Hovedtema
Organisasjonsstruktur	Strukturelle betingelser	Implementering av selvledelse i en kunnskapsorganisasjon
Prosesser		
Krav til lederrollen		
Hybrid arbeidshverdag		
Evne til å lede	Prosessuelle betingelser	
Kunnskap til å fjernlede		
Lede selvledere		
Støtte fra øvrige ledelse		
Erfaringsdeling	Samhandlingsmessige betingelser	
Opplæring		
Inspirasjon		
Samhandling		

I resultatdelen vil hovedfunnene bli presentert og underbygget med illustrerende sitater fra informantene. Tabell 11 i slutten av resultatkapittelet binder de tre hovedområdene av utfordringer sammen med konkrete selvledelsestrategier som ble praktiser av kunnskapsmedarbeiderne.

Før resultatene presenteres i mer detalj vil forskningsdesignets validitet, pålitelighet og generaliserbarhet bli drøftet.

3.5 Validitet, pålitelighet og generaliserbarhet – kvalitetskriterier

3.5.1 Validitet

I forskningslitteraturen brukes begrepet validitet, som betyr gyldighet (Johannessen et al., 2020), og innenfor kvalitativ forskning dreier validitet seg om i hvilken grad undersøkelsen er troverdig og egnet til å gi svar på undersøkelsens problemstilling eller forskningsspørsmål, samt i hvilken grad funnene reflekterer virkeligheten på en riktig måte (Johannessen et al., 2020).

En fordel med valget av semistrukturerte intervju er at deltakerne med egne ord kan beskrive hva som er meningsfullt eller viktig for dem, uten å bli begrenset av forhåndsbestemte svaralternativer. Dette bidrar til høy troverdighet og validitet (Klenke, 2016). Det gir forskeren samtidig fleksibilitet til å bruke egen kunnskap, ekspertise, og mellommenneskelige ferdigheter til å utforske interessante eller uventede innspill fra informanten (Klenke, 2016). I arbeid med

andre mennesker er samtalen det viktigste redskapet vi har, og det handler om å forstå situasjonen og si det nødvendige for å bli forstått. Intervjueren og informanten er med andre ord, sammen om å produsere kunnskap i samtalen (Kvale & Brinkmann, 2015).

Under intervjuene har det vært satt av god tid og lagt til rette for at informanten har kunne snakke fritt i forhold til spørsmålene som har blitt stilt. Grunnet bruk av videointervju har vi vært ekstra oppmerksomme på uttrykk og kroppsspråk. Den ene årsaken til dette er at det er vanskeligere å lese et annet menneskes kroppsspråk og reaksjoner på video, men en annen grunn er at en av gruppens medlemmer jobber i selskapet intervjuobjektene hentes fra, og vi har vært ekstra oppmerksomme for å forsøke å avdekke om dette påvirker intervjuobjektet i noe grad. Ved uklarheter eller interessante aspekter er det blitt stilt mer detaljerte spørsmål, og som intervjuere har vi opptrådt oppmerksomt og interessert for å være sikker på at vi får med oss informasjon som er relevant for oppgaven. Flere av informantene uttrykte at det var fint å få snakke om fjernarbeid under pandemien; både på godt og på vondt.

For å styrke validiteten har vi i henhold til anbefalinger gitt av Willig (2013), lagt til rette for at informant(en) har kunnet stille spørsmål, og de har fått mulighet til å korrigere antagelser underveis. Et annet grep er at da vi opplevde metning, og videre datainnsamling ikke tilførte ny kunnskap, valgte vi å utføre ytterligere 3 intervjuer for å være tryggere i vurderingen om at vi faktisk hadde nådd et metningspunkt (ibid.).

Både intervjuer og transkriberingen er i henhold til anbefalinger fra Malterud (2018) utført av samme personer slik at førstehåndskjennskap til innholdet ivaretas på best mulig måte. Validiteten kunne vært økt ytterligere ved å sende transkribert intervju eller foreløpig analyse til informantene for å sikre at informasjonen de har delt er kommet frem på en riktig måte, men vi har istedenfor valgt å bruke fokusgruppeintervju, med en blanding av tidligere og nye informanter, der deltakerne i gruppen fikk komme med innspill og tilbakemeldinger på funnene, samt si noe om hvorvidt de mener funnene representere hverdagen under fjernarbeid.

3.5.2 Pålitelighet (reliabilitet)

Kvalitative undersøkelser er ikke avhengig av pålitelighet i den grad at det gir samme svar ved flere anledninger. Dette er fordi kvalitative forskere utforsker et spesifikt og gjerne unikt fenomen eller opplevelse ned til detaljnivå (Willig, 2013). Kvalitativt intervju er tidkrevende, og man intervjuer bare et lite antall med deltakere. Man må derfor være nøye med utvalget for

å ikke risikere å jobbe med et utvalg som ikke er representativt for den generelle sammensetningen (ibid). Pålitelighet knytter seg til undersøkelsens data; hvilke data som brukes, hvordan de samles inn, og hvordan de bearbeides (Johannessen et al., 2020).

Da vår målgruppe er kunnskapsarbeidere som har en hektisk arbeidshverdag og som fakturerer timer knyttet til oppdrag og inntjening per time er viktig for bedriften, har vi lagt opp til intervjuer før og etter arbeidstid. Vi visste i forkant at dette ville kunne påvirke variasjonen i intervjuobjekter, og dermed også resultatene. Vi fikk informanter med ulikt kjønn, ulik bakgrunn, erfaring og i et aldersspenn på 40 år, sett bort fra at vi ikke fikk med oss noen nyansatte, opplever vi dette som et representativt utvalg for organisasjonen.

3.5.3 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet dreier seg om funnene har gyldighet utover utvalget, konteksten og er relevant og anvendbart i andre situasjoner. I kvalitativ forskning er generaliserbarhet knyttet til om man kan kjenne igjen meningen og om denne meningen gir innsikt av betydning (Dragset & Ellingsen, 2011). Forskning kan ikke begrenses til ren innsamling av opplysninger. Opplysningene må systematiseres og analyseres og ta kodete opplysninger ut fra den helheten de inngår i, for så å bygge opp en ny og forskerkonstruert kunnskap om et fenomen. Det dreier seg om et forenklet, men typisk bilde av den opprinnelige virkeligheten (Johannessen, et al., 2020). Det kan være mer hensiktsmessig å bruke begrepet overførbarhet som i større grad anviser grenser og betingelser for hvordan funnene på en eller annen måte gir ny innsikt som andre kan ha nytte av i andre sammenhenger enn der prosjektet ble utført (Malterud, 2018).

I undersøkelsen har vi tatt utgangspunkt i kunnskapsmedarbeidere i et av Norges største konsultantselskap. Kunnskapsmedarbeidere har, som tidligere definisjon viser, sine helt klare fellestrekk. Men, kunnskapsmedarbeidere kan likevel jobbe innenfor flere ulike fagretninger, i helt ulike organisasjoner, og med helt forskjellige oppgaver, noe som gjør at kunnskapsmedarbeidere i én organisasjon ikke nødvendigvis kan sammenlignes med kunnskapsmedarbeidere i en annen. På bakgrunn av dette er det uvisst om vi ville fått samme resultat dersom vi hadde intervjuet kunnskapsmedarbeidere i en annen organisasjon enn der vi i denne oppgaven har hentet informantene fra.

Et annet moment å hensynta er at alle informantene i denne oppgaven bor og jobber i Vestland fylke. I forhold til blant annet mulighet til å tilrettelegge en arbeidsplass fri fra distraksjoner er

det nærliggende å tro at det er lettere å få dette til i Vestland der det er større spredning mellom boenhetene, og tradisjon for noe større boflate enn det som er vanlig blant de som bor i større byer, som for eksempel i Oslo. Informantene i denne oppgaven har i stor grad hatt mulighet til å legge til rett for en egen plass å utføre sine arbeidsoppgaver, i hovedsak et eget rom. Det er uvisst om dette er en så viktig faktor at vi ville fått helt andre svar dersom dette ikke var tilfelle.

Et tredje moment å hensynta er at oppgaven har vært fokusert på en periode der det har vært pandemi og “unntakstilstand” både i Norge og i resten av verden. Det er uvisst om belastningen ville blitt beskrevet annerledes, og informantene ville opplevd perioden på en mer eller mindre belastende måte dersom bakteppet for å utføre fjernarbeid var en annen. Omstillingen som er beskrevet, har også vært pålagt fra myndighetenes side, og kan i mindre grad tilbakeføres til selskapets ledelse. Det er mulig at en slik brå omstilling kun i regi av organisasjonen ville ført til andre reaksjoner og reaksjonsmønstre enn i denne globale settingen.

For å øke generaliserbarheten har vi presentert en rik beskrivelse av dataene, hvilke betingelser oppgaven har tatt utgangspunkt i, samt valg av metode. Dette for å sikre en transparent prosess der det tydelig kommer frem hvilke vilkår som er lagt til grunn for funn, resultater, drøfting og konklusjon.

3.6 Etiske og juridiske aspekter ved studien

Gjennom datainnsamling gir informantene forskeren innsikt i sine kunnskaper og erfaringer, ofte angående fortrolige forhold. Siden datainnsamlingen i kvalitative studier ofte har en personlig karakter, kan man risikere at informanten holder tilbake informasjon som kan oppfattes ufordelaktig. Det kreves derfor at forskeren investerer tid og krefter for å etablere en optimal nærhet i intervjusituasjonen (Malterud, 2018).

I forkant av oppgaven har alle informantene fått en kort beskrivelse av hva oppgaven går ut på, samt et estimat på hvor lang tid intervjuet vil ta. Innledningsvis i intervjuet er det brukt litt tid på småprat for å skape stemningen, og det er lagt til rette for at informantene skal kunne snakke fritt om det de har ønsket å snakke om. Intervjuene har blitt gjennomført via teams eller på informantens kontorlokasjon slik at vedkommende har kunnet delta fra kjente og trygge omgivelser.

Det kreves strenge krav til informert samtykke, og at deltakeren kjenner prosjektet godt nok til å kunne ta stilling til om hun eller han ønsker å bidra med sin kunnskap eller ikke (Malterud, 2018). Ved forskning, også studentprosjekter, skal man følge lov om behandling av personopplysninger (Personopplysningsloven, 2018). Ifølge personopplysningsloven har en person blant annet rett til å bestemme over egne personopplysninger. Dersom man skal samle inn eller behandle personopplysninger skal opplysningene behandles på en lovlig, rettfærdig og åpen måte. De skal samles inn for spesifikke formål og begrenset til det som er nødvendig for å oppnå dette formålet. Personopplysningene skal være korrekte, og skal behandles på en måte som sikrer tilstrekkelig sikkerhet og konfidensialitet (Personopplysningsloven, 2018, Artikkel 5).

Dersom personer kan identifiseres, enten direkte eller indirekte, er det krav om samtykke i å delta i undersøkelsen. Det er ikke bare de åpenbare opplysningene som kan bidra til å identifisere en person, men eksempelvis informasjon om stilling, alder, bosted, ansiennitet osv kan i kombinasjon med hverandre identifisere hvem informasjonen kommer fra. Et samtykke skal være frivillig og det skal være tydelig hva man samtykker til. Samtykkeskjema skal inneholde informasjon hva den registrerte samtykker til, hvilke personopplysninger samtykket gjelder for, hvem som er behandlingsansvarlig, og ikke minst, retten til å trekke tilbake samtykket om man ønsker det (Personopplysningsloven, 2018, Artikkel 7).

I forkant av intervjuene fikk informantene tilsendt informasjon om prosjektet, samt samtykkeskjema (vedlegg 2). Innledningsvis i intervjuet ble det kontrollert at samtykkeskjema var på plass, og informanten fikk, i tillegg til den skriftlige informasjonen i forkant, informasjon om hvordan vi ville behandle og anonymisere opplysningene, samt retten til å både stoppe intervjuet og trekke tilbake samtykket dersom dette skulle være ønskelig. Deltakeren ble informert om hvordan opptakene brukes, og hvem som får tilgang til det som har blitt sagt.

Ved de fleste universiteter og høyskoler, Universitetet i Nord inkludert, skal prosjekter som inneholder personopplysninger også meldes til NSD –Norsk senter for forskningsdata. Dersom personer som deltar i en undersøkelse ikke kan identifiseres, verken direkte eller indirekte, er personene anonyme og omfattes ikke av personopplysningsloven, og man trenger i slike tilfeller ikke melde inn prosjektet til NSD. I denne oppgaven er personopplysningene redusert til et minimum, samt anonymisert slik at deltakerne ikke skal kunne kjennes igjen. Det er likevel søkt til NSD da det er vanskelig å gi garanti for at summen av alle opplysninger vil kunne føre

til antagelser om hvem det er som har svart. Søknaden er godkjent fra NSD (vedlegg 4), og de vil følge opp etterlevelse av avtalen i mai 2022.

4.0 RESULTATER

I dette kapitlet vil det bli gitt en oversikt over funn fra den kvalitative undersøkelsen. Resultatene presenteres som en beskrivende tekst som blir understøttet av sitater fra informantene markert i egne blå bokser. Kapitlet er delt inn i to hoveddeler. I den første delen blir funnene fra forskningsspørsmål 1 (F1) som omhandler utfordringer under fjernarbeid og forskningsspørsmål 2 (F2) som handler om hvilke selvledelsesstrategier som utøves bli presentert. I slutten av denne delen sammenfattes resultatene fra forskningsspørsmål 1 og 2 for å tydelig illustrere hvilke strategier som er blitt benyttet for å håndtere ulike utfordringer under fjernarbeid. Del to av dette kapitlet presenterer funn fra forskningsspørsmål 3 (F3) som omhandler implementering av selvledelse i en kunnskapsorganisasjon.

4.1 Utfordringer under fjernarbeid (F1)

Resultatene fra forskningsspørsmål 1 blir presentert i henhold til de tre hovedtemaene av utfordringer, herunder utfordringer med å balansere arbeid og fritid, utfordringer forbundet med redusert og/eller endret sosial kontakt, samt utfordringer med å etablere og/eller opprettholde en arbeidsplass fri for distraksjoner. For å underbygge funnene vil det fortløpende bli vist til sitater fra informantene, disse er plassert i blå bokser i den løpende teksten. Før de konkrete utfordringene belyses vil to distinkte perioder under pandemien som informantene skilte mellom bli belyst.

4.1.1 To distinkte perioder av fjernarbeid

Det fremkommer tidlig at informantene, basert på sin rolle, erfaring og hjemmesituasjon, har ulik tilnærming til utfordringene rundt fjernarbeid. Informantene har et bevisst forhold til ulike perioder av fjernarbeidet, der den første perioden med full nedstenging (periode 1), ble beskrevet som en periode med felles dugnadsånd, hvor man tolererte ekstraordinære arbeidsomstendigheter.

⊗ Jeg må innrømme at jeg er glad jeg ikke visste at vi skulle sitte på hjemmekontor i to år. Da tror jeg at jeg hadde mistet motivasjonen lenge før vi hadde begynt. Så det er jeg veldig glad for. - Informant A.

Periode 1 blir av både de med og uten lederansvar, beskrevet som en tid preget med mye ensomhet, redsel for oppsigelser og en periode hvor det var utfordringer med å legge om vaner.

⊗ *Jeg husker jeg reflekterte over at – oj, så ensom tror jeg ikke at jeg har følt meg noen gang. (...) Den første tiden var helt pyton (...) det var endringene av vanene som var tøff. – Informant H.* ⊗ *Det som tok oppmerksomheten var jo i veldig stor grad panikken for å ikke vite om vi hadde nok jobb til folk, og at vi var dypt bekymret for at vi måtte permittere eller si opp folk. – Informant B*

Det er svært ulike erfaringer når det kommer til opplevelsen av arbeidsbelastning, arbeidsytelse og generell livskvalitet i denne perioden.

⊗ *Belastningen har vært høyere, høyere tempo og høyere produksjon (...) jeg tror jeg jobbet pal, satt med jobb hele tiden. – Informant L.* (...) *Jeg hadde høyt stressnivå, spesielt den første tiden. – Informant B.* ⊗ *Livskvaliteten min gikk ned fordi jeg synes det er kjekt å treffe kollegaer fysisk. – Informant B.*

Periode 2, blir beskrevet som tiden hvor samfunnet i en kort periode åpnet opp igjen, for så å delvis stenge ned. I denne perioden var det rom for en hybridtilnærming, hvor man vekselvis var på hjemmekontor og fysisk til stede på arbeidsplassen. Generelt opplevde de aller fleste denne perioden som positiv og mindre belastende enn den første perioden.

⊗ *Jeg føler nok at det å ha en dag og to i uken på hjemmekontor egentlig er beroligende. Nå som jeg liksom har kommet inn i det, og jeg vet hvordan en dag arter seg på hjemmekontoret. Jeg har liksom funnet mine metoder og sånt (...) så jeg føler likevel at jeg får gjort det jeg skal. – Informant E*

4.1.2 Arbeids-fritids balansen

Informantene er noe delt i opplevelsen av hvordan arbeid-fritids-balansen ble påvirket under fjernarbeid. Da arbeidsplassen plutselig ble flyttet hjem var det flere som opplevde at arbeidsoppgaver kom i konflikt med fritiden, og omvendt. Flere av informantene forteller at utfordringen med å balansere arbeid og fritid var størst i periode 1 da alle var hjemme. Etter hvert som man fikk nødvendig utstyr og rutiner på plass, og en hybrid tilnærming under periode 2 ble etablert, ble det enklere å finne balansen. Det fremkommer at de aller fleste opplevde periode 1 som travel og med ekstra stor arbeidsbelastning, noe som gjorde balansegangen utfordrende.

Arbeid-privatliv konflikt

Informantene beskriver at arbeidslivet til tider koloniserte privatlivet. Arbeidsstasjonen og alt jobbrelatert utstyr okkuperte nå privatlivs-areale. Flere synes det var utfordrende at det tydelige fysiske skillet mellom arbeid og fritid ble visket ut. Spesielt utfordrende var det for de som ikke

hadde en dedikert arbeidsplass som de kunne lukke døren til ved endt arbeidsdag. Dermed ble det lettere å glemme seg bort, eller tillate seg selv å jobbe lenger enn det man normalt sett ville gjort i en normalsituasjon, noe ikke alle i familien var like glad for. Overarbeid førte også til at det ble mindre tid til fritidsaktiviteter og trening.

⊗ Det har blitt flere forstyrrelser på ettermiddagstid enn det det var før korona. Det kommer flere mailer og meldinger direkte på teams, og det plinger jo på telefonen, og da er det sånn. Ja, da er man på jobb inni hodet. - Informant A
⊗ Skillet mellom arbeid og fritid er blitt mer utvisket (...) barna mine opplever nok at oppmerksomheten min er utfordret i større grad enn tidligere, så jeg vil jo tenke, eller jeg vet at de opplever at det har vært mer utfordrende enn for meg personlig. – Informant B

Det kommer tydelig frem at informantene har svært stor arbeidsinvolvering og dedikasjon til arbeidet, og dette tenderer opp mot for høyt jobbstress til tider. Informantene oppgir strenge og tette tidsfrister, men det oppfattes som at det likevel er fleksibilitet i forhold til egen timeplan og prioriteringer. Enkelte skulle ønske mer støtte fra leder og bedre tilgang til fagfellesskapet, noe som førte til at man måtte investere mer tid til arbeidet.

⊗ Lederne burde vært mer på. I andre runden også (...) det burde de vært. At det ikke blir opp til en selv, at hvis man sitter hjemme og har en dårlig dag, at man da selv må strekke ut hånden for å bli sett. – Informant A

Fleksibiliteten som fjernarbeid ga, kunne samtidig oppleves som forstyrrende, særlig når muligheten for fragmentering av arbeidshverdagen påvirket fritiden på en negativ måte. Enkelte opplevde da at de aldri hadde fri og alt fløt sammen, der arbeidet dominerte hvor man hadde mentalt fokus i løpet av dagen.

⊗ Hvis jeg gjør private gjøremål eller ærend midt på dagen blir alt rotet mer sammen på en måte (...) at nå må jeg jobbe litt i kveld for å ta igjen ordinær arbeidstid. Overtid er på en måte greit sant, det er noe annet. Men det blir litt sånn, ja... det kan være stress. - Informant J

Privatliv-arbeid konflikt

Spesielt i starten var det at informantene opplevde andre familiemedlemmers tilstedeværelse i konflikt med arbeidet som skulle gjøres. Enten fordi man skulle passe på små barn og/eller følge opp skolearbeid samtidig som man utførte arbeidsoppgaver, eller fordi enkelte familiemedlemmer innledningsvis ikke tok helt innover seg at man fortsatt var på jobb med tilhørende arbeidsoppgaver og arbeidstid; selv om arbeidet ble utført hjemmefra.

⊗ Det var beintøft, nei, det var nesten umulig – vi fikk bare jobbet en person om gangen (...) det var vanskelig å starte en barnehage og skole samtidig som man skulle jobbe. – Informant I. ⊗ På ettermiddagen, så var det gjerne en som kom hjem og som trodde at jeg hadde hatt fri hele dagen og som lurte på hvorfor middagen ikke var klar, eller... Så det gikk en liten stund før det liksom gikk opp at jeg sitter faktisk her og jobber. – Informant D

Funnene viser også at informantene måtte bruke forskjøvet og oppstykket arbeidstid for å ivareta forpliktelser i privatlivet, i noen tilfeller førte også dette til at den totale arbeidstiden økte. Enkelte beskriver også at forpliktelser overfor private gjøremål, som under fjernarbeid ble veldig synlige og tilgjengelige, forstyrret balansen mellom arbeid og fritid. Dette kunne handle om private ærend, husarbeid, hobbyer etc. Informanter som har delt hjemmearbeidsplass med andre familiemedlemmer, har også oppgitt at dersom andre i husstanden har hatt lang arbeidstid, har det vært naturlig å jobbe like lenge, selv om det egentlig ikke var nødvendig.

⊗ Jeg tok ofte en tur midt på dagen, noe jeg aldri ville gjort på kontoret, men... Så da ble jobben forskjøvet til et senere tidspunkt og litt lenger ut på kvelden, så jeg... ja, det er ikke fornuftig å drøye arbeidstiden til å skli ut slik i 11 timer hvis du kan gjøre jobben på 8. - Informant K. ⊗ Vi måtte liksom lage oss regler for det, jeg ville ikke at han (samboer) skulle komme inn på mitt kontor i min arbeidstid. Men det handler like mye om at vi gjerne sitter midt i et videomøte. – Informant E.

4.1.3 Redusert og/eller endret sosial kontakt

Isolasjon fra kollegaer

Tap av de sosiale møteplassene blir trukket frem som en sentral utfordring ved fjernarbeid. Det blir beskrevet at mye av vedlikeholdet og opprettelsen av nye relasjonene skjer i de spontane møtene i gangene, rundt kaffemaskinen og under felles lunch. Enkelte rettet også en bekymring for nytilsatte som kanskje ikke hadde opprettet gode bånd til kollegaer før pandemien, og at dette kunne føre til at terskelen ble ekstra høy for å tak kontakt. Enkelte var også bekymret for hva isolasjonen fra kollegaer kunne ha å si for jobblojalitet og turnover.

⊗ Det sosiale i forhold til det å bli kjent med personer... man blir kjent via Teams, men ikke på samme måte (...) samholdet skaper du ved å være fysisk tilstede. – Informant H.

⊗ Small talken er nesten ikke-eksisterende på hjemmekontor. – Informant I ⊗ Jeg frykter at jobb- lojaliteten har blitt mindre, vi ser foreløpig ingen stor økning i turnover. – Informant B

Isolasjon fra organisasjonen

Tilgang til fagnettverket i organisasjonen, de faglige diskusjonene, mulighet for spørsmål og læring i planlagte og spontane møter, ble også beskrevet som en utfordring under fjernarbeid. Enkelte erfarte også at det var utfordrende å få tak andre, da de ofte hadde opptattstatus i Teams.

⊗ Jeg synes det er bedre å skulle lære borte eller å lære vekk også for den saks skyld, når man kan peke litt og vise altså litt... man får litt mer dialog enn når man bare sitter og ser hverandre på en skjerm. – Informant A
⊗ Du går glipp av de gode faglige diskusjonene, veiledningen og mister litt oversikt, så du vet liksom ikke hva som skjer rundt deg når du sitter hjemme. – Informant H.

Informantene var i større eller mindre grad vant til å samarbeide med kunder over digitale flater, noen opplevde allikevel at det var utfordrende å ikke ha den tette fysiske kontakt med kunder. Særlig krevende kunne det være når man måtte ta hensyn til to kommunikasjonsformer ved hybridmøter.

⊗ Hvis du har et møterom der majoriteten av deltakerne sitter på møterom, og noen sitter på teams, så fungerer det forferdelig dårlig. Og det handler kanskje om hvordan møtene blir ledet på. – Informant H

Mye av utfordringen blir beskrevet å ligge i den nettbaserte kommunikasjonsformen. Her beskrives det av enkelte at noe av detaljrikdommen mangler, at det er utfordrende å tyde kroppsspråk, samtidig som det har lett for å bli monolog der det er flere deltagere i nettmøte. Andre beskriver samtidig at andelen en-til-en møter økte, og at dette førte til en ny type fortrolighet som kunne være utfordrende å håndtere. Enkelte opplevde også at avstanden førte til mer overvåkning og tett oppfølging av timeføring særlig under første periode, men etter hvert ble det mindre og mindre kontroll og mer og mer tillit til den enkelte.

⊗ Jeg klarer å lese folk bedre når jeg er fysisk tilstede og kan se de og kan lese kroppsspråket på en annen måte enn på teams. – Informant H *⊗ Det blir en slags fortrolighet i denne tosomheten, som ikke du får ved kaffemaskinen (...) noen ganger kan det gå over til å bli litt sånn... kos med misnøye, du får ingen korreksjoner fra andre. – Informant E.*

Flere informanter fortalte også om manglende kontakt, støtte og veiledning fra leder, spesielt etter første periode hjemme. Enkelte følte seg også lite sett, både som medarbeider, men også i forhold til prestasjoner eller leveranse. Flere opplevde i denne sammenheng at kollegaer hadde stort behov for å snakke om ikke-jobbrelaterte ting, og at dette opptok mye tid.

Kunnskapsmedarbeiderne med lederansvar, på sin side fortalte om bekymringen rundt fremtiden i organisasjonen og usikkerhet rundt hva og hvor mye de kunne gjøre for å støtte og ivareta den enkelte ansatte.

⊗ Jeg føler jeg ikke har fått noe særlig oppfølging egentlig, i starten (første periode) var det noe, etter det måtte jeg be om å bli sett. – Informant A. ⊗ Kollegaene mine hadde et høyere behov for å snakke (...) du merket at for å få det svaret eller samtalen du ville, så måtte du gjennom en sånn samtale om – sikkert mye frustrasjon som ligger inne. Det kunne gjerne gå en time av og til før jeg kom til det jeg ville snakke om. – Informant H.

4.1.4 Etablering og/eller opprettholdelsen av en arbeidsplass fri for distraksjoner

Indre genererte distraksjoner

Informantene forteller om økt aktivitet på alle samarbeidsflater under perioden, dette genererte blant annet flere push-varsler. Nysgjerrighet eller frykten fra å gå glipp av noe, var en driver som førte til at enkelte i større grad ble forstyrret i pågående arbeidsoppgaver. Enkelte erfarte også at lange og /eller mange nettmøter i løpet av en dag, førte til at fokuset under møtene raskt begynte å vandre til andre ting som man anså som viktigere, eksempelvis andre arbeidsoppgaver, oppgaver i hjemmet eller at tankene vandrer.

⊗ Jeg blir lett ledet av de henvendelsene som kommer i løpet av en dag og det er klart de kommer på en mye mer ustrukturert måte nå. – Informant B ⊗ Hvis du er i et nettmøte er det lett å miste fokus hvis det kommer inn en mail... lett å gjøre andre ting. – Informant L.

Flere erfarer også at manglene på sosial kontakt og ensomhet under den første perioden av pandemien, har vært en kilde som har tappet dem for energi og fokus.

⊗ Ja, altså, det er jo kombinasjonen av det og at man mister det sosiale som er egentlig det som gjør at jeg har klart å jobbe (...) Men når jeg ikke får det påfyllet, av det som gir meg energi, det har nok gjort det ekstra tungt å stå i den belastningen. Det er liksom mer levbart når man får noe positivt inn i tillegg. – Informant A

Eksternt genererte distraksjoner

I første periode av pandemien, erfarte flere at barn ofte kunne være en kilde til distraksjoner. Som nevnt tidligere, erfarte enkelte at det å ikke ha en dedikert plass for arbeidet, tilstedeværelse av samboer, private ærend, økt antall en-til-en møter og push-meldinger; samt ukontrollerbar støy fra naboer som pusset opp som en distraksjon. Synlige arbeidsobjekter i

hjemmet som arbeids-pc og rapporter var en distraksjon i fritiden, mens rot i hjemmet kunne oppleves som en distraksjon i arbeidstiden.

⊗ I de periodene vi hadde hjemmeskole så klart det var utfordrer, plutselig så i midt i et møte så må man løse en eller annen familiesituasjon. – Informant B ⊗ Når jeg skal sitte og slappe av på kvelden, så vet jeg at jeg har arbeidsoppgaver jeg kanskje burde prioritert, så sitter jeg bare og irriterer meg over at pcen – liksom du ser pcen hele tiden sant. – Informant H ⊗ Avstanden til kjøleskapet var litt for kort i denne perioden. – Informant D.

Manglende kontorutstyr, særlig hev/senk pult og kontorstol, førte til fysiske plager og smerte, noe som for enkelte førte til distraksjoner og et økt behov for hyppige avbrudd.

⊗ Jeg fikk fysiske plager med rygg og nakke. – Informant I ⊗ Jeg har endt opp med at jeg måtte bruke en halv time til en time hver dag faktisk på å strekke ut kroppen. – Informant A

4.2 Håndtering / praktisering av selvledelse under fjernarbeid (F2)

Intervjuguiden var rettet inn mot tre hovedkategorier av selvledelsesstrategier, herunder atferdsstrategier, motivasjonsstrategier og kognitive strategier. Innunder disse tre, ble det fra litteraturgjennomgangen, avdekket konkrete understrategier som ga grunnlag for oppfølgingsspørsmålene. Intervjuene og tilhørende analyse viste flest funn innenfor adferds- og motivasjonsstrategier, og ferrest innenfor kognitive strategier.

4.2.1 Adferdsstrategier

Under kartleggingen av mulige atferdsstrategier som blir praktisert, beskriver informantene konkrete strategier innen de fleste områdene som ble avdekket i litteraturgjennomgangen. Særlig viktig var strategier innen fokusering og samarbeid og koordinering. Det ble avdekket få strategier og/eller lite fokus på selvobservasjon, (selv)målsetning og trening og øving.

Selvobservasjon

Informantene oppgir ulike metoder for å innhente informasjon om egen atferd. Enkelte beskriver at de har måtte innta en mer aktivt søkende atferd hvor de ber om tilbakemelding fra andre i denne nye konteksten. Enkelte tar også i bruk / eller har tatt i bruk coach, konkrete evalueringsverktøy (eksempelvis 360, personlighetstester) eller utviklingssamtaler

(medarbeidersamtaler). Andre opplever at det generelt er manglende fokus og muligheter for dette i arbeidshverdagen.

⊗ Jeg ber om tilbakemeldinger, ikke bare ber om de, men jeg prøver å faktisk lese og forstå de også om du skjønner hva jeg mener. – Informant H.

⊗ Men, sånn egenutviklingsmessig har jo ikke blitt noe av nå på hjemmekontor. Det har vel egentlig vært mer et produksjonsår. Der man bare har fått jobben unna. – Informant A

Enkelte oppgir også at informasjonen som hentes inn, fort blir handlende om sluttresultat og overordnede mål og ikke prosess; og i enda mindre grad at det brytes ned til egen atferd eller en evaluering av hvordan man leder seg selv. Andre beskriver at den fortløpende evalueringen som forekommer underveis i et prosjekt, indirekte brukes som en personlig tilbakemelding.

⊗ Vi burde kanskje hatt litt sånne kartlegginger for det, for jeg tror det hadde vært positivt for selvutviklingen til den enkelte. – Informant I.

Det er ulik bruk og oppfatning om bio-feedback, enkelte informanter bruker dette aktivt for å kartlegge aktivitetsnivå og søvn – andre finner at dette bare har vært en kilde til stress under perioden, siden begge parameterne hos noen har vært utenfor det som er anbefalt. Den samme delte oppfatningen gjelder også overvåknings- og rapportfunksjonen som finnes i nettverktøyene som brukes, hvor man kan få en oversikt over skjermtid og antall møter (aktiv tid) per uke.

Målsetting

Informantene oppgir at de mål som settes, ofte er knyttet opp til konkrete team- eller prosjektmål, eller rene karrieremål, og sjelden blir brutt ned til personlige utviklingsmål som handler om hvordan man kan lede seg selv på en bedre måte.

⊗ Mine mål er jo veldig knyttet til de målsettingene som vi blir enige om for min enhet sant, så jeg har jo på en måte noen bevisste mål som i veldig stor grad handler om prestasjonen til avdelingen sant, men også om alt fra jobbtrivsel til turnover. – Informant B *⊗ Har ikke satt meg ned noen mål enda. Men jeg har tenkt mye på det i det siste faktisk, at det kanskje skal jeg gjøre snart. – Informant I*

De informantene som deler mer inngående om mål og målstyring, sier de heller setter seg pragmatiske mål som handler om konkrete deloppgaver som skal nås i løpet av en dag. Eller

benytter bio-feedback for å justere opp det fysiske aktivitetsmålet de har for dagen. Enkelte beskriver også at de har satt seg konkrete mål for kompetanseheving og iverksatt tiltak for å nå disse via utdanning eller kurs.

⊗ Målene jeg har satt er veldig banale (...) det er ikke svulstige mål, det er veldig konkret og det er nyttig. Informant B ⊗ Jeg tok jo denne masteroppgaven min, det var jo et bevisst valg om en personlig øvelse og en reise vil jeg virkelig si. – Informant E

Enkelte beskriver også at pandemien og fjernarbeid har ført til at de har evaluert og satt seg nye verdibaserte mål for livet.

⊗ Fjernarbeid og pandemien, fikk meg til å tenke, at jeg må forvalte det jeg har på en god måte, leve i nuet og leve litt saktere. – Informant K.

Trening og øving, kompetanseheving

Som nevnt i avsnittet over hadde enkelte iverksatt tiltak for å øke den mer overordnede kompetansen via kurs eller utdanning. Mer spesifikt inn mot fjernarbeid, beskriver en informant at han deltok på kurs innen selvløse for å bedre mestre en hverdag hvor man ikke hadde tilgang på de samme støttestrukturene.

⊗ Ja, jeg har deltatt på flere [kurs innen selvløse] - Informant K ⊗ Ja, jeg holder på med en master der jeg har hatt ledelse og har hatt egne fag om selvløse. - Informant D

Andre beskriver viktigheten av å kunne mestre den nettbaserte samarbeidsplattformen (Teams). Enkelte benyttet seg av YouTube for å øke sin kompetanse innen teknisk bruk, mens andre øvet (både mentalt og fysisk) på å snakke eller holde nettmøter på en mest mulig effektiv måte. Både kunnskapsmedarbeidere med og uten lederansvar, beskriver at de måtte trene på en ny tilnærming eller struktur i samtalene ved at de i større grad måtte skape rom for ikke-arbeidsrelatert prat.

⊗ Hadde dette skjedd (nedstigning og hjemmekontor) for noen år siden, før vi brukte og var vant med Teams som verktøy, hadde dette vært katastrofe. – Informant I. ⊗ Jeg tok i bruk opplæringsvideoer på YouTube for å få bedre kontroll på nettløsningene. – Informant A

⊗ Jeg har vært bevisst på å ikke bare snakke om prosjekt og sånn men hører hvordan de har det på hjemmekontor, hvordan fungerer det, og hvordan går og prøve å ta oss tid til å snakke om disse tingene. – Informant B

Flere sa også at de aktivt har måttet gå inn å øve på å ta avbrudd og unngå for lange perioder med stillesitting.

⊗ Jeg har følt behov for å trene og det handler om stillesitting, selv om vi jobber på kontor så går vi mye rundt i gangene og snakker med folk, mens på hjemmekontoret så har jeg faktisk knapt nok vært opp av stolen i perioder. – Informant B

Fokusering

Dette temaet sammen med koordinering og samarbeid, virket informantene å ha et (bevisst og) stort fokus på. Intervjuene avdekket at det var mye bruk av listeskriving, både manuelt i skrivebøker, nettbrett og på PC; og bruk av dedikerte applikasjoner for listeskriving og prioritering med påminnelsesfunksjoner. Samtidig brukte flere aktivt mappefunksjoner og emneknagger i Outlook for å sortere innkomne mail. Dette ble primært brukt som redskap for å holde orden og prioritere mellom oppgaver. Andre beskrev også at lang erfaring i selskapet gjorde det enklere å sortere mellom oppgaver og stå tryggere i det når man må si nei.

⊗ Jeg skriver en del i egen notatbok... og så setter jeg en sånn firkantboks foran den teksten, sånn at når jeg blar tilbake, så vet jeg kjapt ha jeg skal gjøre... legger de (oppgavene) gjerne i rekkefølge i forhold til tidslinje generelt for prosjektene, i forhold til når jeg skal levere noe. Så jeg jobber hovedsakelig etter når ting må være ferdig og om det haster og hva som haster mest – Informant D

⊗ Jeg har skrevet ned de 3 viktigste tingene på slutten av dagen før jeg går hjem, som jeg skal ta tak i neste dag, hvis jeg ikke gjør det så har jeg en lei tendens til å ta tak i det som fortløpende dukker opp av henvendelser. – Informant B

Bruk av kalenderverktøyet i Outlook/Teams erfart mange ble et særlig viktig verktøy for å holde fokuset i løpet av dagen og arbeidsuken. Kalenderen ble både brukt for å få tak i andre for både planlagte (lengre møter) og raske avklaringer, men også for å strukturere hvilke arbeidsoppgaver man skulle jobbe med til hvilken tid, samt tydelig signalere når man var opptatt eller hadde satt opp fokustid.

⊗ *Det ble veldig mye kalenderstyring og behov for å booke mindre møter hvor du egentlig bare trengte å få noe avsjekket (kort avklaring)... når den du skulle ha tak i var rød på Teams (opptatt-markering) eller ikke tar telefonen, ja da måtte du booke et møte. Møtekalenderen har liksom blitt helt annerledes med tapetsering og sånne små møter. – Informant B.*

⊗ *Jeg bruker aktivt den meldingsfunksjonen i teams på "ikke forstyrr" eller "tilbake seinere", da omdirigeres telefonen og jeg kan også skru av push-varsler. – Informant D*

Andre beskrev teknikker hvor de eksempelvis skrev ut og la rapporter godt synlig på skrivebordet, både som en påminnelse – men også for å bytte mellom arbeidsmetode slik at de vekslet mellom dokumenter på skjerm og i papirform. For andre var det viktig å opprettholde orden og ryddighet rundt seg. Andre igjen beskriver at de «bare skjerpet seg» ved at de snakket til seg selv eller tok avbrudd i form av en kaffepause.

⊗ *Før en arbeidsuke på hjemmekontor da shiner jeg huset på søndagen slik at alt er klart, da er det ingen distraksjoner i ukedagene. – Informant H.*

⊗ *Ja jeg kan si det til meg selv ja (skjerp deg), påminne meg selv om at ok nå må jeg holde fokus. Eller hente meg en kopp kaffe og si til meg selv, at nå bare må jeg bli ferdig med denne oppgaven. – Informant I.*

Flere var også opptatt av å opprettholde samme rutine som ved en normal arbeidsdag, eksempelvis ved at de startet til samme tid, hadde på seg arbeidsklær og gikk tur med hunden til samme tid om morgenen. Andre igjen beskriver at det var lettere å holde fokuset gjennom arbeidsdagen, når man hadde mulighet til å styre sin egen tid ut ifra dagsform og preferanser. Enkelte benyttet seg også av tidtakerapplikasjoner som delte opp arbeidet og pauser i tydelige intervaller.

⊗ *Jeg kom til et punkt der jeg tenkte at jeg må bare komme meg på badet. Jeg må ta på meg vanlige jobbklær. Man kan ikke gå rundt i joggebuksen i to år på en måte. Man må bare gjør det samme som om man skulle gått på jobb om morgenen for å startet dagen. Ellers er det fort at man egentlig ikke kommer skikkelig i gang. Når jeg fikk inn den rutinen, så har det fungert bedre – Informant A*

Koordinering og samarbeid

De semistrukturerte intervjuene avdekket mange ulike strategier for å koordinere arbeidet og samarbeide med andre. Flere oppgir at de måtte innta en mer aktivt oppsøkende rolle, og som

alt nevnt booket man hyppigere en-til-en-møter hvor også innholdet kunne ha et større psykososialt fokus.

⊗ Jeg måtte omstille arbeidshverdagen til mye mer sånn strukturert oppfølging, at vi liksom passet på at vi hadde, var innom og snakket med folkene i ny og ne, vi kunne ikke ta for gitt at vi dulta borti alle i løpet av dagen slik vi gjør på kontoret. – Informant B

Andre påtok seg et ekstra oppfølgingsansvar for å sine kollegaer ved at innholdet i kontakten en og alene var en form for vellferdssjekk. Det ble også opprettet og av flere benyttet digitale sosiale møteplasser.

⊗ Vi laget i stand sånn 2-kaffe to dager i uken på Teams, og de var jeg med på så lenge jeg ikke satt i andre møter. – Informant A.

Chattefunksjonen i Teams, ble også av flere hyppigere brukt, særlig for raske avklaringer og ble også en mer uformell kommunikasjonskanal. Bruk av kamerafunksjonen var også et bevisst valg av mange fremfor det å ta en telefon, da de opplevde at dialogen og samarbeidet ble bedre. Samtidig beskrev flere betydningen og viktigheten av å gjennomføre en forventningsavklaring, særlig ovenfor de man ikke kjente så godt fra før.

⊗ Jeg brukte chattefunksjonen for de enklere oppklaringene og kamerafunksjonen så ofte som mulig. – Informant I
⊗ Det har på en måte vært mer utfordrende med de man ikke kjenner så godt fra før, vi avklarte hvilke forventninger vi har til hverandre, og arbeidsfordelingen mellom oss. Det har jo kommet godt med. – Informant A.

Kunnskapsmedarbeider med lederansvar, laget lister over hvem de har fulgt opp, hvem de skulle besøke (fysisk), kontakte eller prate med i løpet av en periode. Flere beskriver også at de målrettet forsøkt å løfte andre ved å spille andre gode, dele ut skryt og være litt obs på hvordan dynamikken utfarter seg i ulike team.

⊗ Ja, altså, jeg hadde skaffet meg rutiner for å kontakte alle de jeg hadde ansvar for som seksjonsleder, og ringe jevnlig. Sånn at vi hadde en dialog og et utgangspunkt og fikk muligheten til å treffes. – Informant C
⊗ Jeg stilte opp med utstyr hvis de manglet og jeg kjøpte en sjokoladedit og la det på trappen. (...) og ja, prøvde å overdrive den og der sosiale fordi man fikk innspill fra ulike arenaer at det var mange som kunne ha det tøft. – Informant K

Energistyring

Informantene tok i bruk ulike strategier for å hente og styre sin energi. Flere hadde et veldig bevisst forhold til søvn hvor de aktivt tilstrebet å få god kvalitet og tilstrekkelig mengde. Pausestyring var også en konkret strategi hvor de benyttet mulighetene som åpnet seg opp under fjernarbeid, ved at de i større grad kunne utføre lystbetonte fritidssysler som eksempelvis å gå tur i skogen, fysisk trene, håndarbeid, arbeide i hagen og pusteøvelser eller yoga.

⊗ Jeg har gjort utrolig mye hagearbeid under pandemien, og har blitt en sånn opplevelsen av at noe gror og vokser det er fint. – Informant B

⊗ Jeg har avtaler med en nabogjeng. Så vi går to ganger i uken på fjellet - Informant H

Flere oppgir at de får energi av å snakke eller samhandle med kollegaene sine, og å utføre jobben sin på et faglig høyt nivå / prestere. Positive tilbakemeldinger fra kollegaer, ledere eller kunder gir også et energipåfyll, ofte kombinert med opplevelsen av å kunne mestre og ha kontroll over situasjonen. Informantene oppgir å jobbe med å forebygge konflikter for å unngå situasjoner som krever mye energi. Samvær med familie og venner er av flere trukket frem som en av de viktigste kildene til energi.

⊗ Jeg er jo en ekstrovert type som liker å prate med folk så jeg har jo vært sosialt skrubbsulten, jeg får mer glød og piff, får energi av å være med folk. – Informant B

⊗ Siden han (samboer som ikke hadde hjemmekontor) ikke hadde forståelse for at jeg faktisk var på jobb når jeg hadde hjemmekontor, så måtte vi sette oss ned ha en liten realitetsorientering, det var jo ikke slik at jeg både kunne gjøre ting hjemme, ha maten klar og alt. – Informant D

4.2.2 Motivasjonsstrategier

Under kartleggingen av mulige motivasjonsstrategier som blir benyttet, beskriver informantene at de primært tar i bruk strategier som kan kategoriseres innunder naturlig belønnende strategier. Svært få oppgir å målrettet ta i bruk strategier for selvbelønning og straff.

Naturlig belønnende strategier

Informantene beskriver at de generelt brenner for fagområdet, og at dette i seg selv er en av hovedkildene til et indre driv og pågangsmot. Andre påpeker at de opplever at jobben er samfunnsnyttig og at den henger godt sammen med egne verdier. Enkelte valgte også bevisst å

se på rutiner- eller mindre givende oppgaver, som nødvendige skritt frem mot arbeidsoppgaver som ga mer mening.

⊗ Jeg synes jo det er motivasjon i seg selv at jeg får lov til å være med å bygge nye ting som er viktige, samfunnsmessige viktige ting, det synes jeg er utrolig gøy. – Informant D

De beskriver også at tross perioder med nedstigning og sosial avstand, har de bevisst jobbet relasjonelt, ved at de kombinere arbeidsoppgaver og det å bygge relasjoner. Som nevnt ble møteinnholdet ofte fylt med en psykososial komponent, og flere mottok og ytte hjelp og støtte til andre kollegaer, noe som bidro til å gi mening i arbeidet. Det å ta del i og bidra inn i det kollegiale samholdet og teamet blir også trukket fram som en faktor som gir en opplevelse av motivasjon. Det at teamet lykkes, det å ta del i andres suksess og glede seg over det, blir av mange også fremholdt som en viktig tilnærming.

⊗ Jeg føler jeg blir backet opp godt på en måte da. For min del får jeg greie tilbakemeldinger fra sjefen min, og får den oppbackingen jeg trenger den veien. Han er der når jeg har behov for noe. Informant J (...)

⊗ Det at man kan jobbe med flinke folk som er med og løse ekte reelle problemer og skape noe som blir bra, det er jo det som er motivasjonen min sånn dypest sett (...) jeg jeg får enorm glede å driv av oss å jobbe sammen med andre for å oppnå et eller annet resultat – Informant B

Andre igjen omstrukturerte pågående oppgaver ved å legge til aspekter som ga mer glede eller gjorde arbeidet mer interessant, slik som bruk av musikk, veksle mellom å jobbe på papir og PC, samt veksle mellom ulike steder å sitte med arbeidet i hjemmet. En informant oppga også at hun kombinerte telefonmøter med det å gå tur. Andre stykker opp oppgavene i mindre deler for å kunne motivere seg til å ta tak i større og komplekse oppgaver. Flere informanter oppgir også at det å stykke opp og kunne stryke ut deloppgaver fra en oppgaveliste underveis i løpet av en arbeidsdag, var svært tilfredsstillende.

⊗ Når jeg får tikkert og fullført alle disse deloppgavene, ja det er veldig tilfredsstillende, jeg blir veldig fornøyd og det gir en sånn mestringsfølelse egentlig. – Informant I

Informantene oppgir også at det å prestere, at man overholder tidsfrister og leverer et produkt av høy kvalitet også var en driver i det daglige. Ved høyt arbeidspress og korte tidsfrister jobbet

de aktivt med å mobilisere sin viljestyrke, ved å forplikte seg, stå gjennom de travle periodene og bruke energi på det de kunne gjøre noe med.

⊗Jeg leverer det jeg har lovet, vi må jo bare lever. – Informant J (...) *⊗Jeg bruker ikke energi på ting jeg ikke har kontroll over. - Informant K*

Selvbelønning og straff

I den grad informantene oppgir å ha noen form for målrettet selvbelønning, er det identifisert at de av og til belønner seg selv med mat og drikke, feirer med prosjektkake, take-away eller lytter til musikk. Informantene oppgir at positive tilbakemeldinger også er en belønning som verdsettes og de tar med seg. Informantene oppgir at de i varierende grad roser seg selv, men har større glede av å rose og belønne kollegaer. Dersom de har vært en del av en felles levering eller oppgaveløsning føles det bra.

⊗Jeg er ikke typen som liker å feire sånne ting [mål]. Men jeg kan være typen som i en stille stund roser meg selv. Dette var flott! Fortsett sånn! Det kan jeg fint gjøre. Kanskje mer det. Jeg tror jeg er ganske flink til å løfte meg opp. - Informant D

⊗Stort sett hvis jeg oppnår noe så er det på grunn av at en har jobbet i et team. Og det å på en måte kunne verdsette teamarbeidet. Verdsette de som er i teamet, innsatsen de har lagt ned. Det synes jeg er viktig. Og det tror jeg faktisk jeg er flink til å gi tilbakemelding på også. – Informant H

Det er få eller ingen funn som viser at informantene straffer seg selv dersom de ikke oppnår mål de har satt seg. De opplyser at de kan jobbe lengre dager og på senere tidspunkt om de ikke har oppnådd dagens mål/ prosjektets frister. Det er også oppgitt at dersom de har hatt en mindre produktiv dag, blir arbeidet ofte forskjøvet til kveldstid, uten at man fakturerer kunden for det.

⊗Ja – det bør man jo ikke nevne da, men jeg og mange andre gjør det (arbeider flere timer enn man får betalt og unngår å fakturere kunde). Du gjør jo det som er nødvendig, også hvis du må jobbe kveld, natt og helg – du bare gjør det. – Informant L

4.2.3 Kognitive strategier

Under kartleggingen av mulige kognitive strategier som tas i bruk, er det særlig strategier som kan kategoriseres under selvsnakk/indre dialog, tankemønster som mulighetstenkning og

visualisering som blir praktisert. Generelt er det få beskrivelser og bevisst bruk av kognitive strategier.

Selvsnakk

En informant beskriver at hun har et bevisst forhold til sin indre dialog, ved at hun roser og oppmuntrer seg selv. Andre blir av og til bevisste sin indre kritiker og forsøker å dempe denne, ved å mentalt motbevise overdreven selvkritikk.

⊗ Det er deilig å få ut de dumme tankene da (skyldfølelse, dårlig samvittighet). Da må jeg kanskje gå meg en tur og utfordre tankene. Og ja, det får jeg til, det er ikke sånn at det blir kvernedde lenge. – Informant I

Visualisering

Informantene beskriver at de av og til tar i bruk visualisering, hvor de både prøver å forutsi ulike utfordringer som kan oppstå og hvordan de kan håndtere dette. Andre sier at de bruker dette bevisst når de står ovenfor noe som er nytt eller ukjent. Enkelte beskriver også at de setter av mental tid/ stille tid til å tenke gjennom “lengre tanker”, ser for seg ulike scenario og/eller alternative utfall, og lager mentale fremtidsminner som kan være uttrykk for en reise de ønsker å foreta i karrieren.

⊗ For å bli tryggere i det, så ja, det å visuelt tenke gjennom en oppgave som skal gjøres, det gjør jeg (...) Jeg prøver å komme på alle mulige eventualiteter for å unngå å komme dit igjen da. – Informant I

Tankemønster

Informantene beskriver i mindre grad ulike teknikker for å fremme konstruktive tankemønstre, enkelte sier rett ut at de ikke har tid eller prioriterer dette. En velger aktivt å fokusere på muligheter fremfor hindringer og problemer, andre forsøker å stoppe opp for å revurdere sine overbevisninger og forutinntatthet, andre velger rette tankene mot det de faktisk kan gjøre noe med. Andre beskriver sitt tankemønster til å være analytisk av natur og at de møter utfordringer ved å foreta mentale vurderinger om hva som er godt nok, hvor lang tid en oppgave tar, eller går gjennom oppgaven trinn for trinn. De beskriver også at de generelt har et større fokus på selve oppgaven eller målet, enn på prosessen bak den mentale fremdriften hos seg selv.

⊗ Men det er vel å ha fokus på det lystbetonte, at det er mulig å finne en god løsning. Fokusere på at det er gøy, det er faktisk gøy det jeg jobber med, og finne løsninger. – Informant L

⊗ Nå er jeg mer sånn at jaja, sånn er livet av og til. Tap og vinn med samme sinn. Jeg har fått litt mer roen på det også. Men, jeg har ikke alltid vært sånn nei. – Informant H

4.3 Sammenstilling av erfarte utfordringer og selvledelsesstrategier (F1, F2)

I dette delkapittelet vil en sammenstilling av erfarte utfordringene fra forskningsspørsmål 1 (F1) og bruken av konkrete selvledelsesstrategier fra forskningsspørsmål 2 (F2), sammenstilles. Dette er blitt gjort for å bidra til lesbarheten og for unngå unødige gjentakelser i de overstående delkapitlene, samt tydeliggjøre sammenhengen mellom de to forskningsspørsmålene. I tabellen på neste side er konkrete atferdsstrategier stilt opp til venstre i tabellen, disse er knyttet opp mot de tre hovedområdene av utfordringer. Flere strategier, særlig de som ble kategorisert innunder deltemaene motivasjon- og kognitive strategier ble tatt i bruk på flere av utfordringene. Disse er derfor listet opp til høyre i tabellen og strekker seg over alle tre hovedområdet av utfordringer.

Tabell 11. Sammenstilling av erfarte utfordringer og selvløsningsstrategier som utøves

Atferdsstrategier	Utfordringer	Selvløsningsstrategier som utøves for å håndtere flere av utfordringene
<ul style="list-style-type: none"> • Øve på å ta hyppigere pauser (A) • Fokusere ved å holde på rutiner (A) • Styre arbeidstiden etter dagsform (A) • Koordinere og samarbeide ved å ha forventningsavklaring (kollegaer, leder og familie) (A) • Energistyre ved å ha nok søvn og hvile (A) • Energistyre ved å ha god pausestyring (A) • Energistyre ved å prioritere og bruke hobbyer, fritidssysler og fysisk trening (A) • Energistyre ved å prioritere samvær med familie og venner (A) • Etablere en dedikert og avgrenset arbeidsplass (A) 	<p>Arbeid-fritids balanse</p>	<p>Felles for alle tre hovedtemaer av utfordringer:</p> <p>Selvobservasjon (A):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aktivt søke tilbakemeldinger • Ekstern Coach • Evalueringsverktøy • Medarbeider-, utviklingssamtale <p>Målsetning (A):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personlige mål knyttes til organisasjonens mål/resultater • Kompetanseheving via eksterne kurs og utdanning <p>Naturlig belønnede strategier (M):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bruke lidenskapen man har til fagområdet • Bruke samfunnsnytt med arbeidet • Bli bevisst om egne verdier er forenelig med organisasjonens verdier • Se på mindre givende oppgaver som nødvendige steg mot mer givende oppgaver • Kombinere arbeidsoppgaver med å bygge relasjon • Gi og motta hjelp • Bidra og være en del av et team, ta del og glede seg over andres suksess • Legge til aspekter i arbeidet som gjør det mer interessant • Monitorer og bekrefte egen fremgang • Mobilisere viljestyrke <p>Selvbelønning og straff (M):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gi seg selv belønninger • Rose seg selv og rose andre • Jobbe flere timer ekstra når man ikke er fornøyd, ikke fakturer eller føre timer for det <p>Selvsnakk (K):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dreie den indre dialogen til positiv selvsnakk og dempe den indre kritiker • Mentalt forutsi utfordringer og håndtering av disse • Fokusere på muligheter fremfor hindringer • Sette av tid til refleksjon • Revurdere overbevisninger • Dyrke sin analytiske natur
<ul style="list-style-type: none"> • Øve på å skape rom for ikke-arbeidsrelatert prat (A) • Øve på å kommunisere via video og lede nettmøter og hybridmøter (A) • Koordinere og samarbeide ved å booke flere en-til-en møter og bruke kalender for synliggjøring av tilgjengelighet (A) • Koordinere og samarbeide ved å i større grad aktivt oppsøke andre (A) • Koordinere og samarbeide ved å hyppigere ta kontakt for en uformell prat (A) • Koordinere og samarbeide ved å opprette og delta på digitale sosiale møteplasser (A) • Koordinere og samarbeide ved å bruke kamera fremfor telefon (A) • Energistyre ved å arbeide i team, levere et produkt av høy kvalitet man er stolt av (A) • Energistyre ved å gi og få positive tilbakemeldinger fra kollegaer (A) • Energistyre ved å forebygge konflikter (A) 	<p>Redusert og/eller endret sosial kontakt</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Øke kompetanse innen nettbaserte samarbeidsplattformer (A) • Fokusere ved å bruke lister, mappestrukturer og automatiske påminnelser (A) • Fokusere ved å bruke kalender (A) • Fokusere ved å variere arbeidsmetode, tilstrebe orden og ryddighet (A) • Fokusere ved å holde på rutiner (A) • Fokusere ved å legge arbeidsobjekter synlig og fjerne private objekter (A) • Fokusere ved å bruke tidtakersystem for innsats og pauser (A) • Energistyre ved å bruke pusteøvelser, yoga og oppmerksomt nærvær (A) • Energistyre ved sunt kosthold, mellommåltider (A) 	<p>Etablering og/eller opprettholdelse av en arbeidsplass fri for distraksjoner</p>	

A: atferdsstrategier, M: motivasjonsstrategier, K: kognitive strategier

4.4 Implementering av fjernarbeid i en kunnskapsorganisasjon (F3)

Denne delen omhandler resultater fra forskningsspørsmål 3 (F3). Dataen fra dette delkapittelet ble hentet inn ved hjelp av et fokusgruppeintervju, og ble beskrevet som del to av datainnsamlingen under metodekapittelet. Fokusgruppen ble presentert for de preliminare funnen fra forskningsspørsmål 1 og 2, i praksis en tidlig versjon av tabellen fra forrige side (tabell 11), samt for den teoretiske modellen presentert i slutten av litteraturgjennomgangen (figur 1). Hensikten med dette var å gjennomføre en informantvalidering for de foreløpige funnene.

I siste del av fokusgruppeintervjuet fikk gruppen spørsmål om hva som skal til for å kunne implementere selvledelse som et prinsipp eller satsningsområde i en kunnskapsorganisasjon. Informantene ga tilbakemeldinger rundt strukturelle, prosessuelle og samhandlingsmessige betingelser som de mener bør være til stede for at en organisasjon skal lykkes.

4.4.1 Informantvalidering av den teoretiske modellen og preliminare funn

Tilbakemeldingen på den overordnede teoretiske modellen var at denne så fornuftig ut, i form av at det ga mening at det å tilføre selvledelsesstrategier til utfordringene rundt arbeid-fritids balanse, endret sosial kontakt og etablering av en arbeidsplass fri fra distraksjoner, vil kunne gi en mulig verdiskapning på både individ- og organisasjonsnivå.

I forhold til de preliminare funnene uttrykte informantene at disse ser velkjent ut, og representere måten en kunnskapsmedarbeider kan arbeide på. Det ble bemerket at dersom spørsmålene under intervjuene var blitt stilt på en annen måte, eller om flere av informantene hadde vært medarbeidere som startet i organisasjonen under pandemien, så ville kanskje noen av svarene vært annerledes. Det ble også bemerket at funnene nok er preget av trygghet og raushet og mulig takknemlighet for at man tross alt ikke var permittert, slik andre yrkesgrupper ble.

4.4.2 Strukturelle betingelser for å kunne implementere selvledelse

Informantene sier at for å implementere selvledelse som et prinsipp eller satsningsområde kan det være behov for strukturelle endringer, der man må se på om organisasjonen er rigget riktig i forhold til lederkompetanse og prosesser. Det ble uttrykt usikkerhet rundt hva som vil kreves av lederrollen dersom alle ansatte aktivt skal ta i bruk selvledelse som overordnet prinsipp, og

om alle medarbeidere som har lederansvar i dag er de riktige til å bidra inn i en slik satsning. Det ble også sagt at dersom man skal implementere selvledelse i organisasjonen, så må dette ikke føre til strammere struktur og flere målinger, men heller en hverdag preget av tilstrekkelig fleksibilitet og tillit mellom leder og medarbeider.

Informantene er enige om at et viktig kriterium er at ledere må tilegne seg kunnskap om hvordan de skal (super)lede. Ledelsen bør, uavhengig av om den ansatte anvender selvledelse eller ikke, ha større kunnskap om hvordan en leder medarbeidere som jobber hjemmefra. Ved eventuell implementering av selvledelse må den øvrige ledelsen også signalisere og tydeliggjøre at dette er et viktig satsningsområde for organisasjonen.

⊗ Da pandemien kom fikk alle en «ufortjent» tillit. Det var nok en motivasjon for mange å forvalte den tilliten og vise at man levde opp til forventningene, som igjen da ga en «fortjent» tillit. - Informant B ⊗ Spørsmålet bilr vel hva lederrollen innebære dersom man innfører selvledelse i hele organisasjonen? - Informant C

4.4.3 Prosessuelle betingelser for å kunne implementere selvledelse

Selv om informantene i fokusgruppen påpeker at strukturen i organisasjonen kan måtte endres om man skal implementere selvledelse, er det ingen av informantene som nevner noe om prosessuelle endringer i form av kommunikasjon, målutforming, planlegging og lignende som avgjørende for implementeringen. De forteller om beslutningsstruktur med prosjektledere oppdragsledere o.l der veien til å få tatt en beslutninger ikke er så lang når det kommer til det daglige arbeidet.

4.4.4 Samhandlingsmessige betingelser for å kunne implementere selvledelse

Informantene ser for seg en “verktøykasse” der den enkelte kan plukke ut og velge hvilke strategier de vil bruke selv. Dette kan være alt fra konkrete og håndfaste verktøy til beskrivelse av selvledelsesstrategier og hvordan de skal anvendes. Utøvelse av arbeidsoppgaver er forskjellig fra oppgave til oppgave, og dette gjør at det er behov for et rikt utvalg med verktøy der alle kan finne noe som passer for seg. Informantene ønsker også at man henter erfaringer fra andre selskap, eller har fokus på erfaringsdeling mellom avdelinger i organisasjonen. Dersom det blir noe form for opplæring er det et uttrykt ønske om ekstern kursholder med gode formidlingsevner og at opplæringen er tilpasset organisasjonen for å sikre at flest mulig klarer å identifisere seg med det som formidles. Det ble foreslått at eksisterende internkurs blir utvidet

med opplæring i selvledelsesstrategier, og at det fokuseres på å synliggjøre nytten av det som formidles.

Det ble understreket at dersom nye verktøy implementeres er det vel så viktig å sikre at verktøyene blir vedlikeholdt slik at de, selv over tid, fungerer etter hensikten.

⊗ Og så tenker jeg at kanskje ledelsen i større grad burde hatt behov for å ha noe kunnskap om hvordan lede de som ikke er på kontoret, og som sitter hjemme - Informant F

5.0 Analyse (drøfting)

I dette kapitlet vil det bli foretatt en analyse/drøfting av temaene som ble generert av analysen, opp mot forskningslitteraturen. Det synliggjøres også hvilken betydning disse funnene kan ha for selvledelse. Kapitlet er delt inn i tre hoveddeler: første del drøfter forskningsspørsmål 1 (F1), herunder utfordringer under fjernarbeid. I kapitlets andre del vil forskningsspørsmål 2 (F2) om de ulike selvledelsesstrategier drøftes, og til slutt vil forskningsspørsmål 3 (F3) om implementering av selvledelse på et organisatorisk nivå bli drøftet.

5.1 Utfordringer under fjernarbeid (F1)

5.1.1 Arbeid-fritids balanse

I den tematiske analysen ble konflikter mellom arbeid-privatliv, og privatliv-arbeid avdekket som aktuelle tema.

Arbeid-privatliv konflikt

Informantene beskrev at de er vant til en variert arbeidshverdag der de veksler mellom å være på kontoret og ute hos kunder. De opplevde likevel den plutselige overgangen til å skulle utføre alle arbeidsoppgavene hjemmefra som brå. Fjernarbeidet førte til at det fysiske skillet mellom arbeid og fritid på mange måter ble utydelig, og dermed ble også mangelen på det naturlige og mentale skillet mellom de to arenaene mer fremtredende. Dette er en kjent faktor som er beskrevet i tidligere litteratur om fjernarbeid, og som kan være en direkte bidragsyter til at spenningsområdet man til vanlig erfarer mellom arbeid og privatliv, blir større (Kossek & Lee, 2017). Dette spenningsområdet ble i pandemien utfordret og noen opplevde en konflikt mellom de to sfærene som igjen førte til ubalanse mellom arbeid og fritid.

Informantene erfarte også at arbeidsmengden økte merkbart under pandemien. En av grunnene til merarbeid var at flere jobbet lange dager, da det likevel ikke var så mye annet å finne på da samfunnet var nedstengt. Andre opplevde at de ble så oppslukt av arbeidet at de fortsatte utover ettermiddag og kveld. At «alle» jobbet mye, var igjen med på å opprettholde den store arbeidsmengden. Glasø & Thompson (2018) beskriver tilfeller der man kan oppleve at jobben er så interessant at den nesten går over til å bli en del av egne fritidsinteresser, og en glidende overgang mellom arbeid og fritid kan derfor oppleves som uproblematisk. Flere av informantene opplevde også at arbeidsmengden ble mer håndterbar i periode 2 da samfunnet åpnet mer opp, og de fikk mer struktur på hverdagen. Det er derfor grunn til å tro at en ved en

hybrid arbeidshverdag og et åpent samfunn, der skillet mellom arbeid og fritid er tydeligere, vil kunne håndtere arbeidsmengden bedre enn informantene fikk til i første periode.

Da alle ble sendt på hjemmekontor, ble informantene fanget i hyppigere møteaktivitet og lengre møter. Både tidligere nevnt økning i arbeidsmengde, samt endring i møteaktivitet, var begge deler bidragsyttere til at det ble mer å gjøre for alle og dermed også lengre arbeidsdager. Økt arbeidsmengde uten endring av metode, kan føre til at man ikke har en tilstrekkelig balanse til å mestre arbeidet innenfor arbeidstiden man har disponibel, og det kompenseres gjerne med økt overtidsarbeid (Glasø & Thompson, 2018). Dette ble bekreftet av informantene som håndterte ubalansen ved å jobbe lengre dager og kvelder for å få unna oppgavene. Dette kan settes i sammenheng med funnene til (Glasø & Thompson, 2018) som beskriver kolonisering av arbeidssfæren der skillet mellom arbeid og fritid gradvis oppheves. Det er også i andre studier funnet negative utfall i direkte sammenheng med forstyrrelser i arbeids- fritids balansen, som redusert ytelse, jobbtilfredshet, stress og utbrenthet (Kossek & Lee, 2017). En stor overvekt av informantene har rapportert at de har eller har hatt stort arbeidspress, lange arbeidsdager og vanskelig for å skille arbeid og fritid på hjemmekontor, og man bør fremover være ekstra observant på disse potensielle negative utfallene.

Privatliv-arbeid konflikt

Informanter med små barn så behov for å omstrukturere hverdagen for å kunne håndtere de nye utfordringene som dukket opp i kjølvannet av omstillingen. Det beskrives en hverdag der informantene over natten skulle være forelder, samarbeidspartner og pedagog i tillegg til å utføre sine arbeidsoppgaver. Informantene med små barn måtte regulere arbeidstid, fritid og familietid mellom seg og partner for å håndtere en ting om gangen. I samsvar med funnene i denne oppgaven, viser enkeltstudier under pandemien til at arbeid-fritid konflikt var særlig høy for de med barn under 12 år, noe som ble satt i sammenheng med at de yngre barna krevde mer omsorg og overoppsyn enn de eldre barna (Fuller & Qian, 2021). Å være hjemme med store deler av familien over en så lang periode, samtidig som en skal utføre egne arbeidsoppgaver, er ikke en normalsituasjon for de fleste. Det kan basert på denne erfaringen være smart å umiddelbart tilrettelegge for og ta vare på denne gruppen om tilsvarende situasjon skulle oppstå i fremtiden.

En konflikt der arbeidslivet blir påvirket av privatlivet, har i tidligere litteratur vist seg å være et kjønnsavhengig fenomen, der det i de fleste kulturer er kvinnen som har hovedansvaret for

omsorg og arbeidsoppgaver/organisering i hjemmet (Duxbury & Higgins, 1991). Europeisk forskning under pandemien viser at kvinner fortsatt i stor grad er de som tar seg av barna, og at kun få av oppgavene i hjemmet blir delt likt mellom partnerne (Czymara et al., 2020). Det er ingen av de kvinnelige informantene som har gitt uttrykk for ubalanse i forhold til oppgaver i hjemmet som kan relateres til kjønn. Dette kan skyldes at skjevfordeling ikke oppleves som et problem for kvinnene i organisasjonen, eller det kan være at partene klarte å opprettholde en allerede innarbeidet arbeidsfordeling; uavhengig av hvor jevn eller ujevn fordelingen har vært. Det som derimot ble avdekket var at flere av de mannlige informantene anerkjente sine partnere som tok seg av arbeidet med barn, matlaging og andre huslige plikter slik at de fikk prioritere egen søvn og arbeid, selv om den kvinnelige partneren selv var i jobb. Dette kan bety at selv om de kvinnelige informantene ikke sa noe om utfordringer rundt dette, kan det likevel være en aktuell problemstilling.

5.1.2 Redusert og/eller endret sosial kontakt

I den tematiske analysen ble isolasjon fra kollegaer og isolasjon fra organisasjonen avdekket som aktuelle deltemaer. Tap av de sosiale møteplassene og den uformelle spontane interaksjonen blir trukket frem av alle informantene som en sentral utfordring.

Isolasjon fra kollegaer

Den sosiale kontakten med kollegaer fremstår som svært viktig for alle informantene, og de fleste gir uttrykk for at det ble utfordrende da de ikke lenger hadde tilgang til kollegaene via de vanlige kontaktflatene. Informantene var fornøyd med de uformelle, digitale møteplassene som ble etablert innledningsvis i pandemien. Men etter hvert som samfunnet åpnet mer opp, og den hybride hverdagen bidro til at aktiviteten på disse møteplassene dabbet av, økte også følelsen av ensomhet for de som ikke hadde anledning til å dra på kontoret. Det å motta emosjonell støtte og oppmuntring fra kollegaer har i tidligere forskning vist en positiv effekt på utholdenheten til en person som selv føler seg tappet for energi (Martijn et al., 2007; Drake 2020). Med tanke på at den hybride hverdagen etter stor sannsynlighet kommer til å vedvare, tyder funnene på at ledere bør være ekstra oppmerksomme på å følge opp de som helt eller periodevis ikke har anledning til å være på kontoret.

Under pandemien var det flere som bekymret seg over hvordan andre kollegaer opplevde den nye arbeidshverdagen. Det fremstod ikke som noe kjønnsmessig forskjell i forhold til hvem

som bekymret seg, men basert på tilbakemeldinger i dybdeintervjuene, var de kvinnelige informantene mest opptatt av å vise omsorg for kollegaer de følte bekymring for, selv om de ikke hadde lederansvar. Dette kunne være fordi de visste kollegaen var alene, syk eller ensom, eller det kunne være fordi en selv følte seg isolert, og dermed var urolig for om andre ble påvirket i samme eller større grad enn seg selv. Kvinner tar ofte på seg en uforholdsmessig stor andel av støtte- og hjelpefunksjoner i en organisasjon (Cross et al, 2016), og bør samtidig som de gir støtte og oppmerksomhet, være observant på å beskytte egen tid og energi for å unngå å selv bli utbrent (Grant et al, 2017). Det er nærliggende å tro at omsorgsbehovet ovenfor andre kollegaer kan ha blitt forsterket ved at de i perioder opplevde generelt liten lederstøtte.

De digitale løsningene, som blant annet Teams og kalender, gir medarbeidere i organisasjonen mulighet for å se når kollegaer er tilgjengelig, er borte, eller jobber med andre oppgaver. Dette har vært brukt som hjelpemiddel for å styre samhandlingstid med kollegaer, enten det er faglige spørsmål eller for å slå av en prat. Å ha oversikt over andres tilgjengelighet kan være et godt virkemiddel når man har behov for kontakt. Men for informantene som opplevde ekstra stort arbeidspress under fjernarbeid, oppstod det i motsatt ende vansker med å balansere alle henvendelser og andres behov, opp mot egne kapasiteter og ressurser. Opplevelsen der man blir overbelastet av strømmen av henvendelser er kjent som “collaborative overload” (Cross et al, 2016). Dette momentet er noe de svært engasjerte kunnskapsmedarbeiderne i organisasjonen bør være obs på da balansen mellom det å være tilgjengelig og det å bli overbelastet kan være utfordrende for denne gruppen.

Isolasjon fra organisasjonen

Å bli sett og få prioritet er ifølge informantene utfordrende når man ikke er fysisk til stede på kontoret. Opplevelsen er at når man er ute av syne for kollegaene, er det lettere å ignorere eller nedprioritere henvendelser uten at den enkelte må stå til ansvar for prioriteringen i like stor grad som når man er synlig på kontoret. "Ute av syne, ute av sinn"-mentaliteten kan påvirke kvaliteten på de mellommenneskelige relasjonene i organisasjonen (Cooper & Kurland, 2002; Park et al., 2021), og kan føre til begrenset støtte, veiledning og uformell læring, med implikasjoner som stagnering av faglig utvikling (ibid). Selv om informantene forteller at det kan være frustrerende å ikke bli prioritert, forteller de samtidig at de selv er mye mer påtrengende og tydeligere i forventningene til andre når de er fysisk til stede sammen med kollegaer de samhandler med. De sier også at det er mye lavere terskel for å forstyrre en kollega når man er på kontoret, enn når man jobber hjemmefra. Dette bør tas høyde for når man er

tilbake for fullt på kontoret slik at man klarer å tilpasse arbeidsmetodikk og kontorutforming slik at de gir rom for både arbeidsro og samarbeid.

Kommunikasjon og samarbeid fremstår som viktig for alle informantene, både internt og eksternt. Mange av informantene er vant til å kommunisere med kunder via digitale flater, og de forteller at de fleste behersker teknologien ganske godt. Det fremkommer at de anvendte kommunikasjonsmediene har vært tilgjengelig og funksjonelle, men det var vanskelig å oppfatte alle nyanser og dimensjoner i den digitale kommunikasjonen. De var også redd for å miste noe av meningsinnholdet på grunn av dette. Kommunikasjon med andre er ansett som en viktig faktor for å kunne anvende selvledelse (Sims & Lorenzi, 1992), men selv om tilgangen til kommunikasjonsfremmede teknologi kan redusere noen av utfordringene som er forbundet med fjernarbeid, viser studier til at den elektroniske kommunikasjonen mangler «the richness and social presence associated with face-to-face communication» (Döring et al., 2022; Golden et al., 2008; Marshall et al., 2007). Flere av informantene fortalte at en annen utfordring med digital samhandling er at en del velger å ikke ha kamera på under videomøter, noe som skaper en avstand i kommunikasjonen. Med tanke på at digitale møter kommer til å være en del av hverdagen for de fleste i fortsettelsen, kan det med hell etterstrebtes å opparbeide en god digital møtekultur der bruk kamera avtales på forhånd, for å utnytte potensialet som finnes i de digitale flatene til det fulle.

Da informantene ble isolert på hjemmekontor, mistet de samtidig en viktig arena for erfaringsoverføring og læring. De som hadde behov for opplæring hadde ikke tilgang til de mer erfarne ressursene de vanligvis rådførte seg med på kontoret, og medarbeiderne med mest erfaring og mulighet for å lære bort, hadde i motsatt ende et behov for å skåne seg selv ved å strukturere tiden bedre for å kunne arbeide i fred og ro. Ved økt kompleksitet og endringstakt blir erfaringsoverføring stadig viktigere (Johannessen et al. 2020). I en tidligere studie av (Fritz et al., 2011) fant forskerne ut at det som tilførte kunnskapsmedarbeidere mest energi i løpet av en arbeidshverdag, var når de opplevde læring, når arbeidsoppgavene var meningsfulle og når relasjonen til de andre på jobben var gode. Informantenes tilbakemeldinger tyder på at ved vedvarende bruk av hjemmekontor, eller ved en overgang til en mer hybrid løsning, bør man være observant på viktigheten av læring, og i den grad det er mulig, legge til rette for en arena til dette.

Informantene gir uttrykk for at de setter pris på å bli sett av sin leder. De opplevde lederne som svært synlige og tilstedeværende i periode 1 av pandemien, men at de, etter hvert som den hybride hverdagen ble gjeldende, ble travle og mindre tilgjengelige. Ledere på sin side forteller om bekymringer i forhold til hvordan de skulle klare å ivareta de ulike behovene til medarbeiderne, men at det ble bedre da samfunnet åpnet litt opp og det var større muligheter for å se hverandre. I og med at pandemien har ført til at en stor andel av arbeidsstokken har blitt påtvunget en ny arbeidsform med større fleksibilitet og autonomi (Franken et al., 2021), kan et slikt skifte samtidig bli satt i sammenheng med reduserte muligheter for lederstøtte og kontroll (Amundsen, 2019; Carmeli et al., 2006). Det er nærliggende å tro at mangler vedrørende både forventningsavklaring og erfaring med en hybrid løsning, har gitt utfordringer flere organisasjoner antagelig vil finne bedre løsninger for etter hvert som man får mer erfaring rundt dette.

5.1.3 Etablering av en arbeidsplass fri for distraksjoner

I den tematiske analysen ble det avdekket to deltemaer, herunder indre genererte distraksjoner og ytre genererte distraksjoner.

Indre genererte distraksjoner

Det fremstår som at informantene i ulik grad har vært påvirket av indre distraksjoner. Den økte mengden av henvendelser, pushvarsler og “småmøter” som beskrevet tidligere i oppgaven, gjorde noe med arbeidshverdagen. Nysgjerrighet og frykt for å gå glipp av noe gjorde at flere lot seg distrahere av henvendelser fra andre slik at de mistet fokus på det de egentlig holdt på med. Selv om teknologien, ifølge andre studier, kan føre til økt produktivitet, potensiale for bedre kommunikasjon og tilgang til informasjon, kan den også føre til kronisk distraksjon av arbeidere på flere måter, både i forhold til tid og oppmerksomhet (Barjis et al., 2010). Dette er i høyeste grad en aktuell problemstilling for autonome kunnskapsarbeidere som bruker mye av sin arbeidstid på samhandling med andre.

Noen av informantene fortalte at det var lett å la seg distrahere i lange, kjedelige eller lite engasjerende møter. Da var det lett for at tankene vandret til andre ting, eller at de fant på noe annet å gjøre; se på telefonen, utføre andre arbeidsoppgaver, huslige gjøremål o.l. Den økte digitale interaksjon på hjemmekontor, kan føre til en form for “Zoom fatigue” (Döring et al., 2022; Molino et al., 2020) eller “digital burnout” (Wroclawski & Heldwein, 2021). For å unngå

denne type kjedsomhet og utmattelse, kan det være verd å vurdere hvordan kommunikasjons- og møtekulturen kan utvikles videre i organisasjonen etter hvert som den nye arbeidshverdagen får satt seg.

Det tok noen dager å få de teknologiske fasilitetene på plass, der noen av informantene strevde med å få alt koblet opp på hjemmekontoret, mens andre opplevde det som helt uproblematisk. “Teknostress” har ofte vært knyttet til utilstrekkelig opplæring og mangel på støtte etter implementering (Sasidharan, 2021) men det fremkommer i intervjuene at teknologien som var nødvendig for å få utført arbeidsoppgavene og for å samhandle for de fleste var godt etablert i organisasjonen. Denne delen av fjernarbeid kan derfor ansees som velhåndtert. Det er likevel flere av informantene som uttrykte at om pandemien hadde kommet et par år tidligere, ville man sett en større utfordring i forhold til teknologi og kunnskap om denne. Kurs og opplæring gir ofte en formell, men også generell kunnskap, mens den uformelle kunnskapsoverføringen via medarbeidere og gjennom sosiale nettverk er ofte mer oppgavespesifikk og tilpasset den ansattes rolle (Sasidharan, 2021). Teknostress kan derfor reduseres gjennom uformell støtte fra kollegaer, og legge til rette for en smidig overgang til nye systemer (Sasidharan, 2021). Med tanke på at informantene har fortalt om begrensede uformelle sosiale arenaer på hjemmekontor, samtidig som at man erfarer at den teknologiske utviklingen er i stor fart, bør behovet for både formell og uformell opplæring og møteplasser hensyntas, spesielt dersom man skulle komme i en tilsvarende ekstrem situasjon rundt fjernarbeid igjen.

Flere av informantene har fortalt at de innledningsvis i pandemien var bekymret for at de selv eller familiemedlemmer skulle bli syke. Selv om muligheten til å anvende fjernarbeid reduserte bekymringen, var den fortsatt tilstede. I en undersøkelse utført av (Mcvey & Kane, 2010) kom det frem at bekymringer ofte er årsaken til tankevandring og indre distraksjon (Jun et al., 2021), noe som igjen kan føre til lavere produktivitet. Selv om det ikke fremstod som at bekymringen blant informantene var så stor at det gikk ut over produktiviteten, er det er ikke utenkelig at problemstillingen også kan gjelde bekymring rundt pandemien. Informanter med lederansvar har også uttrykt sin bekymring for ansatte og deres familier med tanke på både sykdom og smitte, og det kan således oppfattes som at ledere har hatt fokus på denne mulige distraksjonen.

Eksterne genererte distraksjoner

Eksterne faktorer som mangel på dedikert arbeidsplass, kontorutstyr og rot i hjemmet fremstod som både distraherende og belastende for en del av informantene, noe som igjen kunne gå

utover konsentrasjon og fokus. Kontroll over eget arbeidsmiljø under fjernarbeid, er satt i positiv relasjon til jobbtilfredshet, mens distraksjoner er satt i sammenheng med stress og mistrivsel (Lee & Brand, 2005). Det er vanskelig for organisasjonen å gjøre noe i forhold til plassen den enkelte ansatte har til disposisjon hjemme. Men manglende mulighet til å etablere en arbeidsplass i hjemmet kan muligens være en faktor å hensynta i situasjoner der man må velge hvem som kan være fysisk tilstede på kontoret og ikke.

Informantene opplevde også distraksjoner fra familiemedlemmer som normalt ikke er tilstede i en ordinær arbeidshverdag. Hjemmet er som oftest uegnet til å huse flere personer som arbeider eller studerer samtidig, og som kan skape et miljø fylt av distraksjoner (Xiao et al., 2021). Flere av informantene opplevde at dette ble utfordrende, spesielt i periode 1 da alle skulle være hjemme samtidig. Plutselig måtte informantene forholde seg til barnehage- og skolebarn, hjemkomne studenter og partnere som også skulle utføre sine skole- og arbeidsoppgaver i hjemmet. Distraksjoner fra familiemedlemmer forstyrrer ifølge (Verma et al., 2021) kvaliteten på arbeidet, og med tanke på at organisasjonen lever av å levere høykvalitetsarbeid til sine kunder, er det grunn til å vurdere om det er mulig å skåne medarbeidere med mange familiemedlemmer i hjemmet dersom man på et senere tidspunkt skulle havne i en tilsvarende situasjon.

Dårlig ergonomi ble sett på som en distraksjon blant flere av informantene. Spesielt i starten av pandemien da flere manglet nødvendig utstyr som eksempelvis skjerm, tastatur, stol, pult og tilstrekkelig lys. Dårlig ergonomi og reduserte muligheter for å tilpasse arbeidsplassen kan føre til utmattelse, muskelsmerter, ryggsmertor og generell ubehag (Buomprisco et al., 2021). Dette skyldes ofte uhensiktsmessig sittestilling, statiske bevegelser, og lange arbeidsøkter uten pauser (ibid.). Etter hvert som fjernarbeidsperioden dro ut i tid, erfarte flere av informantene utslag av fysiske smerter, trøtthet og ubehag, spesielt i forbindelse med ekstra lange arbeidsdager. Sikring av en "hjemmekontorpakke" der alle (i den grad de har plass) får nødvendig utstyr til bruk i hjemmet kan bidra til reduserte fysiske plager ved utførelse av (spesielt langvarig) fjernarbeid i fremtiden.

Enkelte av informantene oppgir også at fjernarbeidet har påvirket matvanene i retningen av et dårligere kosthold, noe som er i overensstemmelse med tidligere funn hvor enklere tilgang til eget kjøleskap, tap av tidsrammer for måltider, nedstigning av treningssenter og fritidsaktiviteter har ført til redusert helse (Xiao et. al, 2021). Selv om noen av informantene

har latt seg distrahere av større tilgjengelighet av usunne matvarer, synes ikke flertallet å være spesielt utfordret, da det fremstår som at de fleste allerede har gode og veletablerte kostholdsvaner.

5.2 Utøvelse av selvledelse under fjernarbeid (F2)

Informantene har fått spørsmål omkring klassisk selvledelsesteori, herunder adferdsstrategier, motivasjonsstrategier og kognitive strategier. Resultatene fra den tematiske analysen handler hovedsakelig om praktiske verktøy og strategier for å strukturere dagen, og at de drives av at “jobben må gjøres” i henhold til avtalt tid, kvalitet og pris ovenfor kunden. En oppsummering illustreres i tabell 11 i kapittel 4.3.

5.2.1 Atferdsstrategier

Av selvledelsesstrategier som informantene har beskrevet i bruk, er atferdsstrategier den som har gitt flest detaljrike svar. Dette kan skyldes informantenes arbeidsoppgaver som “problemløser”, og at de derfor har rutiner for å isolere hvert enkelt problem, løse det, og deretter gå løs på neste oppgave. Informantene har gitt uttrykk for at flere av de tradisjonelle atferdsstrategiene innen selvledelse benyttes, noen mer bevisst enn andre.

Selvobservasjon

Informantene har i liten grad oppgitt bevisst selvobservasjon i hverdagen når det kommer til egen atferd. Det kan likevel oppfattes som at det er bruk av selvobservasjon mot resultatmål, når det oppgis at de benytter strategier som å ta notater fra viktige hendelser gjennom dagen, usystematisk ber om tilbakemelding fra andre, og vurderer hva de skal bruke tid på, hvor mye tid de skal bruke på dette, og hva som er viktigst å prioritere. Dette er ifølge Glasø & Thompson (2018) sentrale spørsmål som man bør ha et reflekterende forhold til. Selvobservasjon vil kunne gi informanten grunnlag for å evaluere sin egen atferd mer systematisk, og deretter benytte informasjonen til å vurdere om det er behov for endring (Manz & Sims, 1980; Neck et al, 2020). Ut i fra datamaterialet er det uvisst hvorvidt informantene faktisk utøver selvobservasjon som selvledelsesstrategi, i og med at de er mer ubevisst enn bevisst i sin utøvelse. Dersom informantene velger å benytte selvobservasjon mer bevisst, kan det ifølge Glasø & Thompson (2018), føre til at potensialet for stadig forbedring av egen adferd økes, både på individuelt og organisatorisk nivå.

Målsetting

Flere av informantene oppga at det var lite fokus på, eller rom for, å reflektere og sette seg konkrete atferdsforbedrende mål. Som tidligere nevnt, er en forutsetning for å kunne gjøre dette, at man innhenter informasjon om seg selv og blir bevisst egen atferd i en ny arbeidskontekst. Ifølge selvledelseslitteraturen, kan dette bety at informantene har et vekstpotensial, siden flere studier viser til at det å systematisk tenke over og bevisst sette seg personlige atferdsforberedende mål (både kortsiktige og langsiktige), kan påvirke atferden på en positiv måte, styrke selvtilliten, motivasjon, effektivisere læring og utførelse av oppgaver (Bass & Riggio, 2005; Locke & Latham, 2006; Neck et al., 2020).

Selv om de færreste satte seg mål som handlet om hvordan de bedre kunne lede seg selv, tok de aktivt i bruk og ble styrt av de ulike prosjektene sine tidsfrister, milepæler og krav om resultater. Ut ifra informantenes beskrivelser kan det virke som de i hovedsak retter seg inn mot resultatmål. Karp (2016) skriver eksempelvis, at for stort fokus på denne type mål, kan virke mot sin hensikt fordi man da i mindre grad har kontroll på sluttresultatet. Enkelte av informantene beskriver tap av kontroll under første fase, men setter ikke dette tapet opp mot mangel av konkret typer målsetningsstrategi. Man kan allikevel tenke seg at det å gi mer rom for prosess- og prestasjonsmål, hvor man også inkluderer egne atferdsforbedrende mål, vil kunne bidra til at informantene kan oppleve en større kontroll på sluttresultatet (Karp, 2016) og blir mer effektive selvledere.

På en annen side ble resultatmålene som informantene beskriver i relasjon til ulike prosjekter, opplevd som en klar og virkningsfull forpliktelse. Denne forpliktelsen var veldig synlig og ble fortløpende evaluert av kunden og av andre i teamet. Informantene arbeider med andre ord under en sterk psykologisk kontrakt ovenfor kunden og organisasjonen. Karp (2016) beskriver blant annet hvordan tydelige forpliktelser overfor andre, øker sannsynligheten for å få gjennomført det man har bestemt seg for, og at man lettere når målene man har satt seg. Den samme teknikken med å forplikte seg, kan også brukes av kunnskapsmedarbeiderne dersom de setter seg atferdsforberedende mål.

Trening og øving

Det er noe spredning i funn fra informantene når det gjelder trening og øving av egen atferd i forbindelse med endringene som inntraff med tvungen fjernarbeid. Noen av informantene har hatt fokus på å lære mer om de tekniske arbeidsverktøyene, og benyttet online video for å lære

mer om nettløsninger. Andre har opplyst at de har tatt kurs i hvordan nettmøter kan gjennomføres på en god måte. Dette kan vi tolke som at det har vært større fokus på trening av anvendelse, mer enn trening på adferd. Andre opplyser at de i utgangspunktet kjente til alle arbeidsplattformene, selv om det nå ble mer av dem på hjemmekontor. Vi kan derfor tro at kunnskapsmedarbeiderne har fått systematisk kompetanseutvikling i forkant av nedstengingen. Ifølge Amundsen (2019) kan det at de har trent og øvd på dette i forkant og i trygge omgivelser på kontorsted, føre til at de føler seg trygge i rollen, og overgangen til hjemmekontor oppleves mindre dramatisk. Karp (2014) sier at gode endringsprosesser krever ett eller flere stabile element. For enkelte av informantene virker det som om bruken av de digitale verktøy kan betraktes som et stabilt og trygt element i den omstillingen som skjedde i organisasjonen.

Det som imidlertid fremkom som treningstema for adferd, var øvelsen å strekke på seg og ta korte pauser, samt å ta seg mer tid til sosial dialog i forbindelse med nettmøter. Informantene oppdaget etter noen uker på hjemmekontor, at dette var en situasjon som kunne bli langvarig. De hadde frem til da holdt ut å sitte trangt eller uhensiktsmessig med dårlige ergonomiske løsninger, men måtte endre atferden fra å sitte lange dager og jobbe intenst, til å måtte legge inn mer av de naturlige pausene som de vanligvis får på kontoret. Typiske pauser på kontoret er å gå etter en kaffekopp, hente utskrift i printeren, løpe til og fra ulike møterom, kantinen eller lignende. Mangel på disse pausene på hjemmekontoret førte til dårlig energistyring, og kan skyldes at de er oppslukt i arbeidet og dermed kommer i “flytsonen”, eller det kan bety at de er presset på tid og ikke opplever at det er tid til å ta pauser. Ved å gå glipp av disse naturlige arbeidsbruddene, kan man også glipp av mulighetene for avbrudd eller refleksjon, som kan være kilde til ny innsikt, som i type “Kolbs læringssirkel” (1984).

Informanter både med og uten lederansvar har kommentert behovet for den *sosiale praten* i starten eller slutten av de digitale møtene. I starten var det stor fokus på måling og timeføring daglig, og ledelsen i selskapet uttrykte stor bekymring for om det var arbeid til alle. På hjemmekontor ble det derfor speilet en tilsvarende effektivitet, og resultatene i etterkant viste en ekstrem høy produktivitet og svært høy faktureringsgrad. Møtene var effektive, og det var fokus på arbeidsoppgavene. Isolasjon på hjemmekontor i kombinasjon med sosial isolasjon fra familie og venner utenom egen «kohort», førte til at behovet for den sosiale praten trengte seg på, og de ble «skrubbsulten på den sosiale kontakten» som en av informantene uttrykte. Behovet for å trene på denne nødvendige småpraten, fremstod som tydelig, og måtte tas hensyn til ved møteinnkallinger. Selv om ikke alle uttrykker at de har like stort behov selv, innser de at

gruppen eller teamet har behov for en liten anerkjennelse av kollegaenes ulike private situasjoner, som en støtte eller deling av gleder og sorger. Trening og øving av sosial prat har for informantene vært bøtende på den reduserte sosiale kontakten på hjemmekontor, og Karp (2016) henviser til modeller fra Maslow, Freud og flere, og mener at sosial kompetanse fordrer utvikling, vekst og endring, og at man er sosialt kompetent om man mestrer ulike sosiale situasjoner. Resultatet av endringene vil trolig også bidra til bedre sosial dialog når informantene er tilbake på kontoret og/ eller i en hybridløsning.

Fokusering

Det oppfattes som at informantene har et bevisst forhold til å etablerere en arbeidssituasjon som gir dem stor mulighet til å fokusere på oppgavene som skal utføres innenfor arbeidstiden. Dette innebærer å benytte strategier som prioriteringslister over kommende oppgaver, de benytter kalenderfunksjon aktivt for å strukturere møtetid med kollegaer, og setter av tid for når en skal jobbe med ulike oppgaver, og tid til egne oppgaver og leveranser. Informantene er også bevisst å benytte kalenderen til å sperre ute andre innkallinger fra kollegaer, og dermed ta kontroll over egen tid og prioritering. Dette er et proaktivt tiltak, som Bäcklander (2019) og Karp (2016) mener er viktig for å frigjøre mental kapasitet. Denne fokuseringsstrategien utøver informantene for å sikre seg færre distraksjoner på hjemmekontoret. Oppdeling av større arbeidsoppgaver er også en del av denne strategien - det er enklere å få unna deler av en større arbeidsoppgave innenfor arbeidstiden, enn å måtte utsette den fordi den totalt sett var for stor.

Det er også tydelige funn på både etablering av nye, men også videreføring av eksisterende rutiner for å fjerne distraksjoner. Informantene fortsetter i utgangspunktet med samme arbeidsoppgaver og verktøy på hjemmekontor, som det de hadde i kontorsituasjonen. Oppgavene, leveransene og prosedyrene er de samme som tidligere, og det er derfor lett å videreføre arbeidsrutinene. Også rutiner og vaner for når de står opp, logger seg på og av, fortsetter stort sett som før. De som utnytter tiden til å jobbe der man tidligere var i transportetapper, etablerer seg ny struktur rundt dette, og flere har lagt hverdagen bedre til rette for trening, tur eller andre tiltak for å holde seg i form både fysisk og psykisk. Karp (2016) sier at nøkkelen til produktivitet og effektivitet er gode vaner, eller å kvitte seg med uvaner. Han sier videre at selvledelse er en bevissthet om hvilke vaner som er til hjelp, og hvilke uvaner som er til hinder for deg. Man må derfor være oppmerksom på at de vaner man etablerer eller fortsetter med, faktisk er til nytte for produktiviteten. Det betyr ikke nødvendigvis at måten

man arbeidet på fra kontorarbeidsplassen, nødvendigvis er fornuftig å videreføre til hjemmekontoret.

De erfarne informantene, uttrykker bekymring for de yngre medarbeideres evne til prioritering under det store arbeidspresset. Det antas at prioritering er viktig både for å fjerne distraksjoner, men også for å holde en sunn balanse mellom arbeid og fritid. Ser vi på teorien til Nobelprisvinneren i økonomi fra 2002, Daniel Kahnemann, så sier den at det finnes to tanke-systemer for beslutninger i hjernen: system 1 og system 2. System 1 er lite energikrevende, og er en typisk “autopilot”/ instinktiv beslutning, mens system 2 handler om lange tanker og rasjonelt tanke-sett som krever mye energi. Det vil være naturlig å tro at seniorkonsulenter er på et nivå der de anvender system 1, mens de yngre og/ eller uerfarne må benytte system 2, noe som i større grad vil tappe dem for kognitiv kapasitet. Dette kan føre til at evne til prioritering kan avhenge av erfaring mer enn alder.

Et annet virkemiddel som informantene benytter for å fjerne distraksjoner og holde en god arbeids- fritidsbalanse, er at de lager en liste klar på slutten av dagen, for å forberede neste dag, og sikre at oppgavene blir utført i henhold til listen. Neck et al (2020) kaller dette for såkalte “Cues”, når artefakter legges synlig for å fremme positiv adferd.

Koordinering og samarbeid

Informantene har oppgitt at de har arbeidet hardt for å ivareta leveransene, også på hjemmekontor. De har kalt inn til hyppigere møter, sikret oppringing og møter for ivaretagelse av kunder og kollegaer, de opplever å ha blitt fulgt tilstrekkelig opp i prosjektene, og de har ivaretatt de vanlige rutinene med kvalitetssikring i oppdragene. Flere kollegaer gikk på tur sammen, enten som møte eller lunsjtur i arbeidstiden, eller på fritiden. For å forebygge den sosiale isolasjonen til kollegaer, og for å sjekke at andre hadde det bra, ringte kollegaer hverandre. Noen var flinkere enn andre, og noen hadde mer behov for det enn andre. Det er likevel flere som forteller at de følte seg ensomme, så det er nærliggende å tenke at den tilfeldige relasjonsbyggingen ikke favnet om alle. Det er flere av informantene som har uttrykt bekymring overfor yngre eller nyansatte kollegaer, som ikke har «det samme nettverket» eller ikke vet hvem de skal henvende seg til. Dette kan tolkes som at de som over lenger tid har etablert gode, og gjerne personlige relasjoner med kollegaer, oppfatter at de har lettere for å samarbeide, enn om disse relasjonene ikke er tilstede. Det kan også bety i motsatt fall, at dersom de personlige forholdene er dårlige, vil også samarbeidet gå dårligere. Det ble etablert sosiale møteplasser

som tiltak mot den endrede sosiale kontakten. Seidel sin modell (1988 i Karp, 2016) beskriver kommunikasjon og samarbeid- det handler både om evnen til å oppfatte hva som blir sagt fra den andre parten, men også i hvilken grad man er villig til å gjøre noe positivt med den informasjonen. Som team må informantene faktisk evne å benytte begge aspekter i sin kommunikasjon for å sikre optimalt samarbeid.

Informantene har også opplyst at de i størst mulig grad ønsker at samarbeid på Teams og andre digitale flater skjer med videofunksjon, slik at det er lettere å opprettholde den sosiale kontakten med dem man har møte med. Det er også kommet frem at informantene oppnår et «metningspunkt» for digitale møter, og derfor søker tilbake til kontorlokaler for å gjennomføre møter fysisk, og dermed forebygge mer «Zoom- fatigue», som ifølge Molino et al., (2020) og Döring et al., (2022) har funnet i forbindelse med studier innen ikke-verbal overbelastning.

De digitale løsningene gir mulighet for “overvåkning” i form av å vise andre når man er tilgjengelig / har ledig tid og ikke. Informantene opplyser at de bruker denne “ledige” tiden til å produsere egne leveranser. Likevel er det mange distraksjoner med chattefunksjoner, epost og Teams som som må håndteres gjennom dagen, og flere sier at de reserverer egen tid i kalenderen for å ikke fremstå som “ledig”. På denne måten beskytter informantene sin egen tid og energi tilstrekkelig til at de er tilstede for kollegaer som ønsker støtte og oppmerksomhet Dette er en effektiv strategi for å unngå det Grant et al. (2017) kaller for “*generosity burnout*”.

Energistyring

Intervjuobjektene har oppgitt ulike kilder og strategier for å hente og bevare energi som støtter seg til de eksisterende teorier, spesielt kan det nevnes strategier sett opp mot stress og omstillinger (Bäcklander, 2019; Drake, 2020). Det kan nevnes at energistyring ikke er en del av den klassiske selvledelsesteorien, men nevnes bl.a. av Karp (2016) som viktig i et selvledelsesperspektiv.

Flere av informantene har oppgitt at de er opptatt av tilstrekkelig *søvn* og med god kvalitet. Ved å ha tilstrekkelig søvn oppgir de at det gir overskudd og energi til å møte hverdagen, og de kan dermed klare en god arbeids- og fritidsbalanse. Av dem som har oppgitt mangel på søvn, f.eks. småbarnsforeldre, oppgir de mindre overskudd og energi. Å kunne gå på jobb og utføre meningsfullt arbeid oppleves av dem som “fri” og en kilde til energi. Bortimot alle informantene har oppgitt at de har opprettholdt eller økt sin *fysiske aktivitet* under selvledelse.

På kontoret er det “jobbstrekk” to ganger i uken, som gjør at man får en påminning om å strekke og tøye litt, for å forebygge helseplager grunnet kontorarbeidet. På hjemmekontor har dette tilbudet også vært tilgjengelig digitalt.

Informantene har prioritert å bevege seg til andre tider enn tidligere, både før og etter arbeidstid, eller i lunsjtiden. Dette har vært bevisst for å øke energinivået da de satt alene på hjemmekontor. I tillegg ga selve treningsøkten en god følelse av velvære, noe som senket stressnivået, og fokuset kunne rettes mot oppgaven. En treningsøkt var også bevisst for å klarne tankene eller tømme hodet. Det må kunne oppfattes at fysisk trening ble benyttet helt bevisst for å opprettholde, eller øke energinivået, og bistår til den gode balansen mellom arbeid og fritid. Man kan finne igjen trening som en av fire primærkilder for energi, her som i evnen til å arbeide (Schwartz & McCarthy, 2007), og vi kan anta at dette er avgjørende for informantenes energistyring.

Faste *rutiner* som møtefri time ble stort sett benyttet til egentid, enten for å utføre fritidssysse eller ta en treningsøkt. Spesielt fremkommer det at informantene gjennom faste turtider, sikret fast påfyll av energi for å opprettholde arbeid-fritidsbalansen. Schwartz & McCarthy (2007) har i sine studier pekt på at slike faste rutiner er viktig for å fremme bl.a. engasjement og livskvalitet. Siden informantene har uttrykt stort engasjement for jobben sin, kan man anta og tro at strategier og ritualer for å hente/ bevare energi er viktige for kunnskapsarbeidere. Når man også legger til at kunnskapsarbeidere/ rådgivere i denne bransjen stort sett er utdannet realister, er det kanskje naturlig at strukturer er viktige for mennesker som vanligvis liker å sette to streker under svaret.

Det fremkommer fra intervjuene, at informantene har en sterk knytning til arbeidet sitt gjennom det faglige, og vi kan lese mellom linjene at de identifiserer seg med gjerningen når de sier at de er opptatt av hva arbeidet innebærer: samfunnsnyttige oppgaver, bidra til bærekraft og løse viktige oppgaver for oppdragsgiver. Kunnskapsmedarbeidere har et fortrinn ved at de ved sin høye utdanning og relevans til arbeidslivet, i stor grad kan velge hvilket yrke og næring de ønsker. Det må derfor kunne påstås at de aktivt velger foretrukne arbeidsoppgaver som gir dem følelsen av effektivitet og flytfølelse. Det oppfattes som at informantene har indre verdier som får gjenklang både i selve arbeidet de utfører og hos arbeidsgivers verdier, og dette er noe man finner igjen i det som defineres som *spirituell kapasitet* (Schwartz & McCarthy, 2007), der kunnskapsmedarbeidere finner mening og engasjement i arbeidssituasjonen. Det er også

informanter som er opptatt av å hente energi på helt andre arenaer, som hagearbeid eller oppussing, noe som både har ført til mer fysisk trening, mindfulness og redusert sosial isolasjon.

Vesentlige funn hos kunnskapsmedarbeiderne var deres oppfatning av å hente energi i det meningsfulle i arbeidet, og mestringsfølelse og velvære når de oppnådde læring, eller teamet / prosjektgruppen oppnådde gode resultater sammen. Slike *kognitive* strategier gir resultater som kommer ofte i følge med gode relasjoner mellom kollegaer. Denne “energiboosten” stemmer godt overens med tidligere studie som bekrefter dette spesielt for kunnskapsmedarbeidere (Fritz et al., 2011).

Det er grunn til å kunne si at det er funnet tydelige bekreftelser på aktiv bruk av både energibevarende og energibringende strategier blant informantene. De har oppgitt at de trenger energi for å holde ut det høye arbeidspresset og uforutsigbare arbeidsdager. Med de strategiene som er identifisert, er det den fysiologiske strategien som peker seg mest ut. Dette kan også ha med å gjøre at de har et forholdsvis stillesittende arbeid, så det er for de fleste mulig å tolke økt fysisk aktivitet som en kompensasjon for den stillesittende hjemmekontorsituasjonen, og strategi som bidrar positivt for alle tre problemområdene.

5.2.2 Motivasjonsstrategier

På spørsmål om hvordan informantene motiverer seg selv, fremheves strategier som går under *indre motivasjon*. Informantene er opptatt av, og finner glede i å gjøre jobben i seg selv. De verdsetter det kollegiale samholdet, opplevelsen av å lykkes sammen med kollegaer, og de har stor interesse for faget. Dette kan man oppfatte som *indre belønningsstrategier*, som gir en opplevelse av mestring og mening (Glasø & Thompson, 2018). Slike naturlige belønningsstrategier er ifølge Amundsen (2019), sentrale for å holde motivasjonen oppe over tid. Informantene har benyttet disse ulike motivasjonsstrategiene for å oppnå positive effekter mot alle de tre identifiserte problemområdene sosial isolasjon, arbeid- fritidsbalanse og distraksjoner.

Videre forteller informantene at de benytter strategier som å dele oppgavene opp i mindre delenheter, slik at de oppleves mer overkommelig. Andre teknikker er å se på rutiner og mindre givende oppgaver som nødvendige skritt frem mot arbeidsoppgaver som ga mer mening. Noen har også benyttet muligheten til å veksle mellom arbeidsmetoder for å skape en avveksling fra det monotone. Alle disse strategiene går inn under tilnærmingen “job crafting”, som man former

og redesigner arbeidet slik at det oppleves mer meningsfylt og tilfredsstillende (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Listene og kalenderfunksjoner / notater krysses ut /strykes etter hvert som oppgavene er fullført, noe som informantene opplyser gir dem en tilfredsstillende følelse. Dette stemmer med Neck et al (2020) som mener at slike lister ikke bare er påminnelser, men også gir personlig belønning og en prestasjonsfølelse.

Informantene har nevnt i noe grad at de belønner seg selv med en tur, god mat og drikke etter å ha nådd et mål. Det er generelt få informantene som er opptatt av å rose seg selv, men de er i større grad opptatt av å rose kollegaer for godt arbeid, eller motivere dem videre. Tilbakemeldinger fra overordnede og/eller kollegaer oppfattes som både positivt og motiverende. Det å belønne egen ønsket adferd, type “*selvbelønning*” er oppgitt til å være en av de mest virkningsfulle strategiene for motivasjon innen selvledelse (Kock et al, 2014 i Neck, 2020). Det kan derfor oppfattes som at strategier innenfor selvbelønning har et potensiale for utvikling i denne type organisasjoner.

Informantene beskriver at arbeidet de utfører karakteriseres ved å være komplekst og at de samtidig har en høy grad av indre motivasjon. Komplekse arbeidsoppgaver krever store oppmerksomhetsressurser (Kaplan & Berman, 2010; Müller & Niessen, 2018), og dette anses som en begrenset ressurs som tappes (Vohs et al., 2008). Fra perspektivet til en kunnskapsmedarbeider, kan derfor klassiske selvledelsesstrategier representert av eksempelvis Manz (1986), kunne ha to svakheter. For det første fokuserer strategiene på å fremme indre motivasjon, et aspekt ved motivasjon som allerede er forventet å være høyt hos kunnskapsmedarbeidere (Pérez-Zapata et al., 2016). Et for stort fokus på denne type strategier kan med dette tenkes å føre til økte utfordringer. For det andre fokuserer de klassiske selvledelsesstrategiene mye på selvet heller enn faktorer utenfor individet, noe som også fører til et større beslag av oppmerksomhetsressurser.

5.2.3 Kognitive strategier

Ingen av informantene opplyser spesifikt at de benytter kognitive metoder nevneverdig for å lede seg selv. Når det graves i helheten av intervjuene, kan man likevel lese at informantene benytter en eller flere av metodene innenfor selvledelse, men de er kanskje ikke bevisst strategien. Dette stemmer godt overens med Karp (2016) som mener at “innarbeidede rutiner

og tankemønstre, som i større eller mindre grad er bevisst, representerer en styrende funksjon for hva vi gjør og tenker”.

Selvsnakk

Den indre dialogen som informantene har med seg selv, er for noen tydelig og bevisst gjennom ros og oppmuntring til seg selv. Gjennom å påvirke egne tanker, følelser og adferd, kan dette ha positive effekter når det kommer til ytelse og livskvalitet, ifølge Neck et al. (2020). Andre informanter oppgir at de er bevisste sin indre kritiker, og forsøker å dempe denne ved å mentalt og kognitivt motbevise selvkritikken. Det kommer ikke frem at informantene opplever å være demotivert eller depressiv, og ut ifra det kan man oppfatte at strategiene med å dempe negativt selvsnakk virker. Fullt utbytte av selvsnakk vil oppnås når man identifiserer og analyserer sine selvsnakk- mønstre (Neck et al, 2020), men ingen av informantene oppgir at dette er noe de arbeider med. De av informantene som eventuelt oppdager en større selvkritisk adferd, kan med god nytte benytte positivt selvsnakk og oppmuntre seg selv for å forbedre prestasjoner og motivasjon.

Visualisering

Flere av informantene hadde et bevisst forhold til visualisering, hvor de mentalt forberedte seg, gikk igjennom konkrete oppgaver eller så for seg ulike scenarioer og hvordan disse kunne bli håndtert. Tidligere studier har satt denne type teknikker i relasjon til økt selvtillit, viljestyrke og sannsynlighet for suksess (Antonietti, 1991; Martinsen, 2009). Svært få oppga at de brukte visualisering for å se for seg suksess, dette er en teknikk som av Glasø & Thompson (2018) har blitt satt i forbindelse med økt mestringsstro. På en annen side, kan det å legge for stort fokus på visualisering av suksess, føre til at man mister noe av drivkraften man trenger for å lykkes, siden hjernen tror oppgaven blir lett og man raskere mister motivasjonen for å legge inn innsatsen som faktisk kreves når oppgaven er utfordrende (Oettingen, 2014). Informantenes bevisste bruk av visualisering, gir dermed muligheter for å kunne trene mentalt i forkant av oppgaver og på håndtering av ulike scenarioer som kan oppstå. Dette blir ansett som en effektiv teknikk, siden mange av de samme nerveforbindelsene aktiveres under mental trening som i ekte situasjoner (Karp, 2016).

Tankemønstre

Informantene var svært delt når det kom til hvor bevisste de var og hvor aktivt de jobbet med sine tankemønstre. Årsaken til dette kan være at disse mønstrene som oftest er automatisert og forekommer uten at vi er de bevisst (Burnes, 1999). Informantene jobber samtidig i en kontekst hvor deres primæroppgave er å se løsninger i problemer eller utfordringer kunden presenterer, flere oppga derfor at deres overordnede mindset var at «alt kunne løses» innenfor den riktige budsjettammen. Dette kan tolkes videre til at flere hadde et tankemønster preget av muligheter, fremfor begrensninger (Glasø & Thompson, 2018). En optimistisk grunnantagelse fungerer som en referanseramme for våre inntrykk, tanker og tolkinger, som videre kan positivt påvirker atferd, følelser og handlinger (Janoff-Bulman, 1992). De informantene som oppga å jobbe aktivt med å snu mindre hensiktsmessige tankemønstre som eksempelvis var preget av pessimisme eller en overdreven redsel for å feile, oppgir at de har hatt merkbare effekter opp mot både ny sosial setting og i forhold til arbeid- fritid balansen.

5.3 Implementering av selvledelse i en kunnskapsorganisasjon (F3)

Under intervjuet ble fokusgruppen bedt om å dele tanker rundt implementering av selvledelse som verktøy for å håndtere fjernarbeid. Den tematiske analysen avdekket tre deltemaer, herunder strukturelle-, prosessuelle- og samarbeidsmessige betingelser.

5.3.1 Strukturelle betingelser

Alle informantene i fokusgruppen er positive til å implementere selvledelsesverktøy for å håndtere fjernarbeid, men er usikker på hva det vil kreve av den enkelte og av organisasjonen. Informantene tror det kan være behov for å endre de strukturelle betingelsene, er usikker i hvilken form. Både Bäcklander (2019) og Drake (2020) har påpekt at selvledelse som ledelsesform over kunnskapsmedarbeidere har et stort potensiale, og dette bekreftes i svarene fra informantene, sett i lys av informasjon om bransjen. Informantene har benyttet uttrykk som “større autonomi” og “stor frihet” og “avklaring av lederrollen”, sammen med tydelig bekreftelse på at arbeidet i seg selv er svært motiverende.

Informantene sier det bør stilles spørsmål i forhold til om organisasjonen er rigget riktig i forhold til lederkompetanse og ressurser. Selv om informantene ikke sier det direkte, fremstår det likevel som at utvikling av superledere og selvstyrte team vil være relevant å implementere i organisasjonen. Dette skyldes blant annet at medarbeiderne arbeider autonomt og selvstyrt

allerede, og har mange kvaliteter som kan ses i sammenheng med anvendelse av selvledelse. Informantene sier at opplæring av ledere er viktig for å sikre trygghet i lederrollen, og for at lederskapet skal bli utført i henhold til den nye arbeidsformen. Dette er i samsvar med filosofien bak selvledelse og utøver en atferd som er i tråd med dette (Glasø & Thompson, 2020).

5.3.2 Prosessuelle betingelser

Superledelse kan fremmes ved å forandre organisasjonsmessige prosesser (Glasø & Thompson, 2018). Tiltak som kan fremme superledelse, kan være at beslutninger skal tas på lavest mulige nivå i organisasjonen, at det etableres direkte linjer mellom klient og kundeansvarlig, at ansvar for kvalitetskontroll tildeles medarbeiderne, og at team eller enkeltmedarbeidere utfordres til å utforme egne mål (ibid).

Det fremstår ikke som at informantene opplever organisasjonens eksisterende prosessuelle betingelser som hinder for å kunne implementere selvledelse. Basert på intervjuene kan det være naturlig å tenke at forholdene tvert imot ligger til rette for dette. Informantene arbeider autonomt og selvstyrt i stor grad har i dag, og organisasjonsstrukturen med oppdragsledere og prosjektledere gjør at en del av beslutningene allerede tas på et forholdsvis lavt nivå. En viss grad (noe ubevisst) anvendelse av selvledelsesstrategier i sitt arbeid har organisasjonen et også godt utgangspunkt for en evt implementering.

Det er viktig å være observant på at kunnskapsarbeidernes autonomi ikke fritar dem fra risikoen for arbeidsintensivering; tvert imot kan autonomien til og med bidra til det motsatte (Bäcklander, 2019; Ipsen & Jensen, 2010). Den autonome hverdagen og tilbakemeldinger fra informantene om en periodevis svært hektiske arbeidsdager, understreker at implementering av selvledelse i organisasjonen kan derfor være hensiktsmessig.

Informantene beskriver at de er styrt av instruksjoner i form av prosjektstyring, men at de samtidig har stor frihet i å utforme selve oppgavene selv. Arbeidet blir i hovedsak styrt av mål satt av organisasjonen, og i den grad målene harmonerer med de ansattes verdier ser det ut til at informantene adopterer målene, og til en viss grad transformerer de til sine personlige mål. Noen av informantene setter seg mål i forhold til hva de skal gjøre i løpet av en arbeidsdag eller arbeidsuke, men det fremstår ikke som en bevisst strategi. Manz & Sims (2001) anbefaler å redusere bruken av instruksjoner og i mindre grad tildele mål, så her har organisasjonen et godt utgangspunkt, men også et potensiale for å løfte seg.

Basert på det informantene forteller fremstår det som at lederne har stor tillit til de ansatte og lar de i stor grad styre seg selv i det daglige. I og med at noen av de ansatte likevel opplever for liten oppfølging fra sin leder, samtidig som det legges til rette for selvstyrte medarbeidere, kan det tenkes at det å koble nåværende arbeidsmetodikk opp mot selvledelse, etablere nødvendige forventningsavklaringer, samt supplere med relevant opplæring, vil kunne gi stor verdi for alle i organisasjonen.

5.3.3 Samhandlingsmessige betingelser

Samhandlingsmessige betingelser anses av Manz & Sims (2001) som en av de viktigste forutsetningen for å kunne implementere selvledelse i organisasjonen.

Tilbakemeldingene fra informantene tyder på at forholdene på mange måter ligger til rette for gode samhandlingsmessige betingelser, da informantene forteller om en positiv samhandlingskultur der man er avhengig av å samarbeide godt med hverandre i det daglige. Det fremstår også som det er rom for utvikling med tanke på at noen av informantene forteller om episoder der de selv har overkjørt og vært for dominerende ovenfor andre, enten i prosjekter eller i møter. I følge Manz & Sims (2001) er et av tiltakene at man må lytte mer og snakke mindre, og dette har flere av informantene fortalt at kan periodevis være vanskelig.

Informantene forteller at de opplever stor tillit, og om de ikke hører noe fra sin leder er det et godt tegn. Samtidig forteller flere av informantene at de skulle ønske en tettere dialog med, og tilbakemeldinger fra ledere, så det viser at det er muligheter for ytterligere utvikling. Ifølge informantene fremstår det som at det er kultur for å spørre hverandre om råd og hjelp, og det fremstår som at de ansatte har en stor respekt for hverandres kompetanse.

Manz & Sims (2001) anbefaler å utvise tillit, ha spørrende tilnærming, orientering mot læring, utfordre medarbeideren til å beskrive hvordan man har kommet frem til beslutninger, og hvordan arbeidet kan utføres på en mer effektiv måte. Dette ser ut til å være godt etablert praksis i organisasjonen og vil være et godt grunnlag for å implementere selvledelse.

6.0 KONKLUSJON

I dette siste kapitlet vil oppgavens hovedkonklusjoner bli presentert. Samtidig vil masteroppgavens mulige teoretiske- og praktiske bidrag bli belyst. Til slutt vil oppgavens begrensinger, så vel som perspektiver på fremtidig forskning innen feltet fremmes.

6.1 Hvilke utfordringer erfarer kunnskapsmedarbeidere under fjernarbeid? (F1)

Funnene i masteroppgaven bekrefter, bygger videre på og beriker detaljinnsikten i de utfordringer man kan stå ovenfor under fjernarbeid. I likhet med tidligere forskningsfunn innen dette feltet erfarer også kunnskapsmedarbeidere i en norsk kontekst, tre hovedområder av utfordringer.

Det første hovedtemaet av utfordringer omhandlet arbeid-fritidsbalansen. Informantene erfarte at privatlivet kunne forstyrre eller infiltrere arbeidesfæren, eksempelvis når tilstedeværelsen av familiemedlemmer, manglende forståelse og forventninger til hva arbeidstid i hjemmet innebærer var forhold som bidro til rollekonflikt. På samme tid beskriver de i hovedsak utfordringer med at arbeidet forstyrrer privatlivet, der særlig tap av de naturlige fysiske- og tidsmessige rammene, overarbeid, fragmentering og forskyvning av arbeidstid, samt manglende støtte fra leder, fører til at arbeidet koloniserer fritiden.

Det andre hovedtemaet av utfordringer handlet om redusert og/eller endret sosial kontakt. Informantene erfarte utfordringer med at de ble isolert fra kollegaer, blant annet at mye av den sosiale- og emosjonelle støtten ikke var like tilgjengelig. De opplevde også utfordringer med å være isolert fra organisasjonen ved at de ikke hadde like god tilgang til det faglige nettverket, at det var reduserte muligheter for læring og veiledning; og særlig at noe av detaljrikdommen i kommunikasjonen og samhandlingen gikk tapt når man i hovedsak benyttet video.

Det siste hovedtemaet omhandlet utfordringer med å etablere og/eller opprettholde en arbeidsplass fri for distraksjoner. Informantene erfarte indre genererte distraksjoner, slik som blant annet utmattelse i forbindelse med hyppige og/eller lange nettmøter, eller ensomhet i forbindelse med isolasjonen. De erfarte også ytre genererte distraksjoner, slik som mangel på en dedikert arbeidsplass og utstyr, manglende mestring av nettløsninger, økt henvendelser og synlige objekter i hjemmet som stjal fokus.

6.2 Hvordan praktiserer kunnskapsmedarbeidere selvledelse? (F2)

Funnene tyder på at kunnskapsmedarbeiderne praktiserer en rekke selvledelsesstrategier, og det er små variasjoner på bruk av strategier når det kommer til grad av erfaring, alder eller kjønn. Informantene beskriver at de anvendte strategiene henger sammen med ytelse, jobbtilfredshet og mestringstro.

Informantene benytter mer eller mindre bevisst ulike strategier som de selv oppfatter som viktige i deres arbeidshverdag, og som bidrar til struktur, effektivitet og produktivitet i leveransene. Disse støtter seg hovedsakelig mot atferdsstrategier, noe som støtter forskningen til Bäcklander (2019) som konkluderer med at det er mest realistisk å implementere atferdsstrategier for effektiv selvledelse for kunnskapsmedarbeidere og konsulenter. Dette er på grunn av at deres arbeid er kognitivt krevende og tapper dem for energi (“ego depletion”). Dette bekreftes også gjennom de funn som viser at selv om enkelte benytter kognitive selvledelsestrategier, er dette både tilfeldig og usystematisk.

Informantene har jevnt over høy motivasjon som er sterkt knyttet til indre/ naturlige motivasjonsfaktorer, og disse naturlige belønningene er sentrale for å opprettholde motivasjon over tid.

Det fremkommer tydelig at informantene i sitt arbeid, er helt avhengig av samarbeid og koordinering med sine kollegaer for å fullføre egne leveranser. Dette er ikke omtalt i tradisjonell selvledelsesteori, men nevnes eksempelvis av Karp (2016) som en viktig del av kulturen. I denne type organisasjon er det ikke bare en kultur, men også et faktisk behov som må ivaretas.

I tillegg er det avdekket at informantene benytter bevisste selvledelsesstrategier for å styre energien sin, for å kunne hindre stress, utbrenthet og helseplager, slik Bakker & Demerouti (2007) har påvist henger sammen. Dette kan tyde på at modeller og teorier om selvledelse i kunnskapsorganisasjoner, bør revurderes opp mot vår modell i figur 5 lenger ned, der både samarbeid og energistyring er et sentralt bidrag til svaret på problemstillingen.

Det er identifisert potensiale for vekst innen kognitive strategier, slik som bevissthet rundt identifisering og bruk av tankemønster, samt konkrete strategier for selvobservasjon og selvmålsetting. Dersom potensiale utnyttes vil man kunne oppnå et høyere nivå av selvledelse blant informantene.

6.3 Hvordan kan selvledelse implementeres i en kunnskapsorganisasjon? (F3)

Funnene viser at det er både ønske og potensiale for å implementere selvledelse i organisasjonen, og det er tre temaer som fremheves og som må hensyntas; strukturelle, prosessuelle og samhandlingsmessige betingelser.

For strukturelle betingelser er det blant informantene usikkerhet rundt hva som forventes av leder, hvordan leders rolle skal være, om det er behov for organisatoriske endringer. De er opptatt av at både leder og medarbeider skal få nødvendig opplæring. Dersom disse momentene blir belyst og avklart mener informantene at de har godt grunnlag for å implementere selvledelse i organisasjonen.

For de prosessuelle betingelsene fremstår det som at forholdene ligger til rette for implementering av selvledelse grunnet informantenes allerede autonome arbeidshverdag. Anvendelse av selvledelse i organisasjonen vil kunne bidra til at kunnskapsmedarbeiderne klarer å balansere den hektiske hverdagen på en mer hensiktsmessig måte, både med tanke på oppgaver som skal utføres, men også i forhold til energistyring. Dagens utøvelse av lederskap i organisasjonen kan på flere områder minne om superledelse, og det er derfor grunn til å tro at ved ytterligere opplæring, tilrettelegging og struktur vil man kunne utvikle, ivareta og utfordre både ledere og medarbeidere.

For de samhandlingsmessige betingelsene viser funnene at samhandling er svært viktig for kunnskapsarbeiderne, og at det foreligger et forbedringspotensiale som kan utnyttes. Kunnskapsmedarbeiderne i organisasjonen verdsetter tett dialog med medarbeidere og kunder, og er selv bevisst at de både ønsker og trenger tilbakemelding, muligheter for selvkorreksjon og økt samarbeid. Implementering av selvledelse kan gi stor verdi for den enkelte og organisasjonen dersom ansatte får tilgang til anbefalte metoder og verktøy.

6.4 Masteroppgavens formål og teoretiske- og praktiske bidrag

Formålet med denne masteroppgaven var todelt. Først var det å legge frem og presentere en teoretisk modell som omhandlet utfordringer under fjernarbeid og hvordan selvledelse kan brukes som et verktøy for å håndtere disse. Den teoretiske modellen ble syntetisert ved hjelp av tidligere forskning (Dierckx de Casterle et al., 2012) og oppgavens empiriske funn bekreftet, bygget videre på og ga en rik detaljinnnsikt til en ny modell.

Det andre formålet med masteroppgaven var å fremsette praktiske forslag som kan redusere risikoen for negative utfall ved bruk av fjernarbeid. Dette er gjort ved å lage en resultatsammenstilling hvor konkrete strategier som blir utøvd under fjernarbeid, blir satt opp mot områder av utfordringer (tabell 11). Samtidig er det blitt kartlagt hva kunnskapsmedarbeiderne selv mener er viktig å få på plass eller tenke over, dersom selvledelse skal implementeres som et overordnet prinsipp i en kunnskapsorganisasjon.

Teoretisk bidrag

Videre kan funnene i oppgaven gi teoretiske implikasjoner for forskningsfeltet innen selvledelse og fjernarbeid, og praktiske implikasjoner for kunnskapsmedarbeidere og -organisasjoner.

Denne masteroppgaven kan være kilde til en rekke teoretiske bidrag. Oppgaven kan utfordre enkelte syn innen omstillings- og endringsteorien som ser på medarbeidere som passive reaktanter eller brikke i forhold til endring (Oreg et al., 2018), til å vise til en aktive og proaktiv medarbeider som påvirker og former sitt nye miljø under fjernarbeid. Denne aktive og proaktive tilnærmingen kan videre beskrives ut ifra selvledelsesteori, hvor oppgaven avdekker konkrete strategier som benyttes av kunnskapsmedarbeidere. Dette er et koblingsområde, som etter forfatterne av denne oppgavens viten, ikke er blitt beskrevet eller forsket på tidligere.

Opgaven kan videre bidra direkte inn i selvledelseslitteraturen, siden konseptet er blitt studert i en ny kontekst, fjernarbeid og pandemi, og at det er blitt kartlagt spesifikke strategier tilpasset dette. Arbeidet har derfor respondert på Manz sine oppfordringer om å drive forskningsfeltet videre ved å studere selvledelse i nye kontekster og tilpasse strategiene deretter (Manz, 2015).

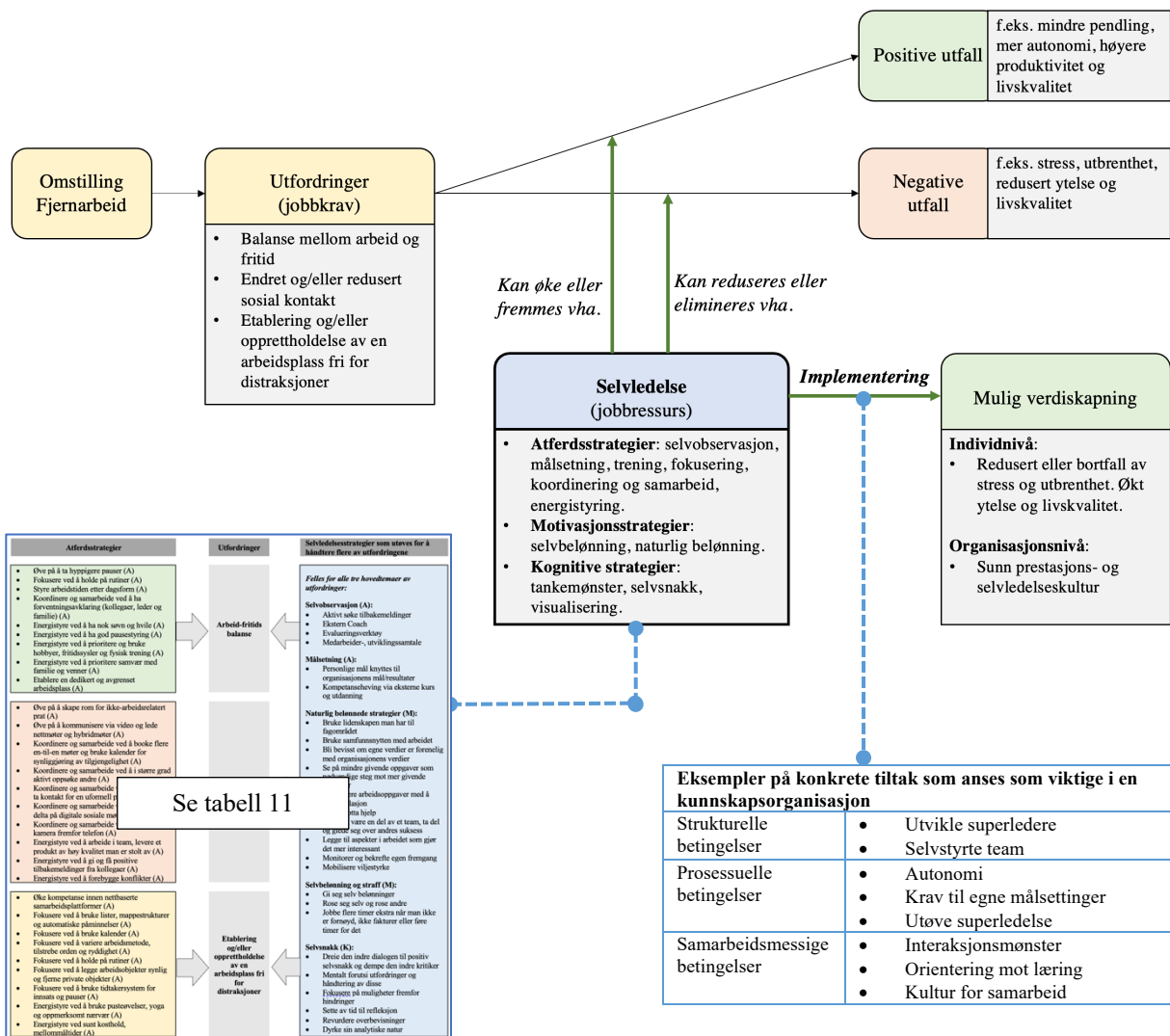
I tillegg støtter funnene oppunder teoretiseringen til Karp (2016) og Drake (2020), hvor den klassiske selvledelsesteorien utvides til også å omhandle blant annet strategier for sosial atferd (samarbeid) og energistyring.

Funnene kan også være et bidrag til et felt som i liten grad er studert, nemlig implementering av selvledelse i en kunnskapsorganisasjon. Informantene peker her først og fremst på tilgang til kompetanse og at det etableres et gjennomgående støttesystem for både selvledelse og superledelse.

Oppgaven gir også ny innsikt til fjernarbeidslitteraturen, ved at konseptet er blitt studert i konteksten av plutselig og påtvungen omstilling i forbindelse med en pandemi. Her ble tidligere funn med tanke på utfordringer bekreftet, herunder utfordringer med arbeid-fritids balansen, redusert eller endret sosial kontakt og utfordringer med å etablere en arbeidsplass fri for distraksjoner. Samtidig har oppgaven bidratt med å gi detaljrikdom og kontekstuell spesifisitet til kunnskapsmedarbeidere og konsulentbransjen.

Oppsummert har masteroppgaven bekreftet, videreutviklet og problematisert tidligere forskning innen feltene fjernarbeid og selvledelse, og bidratt til en detaljert beskrivelse og innsikt som kan hjelpe til å drive forskningen fremover.

Den teoretiske modellen som ble presentert etter litteraturgjennomgangen står seg relativt godt, sammenholdt med funnene i denne masteroppgave. Figur 5 representerer en oppdatert modell på bakgrunn av oppgavens resultater og drøfting.



Figur 5. Ny modell basert på teori og empiriske funn fra masteroppgaven

Praktisk bidrag

I tillegg til de teoretiske bidragene kan funnene benyttes inn mot en fremtidig organisering, støttetiltak og opplæring etter pandemien, dersom en hybridløsning med fjernarbeid blir den fremtidige arbeidsformen. I tillegg kan funnene benyttes til læring på organisatorisk nivå, da funnene representerer en form for temperaturmåling gitt dagens situasjon.

6.5 Begrensinger og forslag til fremtidig forskning

Denne masteroppgaven, som ved all forskning, har sine begrensninger (deler av denne vurderingen ble også belyst i metodekapitlet). For det første har den tildelte tidsrammen for en masteroppgave ført til at dette er en tverrsnittstudie. Implikasjonene for dette er at informantene primært er intervjuet en gang, og fanger derfor deres erfaringer og tanker til en spesifikk tid.

Dersom man hadde gjennomført flere intervjuer i periodene fra full nedstigning til samfunnet åpnet for fullt igjen, kunne man fått en dypere forståelse av fenomenet.

En annen begrensning er relatert til utvalget og utvalgsstørrelsen. Siden undersøkelsene ble gjennomført blant en spesifikk gruppe informanter, i én organisasjon, kan dette gi begrensinger når det kommer til generaliserbarheten utover konsulentbransjen. Dersom man hadde intervjuet kunnskapsmedarbeidere fra ulike typer kunnskapsorganisasjoner, kunne man ha utviklet en rikere analyse.

Oppgaven har videre hatt en kvalitativ tilnærming. Et konkret forslag for å innhente mer innsikt i hvordan kunnskapsmedarbeidere leder seg selv under fjernarbeid, hadde vært om man komplementerer den kvalitative metoden med kvantitative elementer, eksempelvis spørreundersøkelser. Kombineringen av kvalitative og kvantitative metoder, kalles triangulering, og har som mål å validere resultatene eller få mer inngående kunnskap rundt et fenomen (Mertens & Hesse-Biber, 2012).

«Da pandemien kom fikk alle en «ufortjent» tillit. Det var nok en motivasjon for mange å forvalte den tilliten og vise at man levde opp til forventningene, dette ga igjen en «fortjent» tillit inn i en hybrid hverdag»

– Informant B

Litteraturliste

- Aczel, B., Kovacs, M., van der Lippe, T. & Szaszi, B. (2021). Researchers working from home: Benefits and challenges. *PloS one*, 16(3), e0249127. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0249127>
- Ahrendt, D., Cabrita, J., Cleric, J., Leončikas, T., Mascherini, S. & Sandor, E. (2020). *Living, Working and COVID-19*. Eurofound. E. F. f. t. I. o. L. a. W. Conditions.
- Alexander, E. D. (2005). The rule of three: A unified theory of leadership. *Business Strategy Review*.
- Allen, D. (2013). *Hvordan få ting gjort*. Bazar Forlag.
- 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. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Amundsen, O. & Kongsvik, T. (2016). *Endringskynisme : og kunsten å skape god endringspraksis* (2. utg. utg.). Gyldendal akademisk.
- Amundsen, S. (2019). *Empowerment i arbeidslivet: et myndiggjøringsperspektiv på ledelse, selvledelse og medarbeiderskap*. Cappelen Damm akademisk.
- 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. <https://doi.org/10.1177/1548051814565819>
- Antonietti, A. (1991). Why does mental visualization facilitate problem-solving? *Advances in Psychology*, 80. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0166-4115\(08\)60515-4](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0166-4115(08)60515-4)
- Ashforth, B. E. (2020). Identity and Identification During and After the Pandemic: How Might COVID-19 Change the Research Questions we Ask? *Journal of Management Studies*, 57(8), 1763-1766. <https://doi.org/10.1111/joms.12629>
- Ashley, G. C. & Reiter-Palmon, R. (2012). Self-Awareness and the Evolution of Leaders: The Need for a Better Measure of Self-Awareness. *Journal of behavioral and applied management*, 14(1), 2. <https://doi.org/10.21818/001c.17902>
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *J Occup Health Psychol*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215. <https://doi.org/10.1037/0033-295x.84.2.191>
- Barjis, J., Gupta, A. & Sharda, R. (2010). Knowledge work and communication challenges in networked enterprises. *Information Systems Frontiers*, 13(5), 615-619. <https://doi.org/10.1007/s10796-010-9240-6>
- Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International journal of management reviews : IJMR*, 3(2), 113-129. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00058>
- Bass, B. & Riggio, R. (2005). *Transformational Leadership: A Comprehensive Review of Theory and Research*. Psychology Press.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Muraven, M. & Tice, D. M. (1998). Ego Depletion: Is the Active Self a Limited Resource? *Journal of personality and social psychology*, 74(5), 1252-1265. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.5.1252>

- Baumeister, R. F. & Vohs, K. D. (2007). Self-Regulation, Ego Depletion, and Motivation. *Social and Personality Psychology Compass*, 1(1), 115-128.
<https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2007.00001.x>
- Beehr, T. A., Jex, S. M., Stacy, B. A. & Murray, M. A. (2000). Work stressors and coworker support as predictors of individual strain and job performance. *J. Organiz. Behav*, 21(4), 391-405. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200006\)21:4<391::AID-JOB15>3.0.CO](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200006)21:4<391::AID-JOB15>3.0.CO)
- 2-9
- Berge, T. & Repål, A. (2015). *Håndbok i kognitiv terapi* (2. utgave. utg.). Gyldendal akademisk.
- Boyras, G. & Lightsey, O. R., Jr. (2012). Can positive thinking help? Positive automatic thoughts as moderators of the stress-meaning relationship. *Am J Orthopsychiatry*, 82(2), 267-277. <https://doi.org/10.1111/j.1939-0025.2012.01150.x>
- Buomprisco, G., Ricci, S., Perri, R. & De Sio, S. (2021). Health and Telework: New Challenges after COVID-19 Pandemic. *European Journal of Environment and Public Health*, 5(2). <https://doi.org/10.21601/ejeph/9705>
- Burnes, D. D. (1999). *The Feeling Good Handbook: The New Mood Therapy*. Plume.
- Butler, A. & Waldroop, J. (1999). Job sculpting: The art of retaining your best people. *Harvard Business Review*, 77.
- Bäcklander, G. (2019). *Autonomous, yet Aligned: Challenges of Self-Leadership in Context*.
- Carmeli, A., Meitar, R. & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International journal of manpower*, 27(1), 75-90.
<https://doi.org/10.1108/01437720610652853>
- Carver, C. S. & Scheier, M. F. (1981). *Attention and Self-Regulation: A Control Theory Approach to Human Behavior*. Springer. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4612-5887-2>
- Castellano, S., Chandavimol, K., Khelladi, I. & Orhan, M. A. (2021). Impact of selfleadership and shared leadership on the performance of virtual r&d teams. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.030>
- Cautela, J. R. (1983). The self-control triad. Description and clinical applications. *Behav Modif*, 7(3), 299-315. <https://doi.org/10.1177/01454455830073001>
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C. & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51-73.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886>
- Colucci, E. (2007). "Focus Groups Can Be Fun": The Use of Activity-Oriented Questions in Focus Group Discussions. *Qual Health Res*, 17(10), 1422-1433.
<https://doi.org/10.1177/1049732307308129>
- Contreras, F., Baykal, E. & Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Front Psychol*, 11, 590271. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Cooper, C. D. & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 511-532. <https://doi.org/10.1002/job.145>
- Cristea, I. A., Huibers, M. J., David, D., Hollon, S. D., Andersson, G. & Cuijpers, P. (2015). The effects of cognitive behavior therapy for adult depression on dysfunctional thinking: A meta-analysis. *Clin Psychol Rev*, 42, 62-71.
<https://doi.org/10.1016/j.cpr.2015.08.003>
- Cross, R., Rebel, R. & Grant, A. (2016). Collaborative overload. *Harvard Business Review*, 94.

- Czymara, C. S., Langenkamp, A. & Cano, T. (2020). Cause for concerns: gender inequality in experiencing the COVID-19 lockdown in Germany. *European Societies*, 23(sup1), S68-S81. <https://doi.org/10.1080/14616696.2020.1808692>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Kluwer Academic.
- Desilver, D. (2020). *Working from home was a luxury for the relatively affluent before coronavirus—Not any more*. <https://www.weforum.org/agenda/2020/03/working-from-home-coronavirus-workers-future-of-work/>
- Di Martino, V. & Wirth, L. (1990). Telework: a new way of working and living. *International labour review*, 129(1990), 529-554.
- Dierckx de Casterle, B., Gastmans, C., Bryon, E. & Denier, Y. (2012). QUAGOL: a guide for qualitative data analysis. *Int J Nurs Stud*, 49(3), 360-371. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2011.09.012>
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. *Management Review*, 70.
- Dragset, S. & Ellingsen, S. (2011). Å skape data fra kvalitativt forskningsintervju. *Sykepleien*. <https://doi.org/10.4220/sykepleienf.2011.0027>
- Drake, I. (2020). Selvledelse som mulighet i kunnskapsorganisasjoner. I *Ledelse av mennesker i det nye arbeidslivet*.
- Duxbury, L. E. & Higgins, C. A. (1991). Gender Differences in Work-Family Conflict. *Journal of applied psychology*, 76(1), 60-74. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.1.60>
- Döring, N., De Moor, K., Fiedler, M., Schoenenberg, K. & Raake, A. (2022). Videoconference Fatigue: A Conceptual Analysis. *Int J Environ Res Public Health*, 19(4), 2061. <https://doi.org/10.3390/ijerph19042061>
- Empson, L. & Langley, A. (2015). Leadership and Professionals: Multiple Manifestations of Influence in Professional Service Firms. I L. Empson, D. Muzio, J. P. Broschak & B. Hinings (Red.), *Oxford Handbook of Professional Service Firms*. Oxford University Press.
- Eyal, N. (2019). *Indistractable: How to Control Your Attention and Choose Your Life*. Bloomsbury Publishing.
- Felstead, A. & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New technology, work, and employment*, 32(3), 195-212. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>
- Fereday, J. & Muir-Cochrane, E. (2006). Demonstrating Rigor Using Thematic Analysis: A Hybrid Approach of Inductive and Deductive Coding and Theme Development. *International journal of qualitative methods*, 5(1), 80-92. <https://doi.org/10.1177/160940690600500107>
- Fløvik, L., Lunde, L.-K., Vleeshouwes, J., Johannessen, H. A., Finne, L. B., Mohr, B., Jørgensen, I. L. & Christensen, J. O. (2021). *Arbeid hjemmefra, helse og arbeidsmiljø. En systematisk kunnskapsoppsummering*. Statens arbeidsmiljøinstitutt.
- Franken, E., Bentley, T., Shafaei, A., Farr-Wharton, B., Onnis, L.-A. & Omari, M. (2021). Forced flexibility and remote working: opportunities and challenges in the new normal. *Journal of Management & Organization*, 27(6), 1131-1149. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.40>
- Frayne, C. A. & Geringer, J. M. (2000). Self-management training for improving job performance: a field experiment involving salespeople. *J Appl Psychol*, 85(3), 361-372. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.361>

- Fritz, C., Lam, C. F. & Spreitzer, G. M. (2011). It's the Little Things That Matter: An Examination of Knowledge Workers' Energy Management. *Academy of Management Perspectives*, 25(3), 28-39. <https://doi.org/10.5465/amp.25.3.zol28>
- Fuller, S. & Qian, Y. (2021). Covid-19 and The Gender Gap in Employment Among Parents of Young Children in Canada. *Gender & society*, 35(2), 206-217. <https://doi.org/10.1177/08912432211001287>
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gajendran, R. S. & Harrison, D. A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *J Appl Psychol*, 92(6), 1524-1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Gajendran, R. S., Harrison, D. A. & Delaney-Klinger, K. (2015). Are Telecommuters Remotely Good Citizens? Unpacking Telecommuting's Effects on Performance Via I-Deals and Job Resources. *Personnel Psychology*, 68(2), 353-393. <https://doi.org/10.1111/peps.12082>
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappala, S. & Toscano, F. (2021). Work From Home During the COVID-19 Outbreak: The Impact on Employees' Remote Work Productivity, Engagement, and Stress. *J Occup Environ Med*, 63(7), e426-e432. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002236>
- Glasø, L. & Thompson, G. (2018). *Selvledelse : teori, forskning og praksis* (2. utg. utg.). Gyldendal.
- 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? *J Appl Psychol*, 93(6), 1412-1421. <https://doi.org/10.1037/a0012722>
- Grant, A. & Rebel, R. (2017). Beat Generosity Burnout. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/cover-story/2017/01/beat-generosityburnout>
- Grant, C. A., Wallace, L. M. & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee relations*, 35(5), 527-546. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059>
- Greenhaus, J. H. & Beutelle, N. J. (1985). Source of Conflict Between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.2307/258214>
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M. & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of vocational behavior*, 63(3), 510-531. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)
- Grzywacz, J. G. & Carlson, D. S. (2007). Conceptualizing Work-Family Balance: Implications for Practice and Research. *Advances in developing human resources*, 9(4), 455-471. <https://doi.org/10.1177/1523422307305487>
- Hammer, M., Leonard, D. & Davenport, T. (2004). Why don't we know more about knowledge? *MIT Sloan management review*, 45(4), 14-18.
- Hartig, T., Kylin, C. & Johansson, G. (2007). The Telework Tradeoff: Stress Mitigation vs. Constrained Restoration. *Applied psychology*, 56(2), 231-253. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2006.00252.x>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *The American psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>

- Houghton, J. D., Dawley, D. & DiLiello, T. C. (2012). The abbreviated self-leadership questionnaire (ALSQ): a more concise measure of self-leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 7(2).
- Houghton, J. D. & Neck, C. P. (2002). The revised self-leadership questionnaire. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 672-691. <https://doi.org/10.1108/02683940210450484>
- Houghton, J. D., Neck, C. P. & Manz, C. C. (2003). Self-Leadership and SuperLeadership: The Heart and Art of Creating Shared Leadership in Teams. I *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership* (s. 123-140). <https://doi.org/10.4135/9781452229539.n6>
- ILO. (2020). Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond. *International Labour Organization*.
- Ingelsrud, M. H. & Bernstrøm, V. H. (2021). Hjemmekontor: Utbredelse og sentrale kjennetegn våren 2021. I. Arbeidsforskningsinstituttet, OsloMet – storbyuniversitetet.
- Ipsen, C. & Jensen, P. L. (2010). Causes of work-related stress and individual strategies in knowledge work. *DTU Management*. <https://doi.org/https://doi.org/10.11581/dtu:00000084>
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Fagbokforlaget.
- Jacoby, R. J., Leonard, R. C., Riemann, B. C. & Abramowitz, J. S. (2015). Self-Punishment as a Maladaptive Thought Control Strategy Mediates the Relationship Between Beliefs About Thoughts and Repugnant Obsessions. *Cognitive therapy and research*, 40(2), 179-187. <https://doi.org/10.1007/s10608-015-9741-1>
- Janoff-Bulman, R. (1992). *Shattered assumptions*. The Free Press.
- Jermier, J. M. & Kerr, S. (1997). "Substitutes for leadership: Their meaning and measurement" — Contextual recollections and current observations. *The Leadership Quarterly*, 8(2), 95-101. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(97\)90008-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(97)90008-4)
- Johannessen, A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg. utg.). Abstrakt.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utgave. utg.). Abstrakt forlag.
- Jun, J., Toh, Y. N., Sisk, C. A., Remington, R. W. & Lee, V. G. (2021). Do concerns about COVID-19 impair sustained attention? *Cognitive research: principles and implications*, 6(1), 41-41. <https://doi.org/10.1186/s41235-021-00303-3>
- Kallio, H., Pietila, A. M., Johnson, M. & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *J Adv Nurs*, 72(12), 2954-2965. <https://doi.org/10.1111/jan.13031>
- Kanfer, F. H. (1970). Self-regulation: Research, issues and speculations. I C. Neuringer & J. L. Michael (Red.), *Behavior modification in clinical psychology* (s. 178-220). Appleton-Century-Crofts. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/01454455830073001>
- Kaplan, S. & Berman, M. G. (2010). Directed Attention as a Common Resource for Executive Functioning and Self-Regulation. *Perspect Psychol Sci*, 5(1), 43-57. <https://doi.org/10.1177/1745691609356784>
- Karp, T. (2014). *Endring i organisasjoner : ideologi, teori og praksis*. Cappelen Damm akademisk.
- Karp, T. (2016). *Til meg selv : det er ikke det jeg sier til andre, men hva jeg sier til meg selv : om selvledelse*. Cappelen Damm akademisk.
- Katz, D. & Kahn, R. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. Wiley.
- King, N. & Brooks, J. (2018). Thematic Analysis in Organisational Research. I *The SAGE Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods: Methods and*

- Challenges* (s. 219-236). SAGE Publications Ltd.
<https://doi.org/https://dx.doi.org/10.4135/9781526430236>
- Klenke, K. (2016). *Qualitative research in the study of leadership* (S. Martin & J. R. Wallace, Red. 2nd. utg.). Emerald.
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhave, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesimal, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., Ozelik, H., Petriglieri, J. L., Rothbard, N. P., Rudolph, C. W., Shaw, J. D., Sirola, N., Wanberg, C. R., Whillans, A., Wilmot, M. P. & Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *Am Psychol*, 76(1), 63-77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Kossek, E. & Lautsch, B. (2018). Work–life flexibility for whom? Occupational status and work–life inequality in upper, middle, and lower level jobs. *The Academy of Management Annals*, 5-36. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/annals.2016.0059>
- Kossek, E. & Lee, K.-H. (2017). *Work-Family Conflict and Work-Life Conflict*. Oxford University Press.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.52>
- Kossek, E. & Thompson, R. (2015). Workplace Flexibility: Integrating Employer and Employee Perspectives to Close the Research–Practice Implementation Gap. I T. Allen & L. Eby (Red.), *The Oxford Handbook of Work and Family*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199337538.013.19>
- Kotter, J. P. & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*. https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_21
- Krampitz, J., Seubert, C., Furtner, M. & Glaser, J. (2021). Self-leadership: A meta-analytic Review of Intervention Effects on Leaders’ Capacities. *Journal of Leadership Studies*, 15(3), 21-39. <https://doi.org/10.1002/jls.21782>
- Kross, E., Bruehlman-Senecal, E., Park, J., Burson, A., Dougherty, A., Shablack, H., Bremner, R., Moser, J. & Ayduk, O. (2014). Self-talk as a regulatory mechanism: how you do it matters. *J Pers Soc Psychol*, 106(2), 304-324.
<https://doi.org/10.1037/a0035173>
- Krumsvik, R. J. (2014). *Forskningsdesign og kvalitativ metode : ei innføring*. Fagbokforl.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal akademisk.
- Lansmann, S. & Klein, S. (2018). *How Much Collaboration? Balancing the Needs for Collaborative and Uninterrupted Work*. Twenty-Sixth European Conference on Information Systems, Portsmouth, UK. https://aisel.aisnet.org/ecis2018_rp/118
- Lee, S. Y. & Brand, J. L. (2005). Effects of control over office workspace on perceptions of the work environment and work outcomes. *Journal of Environmental Psychology*, 25(3), 323-333. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2005.08.001>
- Leonardi, P. M., Treem, J. W. & Jackson, M. H. (2010). The Connectivity Paradox: Using Technology to Both Decrease and Increase Perceptions of Distance in Distributed Work Arrangements. *JOURNAL OF APPLIED COMMUNICATION RESEARCH*, 38(1), 85-105. <https://doi.org/10.1080/00909880903483599>
- Lerdal, A. (2009). Metodekapitlet. *Sykepleien forskning (Oslo)*, (3), 239-241.
<https://doi.org/10.4220/sykepleienf.2009.0120>
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2006). New Directions in Goal-Setting Theory. *Curr Dir Psychol Sci*, 15(5), 265-268. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2006.00449.x>
- Lupu, I., Chris Carter, P. C. S. P. & Empson, L. (2015). Illusio and overwork: playing the game in the accounting field. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 28(8), 1310-1340. <https://doi.org/10.1108/aaaj-02-2015-1984>

- Mahdavi, S. B. & Kelishadi, R. (2020). Impact of sedentary behavior on bodily pain while staying at home in COVID-19 pandemic and potential preventive strategies. *Asian journal of sports medicine*, 11(2), 1-3. <https://doi.org/10.5812/asjasm.103511>
- Mahoney, M. J. & Arnkoff, D. B. (1979). *Self-management: Theory, Research and Application*. Pennsylvania State Univ.
- Malterud, K. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag* (4. utg. utg.). Universitetsforl.
- Manz, C. C. (1986). Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *The Academy of Management review*, 11, 585-600.
- Manz, C. C. (2015). Taking the Self-Leadership High Road: Smooth Surface or Potholes Ahead? *Academy of Management Perspectives*, 29(1), 132-151. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0060>
- Manz, C. C. & Sims, H. P. (1980). Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective. *Academy of Management Review*, 5(3), 361-367. <https://doi.org/10.5465/amr.1980.4288845>
- Manz, C. C. & Sims, H. P. (2001). *The New Superleadership: Leading Others to Lead Themselves*. Berrett-Koehler.
- Marshall, G. W., Michaels, C. E. & Mulki, J. P. (2007). Workplace isolation: Exploring the construct and its measurement. *Psychology & Marketing*, 24(3), 195-223. <https://doi.org/10.1002/mar.20158>
- Martijn, C., Alberts, H. J. E. M., Merckelbach, H., Havermans, R., Huijts, A. & de Vries, N. K. (2007). Overcoming ego depletion: the influence of exemplar priming on self-control performance. *European Journal of Social Psychology*, 37(2), 231-238. <https://doi.org/10.1002/ejsp.350>
- Martinsen, Ø. L. (2015). *Perspektiver på ledelse*. Gyldendal Akademisk.
- Mcvey, J. & Kane, M. (2010). Adrift in the Stream of Thought: The Effects of Mind Wandering on Executive Control and Working Memory Capacity. I A. Gruszka, G. Matthews & B. Szmura (Red.), *Handbook of individual differences in cognition*. Springer.
- Mello, J. A. (2007). Managing Telework Programs Effectively. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19(4), 247-261. <https://doi.org/10.1007/s10672-007-9051-1>
- Mertens, D. M. & Hesse-Biber, S. (2012). Triangulation and Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 6(2), 75-79. <https://doi.org/10.1177/1558689812437100>
- Mesmer-Magnus, J. R. & Viswesvaran, C. (2005). Convergence between measures of work-to-family and family-to-work conflict: A meta-analytic examination. *Journal of vocational behavior*, 67(2), 215-232. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.004>
- Messenger, J., C. . (2019). Introduction: Telework in the 21st century – an evolutionary perspective. I (s. 1-34) (The ILO Future of Work series). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781789903751.00005>
- Miller, G. A. (1956). The magical number seven, plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information. *Psychology Review*, 63.
- Molino, M., Ingusci, E., Signore, F., Manuti, A., Giancaspro, M. L., Russo, V., Zito, M. & Cortese, C. G. (2020). Wellbeing Costs of Technology Use during Covid-19 Remote Working: An Investigation Using the Italian Translation of the Technostress Creators Scale. *Sustainability*, 12(15). <https://doi.org/10.3390/su12155911>
- Murphy, S. E. & Ensher, E. A. (2001). The role of mentoring support and self-management strategies on reported career outcomes. *Journal of career development*, 27(4), 229-246. <https://doi.org/10.1023/A:1007866919494>

- Müller, T. & Niessen, C. (2018). Self-leadership and self-control strength in the work context. *Journal of Managerial Psychology*, 33(1), 74-92. <https://doi.org/10.1108/jmp-04-2017-0149>
- Nafus, D. & Sherman, J. (2014). This One Does Not Go Up to 11: The Quantified Self Movement as an Alternative Big Data Practice. *International Journal of Communication*.
- Neck, C. P., Houghton, J. D., Sardeshmukh, S. R., Goldsby, M. & Godwin, J. L. (2014). Self-leadership: a cognitive resource for entrepreneurs. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 26(5), 463-480. <https://doi.org/10.1080/08276331.2013.876762>
- 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. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199609\)17:5<445::AID-JOB770>3.3.CO](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199609)17:5<445::AID-JOB770>3.3.CO)
- 2-E
- Neck, C. P., Manz, C. C. & Houghton, J. D. (2020). *Self-Leadership. The Definitive Guide to Personal Excellence*. SAGE Publications Inc.
- Neck, C. P., Neck, C. P. & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270-295. <https://doi.org/10.1108/02683940610663097>
- Noble, H. & Smith, J. (2015). Issues of validity and reliability in qualitative research. *Evid Based Nurs*, 18(2), 34-35. <https://doi.org/10.1136/eb-2015-102054>
- Olajide, T. O. & Raheem, L. O. (2020). Exploratory Research Design in Management Sciences: An X-Ray of Literature. *Analele Universității "Dunărea de Jos" Galați. Fascicula I, Economie și informatica aplicata*, 26(2), 79-84. <https://doi.org/10.35219/eai15840409109>
- Oreg, S., Bartunek, J. M., Lee, G. & Do, B. (2018). An affect-based model of recipients' responses to organizational change events. *The Academy of Management review*, 43(1), 65-86. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0335>
- Park, S., Shinhee, J. & Chai, D. S. (2021). Remote e-Workers' Psychological Well-being and Career Development in the Era of COVID-19: Challenges, Success Factors, and the Roles of HRD Professionals. *Advances in Developing Human Resources*, 23.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Sage.
- Pearce, C. L. & Manz, C. C. (2005). The New Silver Bullets of Leadership. *Organizational Dynamics*, 34(2), 130-140. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.03.003>
- Pérez-Zapata, O., Pascual, A. S., Álvarez-Hernández, G. & Collado, C. C. (2016). Knowledge work intensification and self-management: the autonomy paradox. *Work, organisation, labour & globalisation*, 10(2), 27-49. <https://doi.org/10.13169/workorgalaboglob.10.2.0027>
- Personopplysningsloven. (2018). *Lov om behandling av personopplysninger* Lovdata.
- Pina e Cunha, M., Pacheco, M., Castanheira, F. & Rego, A. (2015). Reflexive work and the duality of self-leadership. *Leadership*, 13(4), 472-495. <https://doi.org/10.1177/1742715015606511>
- Podlesek, A., Komidar, L. & Kavcic, V. (2021). The Relationship Between Perceived Stress and Subjective Cognitive Decline During the COVID-19 Epidemic. *Front Psychol*, 12, 647971. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.647971>
- 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. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1379\(199809\)19:5<523::Aid-job860>3.0.Co;2-i](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1379(199809)19:5<523::Aid-job860>3.0.Co;2-i)

- Raghuram, S., Wiesenfeld, B. & Garud, R. (2003). Technology enabled work: The role of self-efficacy in determining telecommuter adjustment and structuring behavior. *Journal of vocational behavior*, 63(2), 180-198. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00040-X](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00040-X)
- Raguseo, E., Gastaldi, L. & Neirotti, P. (2016). Smart work. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 4(3), 240-256. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2016-0004>
info:doi/10.1108/EBHRM-01-2016-0004
- Regjeringen. (2019). *Tidslinje: myndighetenes håndtering av koronasituasjonen*. <https://www.regjeringen.no/no/tema/Koronasituasjonen/tidslinje-koronaviruset/id2692402/>
- Reuschke, D. (2019). The subjective well-being of homeworkers across life domains. *Environment and planning. A*, 51(6), 1326-1349. <https://doi.org/10.1177/0308518X19842583>
- Raabe, B., Frese, M. & Beehr, T. A. (2007). Action regulation theory and career self-management. *Journal of vocational behavior*, 70(2), 297-311. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.10.005>
- Saks, A. M. & Ashforth, B. E. (1996). Proactive Socialization and Behavioral Self-Management. *Journal of vocational behavior*, 48(3), 301-323. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0026>
- Sasidharan, S. (2021). Technostress in the workplace: a social network perspective. *Information Technology & People*. <https://doi.org/10.1108/itp-09-2020-0649>
- Schaufeli, W. B. & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. I S. C. Bauer (Red.), *Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach* (s. 43-68). Springer Science. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4
- Schieman, S., Badawy, P. J., A. Milkie, M. & Bierman, A. (2021). Work-Life Conflict During the COVID-19 Pandemic. *Socius : sociological research for a dynamic world*, 7. <https://doi.org/10.1177/2378023120982856>
- Schwartz, T. & McCarthy, C. (2007). Manage Your Energy, Not Your Time. *Harvard Business Review*.
- Silver, L., Stevens, R. E., Wrenn, B. & Loudon, D. L. (2013). Research Designs: Exploratory and Qualitative Research. I (s. 60-77). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203182598-12>
- Silver, L. S. & Wrenn, B. (2013). *The essentials of marketing research* (3rd. utg.). Routledge.
- Sims, H. P. (1992). *The new leadership paradigm : social learning and cognition in organizations*. Sage.
- Sims, P. H. & Manz, C. C. (1995). *Company of Heroes: Unleashing the Power of Self-Leadership*. Wiley.
- Skilbrei, M.-L. (2019). *Kvalitative metoder : planlegging, gjennomføring og etisk refleksjon* (1. utgave. utg.). Fagbokforlaget.
- Spagnoli, P., Molino, M., Molinaro, D., Giancaspro, M. L., Manuti, A. & Ghislieri, C. (2020). Workaholism and Technostress During the COVID-19 Emergency: The Crucial Role of the Leaders on Remote Working. *Front Psychol*, 11, 620310. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.620310>
- Stephenson, L. E. & Bauer, S. C. (2010). The Role of Isolation in Predicting New Principals' Burnout. *International journal of education policy and leadership*, 5(9). <https://doi.org/10.22230/ijep.2010v5n9a275>

- Stewart, G. L., Courtright, S. H. & Manz, C. C. (2010). Self-Leadership: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 37(1), 185-222.
<https://doi.org/10.1177/0149206310383911>
- Stewart, G. L., Courtright, S. H. & Manz, C. C. (2019). Self-Leadership: A Paradoxical Core of Organizational Behavior. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 6(1), 47-67. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015130>
- Sull, D., Sull, C. & Bersin, J. (2020). Five ways leaders can support remote work. *MIT Sloan Management Review*.
<http://proxy.library.ju.se/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/five-ways-leaders-can-support-remote-work/docview/2427314594/se-2?accountid=11754>
- Swart, T., Chisholm, K. & Brown, P. (2015). *Neuroscience for Leadership*. Palgrave Macmillan.
- Toscano, F. & Zappalà, S. (2020). Social Isolation and Stress as Predictors of Productivity Perception and Remote Work Satisfaction during the COVID-19 Pandemic: The Role of Concern about the Virus in a Moderated Double Mediation. *Sustainability*, 12(23).
<https://doi.org/10.3390/su12239804>
- Turner, D. (2010). Qualitative interview design: a practical guide for novice investigators. *DOAJ*.
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2010). Personal Resources and Work Engagement in the Face of Change. I *Contemporary Occupational Health Psychology: Global Perspectives on Research and Practice*.
- van der Lippe, T. & Lippenyi, Z. (2020). Beyond Formal Access: Organizational Context, Working From Home, and Work-Family Conflict of Men and Women in European Workplaces. *Soc Indic Res*, 151(2), 383-402. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-1993-1>
- van Knippenberg, D., Dahlander, L., Haas, M. R. & George, G. (2015). Information, Attention, and Decision Making. *Academy of Management Journal*, 58(3), 649-657.
<https://doi.org/10.5465/amj.2015.4003>
- Vander Elst, T., Verhoogen, R., Sercu, M., Van den Broeck, A., Baillien, E. & Godderis, L. (2017). Not Extent of Telecommuting, But Job Characteristics as Proximal Predictors of Work-Related Well-Being. *J Occup Environ Med*, 59(10), e180-e186.
<https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001132>
- Verma, S., Kumar, B., Singh, N., Kumari, P., Ranjan, M. & Verma, A. (2021). The impact of COVID-19-induced factors on "Work from Home" of employees. *Journal of pharmacy & bioallied science*, 13(6), 1000-1002.
https://doi.org/10.4103/jpbs.jpbs_247_21
- Vohs, K. D., Baumeister, R. F., Schmeichel, B. J., Twenge, J. M., Nelson, N. M. & Tice, D. M. (2008). Making choices impairs subsequent self-control: a limited-resource account of decision making, self-regulation, and active initiative. *J Pers Soc Psychol*, 94(5), 883-898. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.94.5.883>
- Wadel, C. C. (2011). Om å lede seg selv sammen med andre. Selvledelse i medarbeidersamhandling. *Sosiologi i dag*, 36(1).
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J. & Parker, S. K. (2020). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Appl Psychol*.
<https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Warren, M., Luthans, F. & Donaldson, S. (2017). *Scientific Advances in Positive Psychology: Taking Positive Psychology to the workplace*. Praeger.

- Weer, C. & Greenhaus, J. (2014). Family-to-Work Conflict. I A. Michalos (Red.), *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*. Springer.
https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5_3330
- Werr, A. & Stjernberg, T. (2016). Exploring Management Consulting Firms as Knowledge Systems. *Organization Studies*, 24(6), 881-908.
<https://doi.org/10.1177/0170840603024006004>
- Wheatley, D. (2016). Employee satisfaction and use of flexible working arrangements. *Work, Employment and Society*, 31(4), 567-585. <https://doi.org/10.1177/0950017016631447>
- Willig, C. (2013). *Introducing Qualitative Research in Psychology*. Maidenhead: McGraw-Hill Education.
- Wroclawski, M. & Heldwein, F. L. (2021). Editorial Comment: Digital Physician Burnout in the "New Normal" Workplace. *J Endourol*, 35(6), 885-887.
<https://doi.org/10.1089/end.2020.0631>
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *The Academy of Management review*, 26(2).
<https://doi.org/10.2307/259118>
- Xiao, Y., Becerik-Gerber, B., Lucas, G. & Roll, S. C. (2021). Impacts of Working From Home During COVID-19 Pandemic on Physical and Mental Well-Being of Office Workstation Users. *J Occup Environ Med*, 63(3), 181-190.
<https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002097>

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

	HOVEDTEMA / hovedspørsmål og oppfølgingsspørsmål	Hjelpetekst	RASJONALE
A	Introduksjon		
1.	Presentasjon av intervjuere og tema for prosjektet		
2.	Tidsplan og gangen i intervjuet		
3.	Informere om konfidensialitet, be om muntlig samtykke for opptak via «Nettskjema diktafon», informere om retten til å trekke seg, lagring og sletting av data		
4.	Samle inn underskrevet samtykkeskjema		
B.	Sosiodemografiske karakteristikk		
1.	Alder, kjønn, utdanningsnivå og ansiennitet.		Variablene/ karakteristikkene har i tidligere forskning vist seg å kunne ha en betydning for hvilke utfordringer man opplever under fjernarbeid og hvilke strategier som praktiseres
2.	Antall personer i husstanden, antall personer under 12 år.		
3.	Antall dager i uken med fjernarbeid og gjennomsnittlig arbeidstid per uke sammenlignet med tiden før pandemien.		
C.	Utfordringer under fjernarbeid		Forskningsspørsmål 1. Litteraturgjennomgangen avdekker tre hovedområder som anses som utfordrende.
1.	Hvordan opplevde du overgangen til fjernarbeid/hjemmekontor(plutselig omstilling)?	<i>Hva opplevde du som særlig utfordrende? Hva opplevde du som fordelaktig/gunstig ved denne endringen?</i>	For å kartlegge overordnet erfaring med plutselig organisasjonsendring / omstilling
2.	Hvordan opplever du det er å balansere mellom arbeid og privatliv, nå som de to arenaene i større grad møtes under fjernarbeid?	<i>Hvordan opplever du arbeidet påvirker ditt privatliv i denne nye konteksten?</i> <i>Hvordan opplever du privatlivet påvirker arbeidet i denne nye konteksten?</i>	For å kartlegge mulige utfordringer med arbeid-privatliv balansen som blir ansett som et sentralt jobbkrev i forbindelse med fjernarbeid
3.	Hvordan opplever du den sosiale kontakten eller omgang med kollegaer, ledere og kunder er under fjernarbeid?	<i>Synlighet i organisasjonen; tilgang på aktiviteter og møter som kan fremme karrieren; muligheten for å kommunisere effektivt, få/gi støtte, veilede og lære; mulighetene for uformell interaksjon og nettverksbygging</i>	For å kartlegge mulige utfordringer ved at den sosiale kontakten ble endret/reduert som blir ansett som et sentralt jobbkrev i forbindelse med fjernarbeid
4.	Hvordan opplever du det er å holde fokus og utføre arbeidsrelaterte oppgaver under fjernarbeid over en så lang periode (arbeidsforhold)?	<i>f.eks. distraksjoner generert fra det ytre miljøet: manglende separasjon fra andre, lys, lyd, temperatur, ergonomi, tilgang på teknisk utstyr, strukturelle-, ledelse aspekter.</i> <i>f.eks. distraksjoner som er internt generert: trangen til å sjekke mail, surfe på internett, respondere på pop-ups, spise usunt, fysisk smerte, emosjoner som nedstemthet, ensomhet, kjedsomhet, manglende mening etc</i>	For å kartlegge mulige utfordringer forbundet med å etablere en arbeidsplass/ stasjon fri for distraksjoner i hjemmet som blir ansett som et sentralt jobbkrev i forbindelse med fjernarbeid

D.	Stress, ytelse, livskvalitet og ønsket om å fortsette med fjernarbeid etter pandemien		
1.	Hvordan opplever du den generelle belastningen og ditt stressnivå er under fjernarbeid?	<i>Eventuelt hvilke utfordringer har bidratt mest til stress? Hvordan har ditt energinivå vært? Eventuelt hvilke utfordringer har har tappet deg mest for energi?</i>	For å kartlegge graden av opplevd stress og utbrenthet, som blir ansett som et resultat av de energiappende prosessene fra jobbkrav
2.	Hvordan opplever du at fjernarbeid har påvirket din generelle ytelse/produktivitet og livskvalitet?	<i>Quality of Work Life: summen av de totale fysiske, psykologiske og økonomiske faktorene som påvirker arbeidet f.eks. reward, benefits and compensation; job satisfaction; career development; top management involvement; communication; employee motivation; cohesion of work and life; and safety and security</i>	For å kartlegge hvordan eventuelle utfordringer har påvirket egen opplevd ytelse og livskvalitet
3.	Ønsker du å fortsette med hybridløsninger hvor deler av arbeidsuken gjennomføres ved hjelp av fjernarbeid?	<i>Hvorfor/hvorfor ikke - og evt hvor mange dager i uken hadde vært ideelt? Hva slags type arbeid/arbeidsoppgaver hadde evt egnet seg best som fjernarbeid?</i>	For å kartlegge overordnet tilfredshet med fjernarbeid som arbeidsform og mulig fremtidig organisering av hybridløsninger
E.	Selvledelse knyttet opp mot de aktuelle utfordringene informantene erfarer		Forskningsspørsmål 2. Litteraturgjennomgangen avdekker tre hovedkategorier av selvledelsesstrategier, herunder 12 konkrete og universelle strategier. Samt 3 strategier som anses som særlig egnet for kunnskapsmedarbeidere.
1.	Hvordan påvirker eller styrer du deg selv under fjernarbeid?	<i>ift hva? I hvor stor grad har du mulighet til å lede / styre deg selv?</i>	For å åpne opp og kartlegge hva informantene selv legger i det å lede seg selv under fjernarbeid for de spesifikke strategiene fra litteraturen kartlegges. Autonomi blir sett på som noe grunnlaget for selvledelse (Amundsen, 2019).
2.	Har du bevisst gått inn for å kartlegge og vurdere hvordan du utfører arbeidsoppgaver i denne nye kontekst, i så fall på hvilken måte? (egenutvikling)	<i>Har du identifisert spesifikke atferdsmønstre (handlinger) som bør forandres, forsterkes eller elimineres, i så fall hvordan avdekket du dette? f.eks. via tilbakemeldinger fra andre, ulike tester, føring av dagbok, biologisk informasjonsinnhenting, mindfulness for å avdekke hvilke oppgaver bruker du tid på, hvor mye tid du bruker på enkelte oppgaver, hvorfor man bruker tid og energi på de ulike oppgavene (ytre og indre årsaker), hvorvidt tiden brukes på det som er viktigst, hvor effektiv man utfører spesifikke oppgaver og om den kan utføres av andre.</i>	For å kartlegge om og hvordan informantene praktiserer selvobservasjon, som blir sett på som en nødvendig strategi for effektiv selvledelse med potensial i å redusere jobbkrav, fremmer motivasjon, personlig vekst og utvikling
3.	Setter du deg personlige mål, hvordan gjør du dette og hvordan sørger du for at du når disse? (egenutvikling)	<i>Dersom du har avdekket behov for endringer hvordan arbeider du for å endre atferd?</i>	For å kartlegge om og hvordan informantene praktiserer selv-målssetting, som blir sett på som en nødvendig strategi for effektiv selvledelse med potensial i å redusere jobbkrav, fremmer motivasjon, personlig vekst og utvikling
4.	Har du sett større behov for å trene eller øve på spesifikk type atferd eller arbeidsoppgaver under fjernarbeid, i så fall hva?	<i>Trene på relevante ferdigheter eller forberede seg i forkant av noe viktig. Behov for ny kompetanse?</i>	For å kartlegge om og hvordan informantene praktiserer trening/øving på atferd, som blir sett på som en nødvendig strategi for effektiv selvledelse med potensial i å redusere jobbkrav, fremmer motivasjon, personlig vekst og utvikling
5.	Hvordan holder du fokuset oppe under fjernarbeid?	<i>Tas det i bruk ulike former for påminnelser (f.eks. systemer som huskelister, kalender, mappesystemer etc), "time management"; økes positive og reduseres negative cues i miljøet og i en selv?</i>	For å kartlegge om og hvordan informantene praktiserer det å øke positive og redusere negative cues, som blir sett på som en nødvendig strategi for effektiv selvledelse med potensial i å redusere jobbkrav, fremmer motivasjon, personlig vekst og utvikling
6.	Hva gjør du ovenfor deg selv når du har oppnådd et mål på en tilfredsstillende	<i>Ytre belønninger f.eks. ting eller aktiviteter.</i>	For å kartlegge om og hvordan informantene praktiserer selvbelønning, som blir sett på som en nødvendig strategi for effektiv selvledelse med potensial i å

	måte? Har dette endret seg under fjernarbeid?	<i>Mentale belønninger f.eks. indre dialog eller forestilling/fantasi "drømmereise"</i>	reducerer jobbkrav, fremmer motivasjon, personlig vekst og utvikling
7.	Hva gjør du ovenfor deg selv når du ser at du har uønsket atferd? Har dette endret seg under fjernarbeid?	<i>Gjør ting du ikke ønsker, ikke burde gjøre, gjør feil?</i> <i>Straff (flere til timer overtid, velger å ikke fakturere timer)?</i> <i>Selvkorrigerende tilbakemeldinger: gransker årsaken til uønsket atferd, fjerner triggere eller belønninger som utløser atferden, bytte ut uønsket atferd?</i>	For å kartlegge om og hvordan informanten praktiserer selvkorreksjon, som blir sett på som en nødvendig strategi for effektiv selvledelse med potensial i å redusere jobbkrav, fremmer motivasjon, personlig vekst og utvikling
8.	Hvordan innretter du deg / din atferd i retning av andres behov og arbeidsmiljøet i den nye konteksten for å løse oppgaver?	<i>Samarbeid med andre, regulering av egen atferd når man jobber med andre, veksle mellom å ta ulik plass i en gruppe / innta ulike roller, si ifra, gi slipp på kontroll og gi andre plass, tillit til andre, hensyn til andre, utvikle relasjoner med andre, evne å legge merke til andres følelser, empati, håndtere andres følelser</i>	For å kartlegge om og hvordan informanten praktiserer sosial atferd, som blir sett på som en nødvendig strategi for effektiv selvledelse med potensial i å redusere jobbkrav, fremmer motivasjon, personlig vekst og utvikling
9.	Hvordan henter og styrer du energi under fjernarbeid?	<i>Hva gir og hva tapper deg for energi?</i> <i>Fysiske kilder til energi f.eks. søvn, trening, kjenne igjen tegn til fare for energitap, pauser, tilrettelegging fra arb.giver. Benytter du deg av tilbudene og hvordan.</i> <i>Følelsesmessige kilder til energi f.eks. pustøvelser ved negative følelser, fyller på med positive følelser hos seg selv og andre, se på irriterende situasjoner fra nye vinkler.</i> <i>Kognitive kilder til energi f.eks. redusere distraksjoner, tidsstyring, prioritering.</i> <i>Åndelige kilder til energi f.eks. kjerneverdier, flyt, mening</i>	For å kartlegge om og hvordan informanten praktiserer energistyring, som blir sett på som en nødvendig strategi for effektiv selvledelse med potensial i å redusere jobbkrav, fremmer motivasjon, personlig vekst og utvikling
10.	Hvordan motiverer du deg selv under fjernarbeid?	<i>f.eks. bygge inn interessante aspekter i aktivitetene, dreie fokus.</i> <i>Job crafting: oppgaveorienterte-, relasjonsorienterte-, oppmerksomhetsstrategier</i>	For å kartlegge om og hvordan informanten praktiserer naturlig belønning, som blir sett på som en nødvendig strategi for effektiv selvledelse med potensial i å redusere jobbkrav, fremmer motivasjon, personlig vekst og utvikling
11.	Hvordan arbeider du mentalt når du står ovenfor en arbeidsoppgave som er utfordrende?	<i>f.eks. selvsnakk, evaluering av antakelser og overbevisninger, tankemønster, mental trening/visualisering</i>	For å kartlegge om og hvordan informanten praktiserer kognitive strategier
12.	Har du deltatt på seminar eller kurs som omhandler selvledelse, eksempelvis nettseminaret som ble arrangert av egen organisasjon? Har du i så fall benyttet noe av det du lærte?		For å kartlegge informantens teoretiske grunnlag for selvledelse som konsept
13.	Hva legger du i begrepet selvledelse?		For å kartlegge bevissthet om selvledelse som begrep og hva som anses som utfordrende for å få det til
Ø.	Dersom begrepet er ukjent eller informanten er lite bevisst	<i>Forklar begrepet til informanten; spør om dette høres interessant ut og kan ha verdi personlig og for organisasjonen</i>	
E.	Avsluttende spørsmål		
1.	Er det andre ting du har lyst til å fortelle om og som du anser som viktig for denne studien?		For å gi åpninger for at informanten fritt kan komme med andre betraktninger som ikke er dekket av de aktuelle tema-spørsmålene

2.	Kan vi kontakte deg igjen dersom vi ønsker utfyllende kommentarer under det pågående analysearbeidet?		For å klargjøre muligheten for oppklaringer og utdypninger under transkribering og analysearbeidet
3.	Kan vi kontakte deg i forbindelse med evaluering av våre funn?	Deltagelse på et fokusgruppeintervju / creative session, hvor deler av funnene blir presentert og bearbeidet av et brukerpanel	For videre rekruttering til fase to av datainsamlingen

Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet «Kunnskapsmedarbeidere sine erfaringer med fjernarbeid»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge hvordan kunnskapsmedarbeidere leder seg selv under fjernarbeid (hjemmekontor). I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er tredelt: (1) Kartlegge hvilke utfordringer kunnskapsmedarbeidere erfarer under fjernarbeid. (2) Legge frem en teoretisk modell som omhandler disse utfordringene og hvordan selvledelse kan brukes som et verktøy for å håndtere disse. (3) Fremsette praktiske forslag og øvelser som kan redusere eventuelle utfordringer med fjernarbeid i en kunnskapsorganisasjon.

Prosjektet er en avsluttende oppgave i forbindelse med en mastergrad i ledelse ved Nord universitet, og strekker seg fra juni 2021 til mai 2022. Anonymisert data vil kunne bli brukt som del av andre forskningsprosjekter.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Handelshøgskolen ved Nord universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Det finnes svært lite forskning som omhandler kunnskapsmedarbeidere, herunder konsulenter og hvordan de best kan lede seg selv under fjernarbeid. Dersom fremtidig organisering av arbeidet i større grad tar i bruk hybridløsninger med bruk av hjemmekontor, vil de organisasjonene som treffer best med tanke på støtte og opplæring, kunne få en arbeidsmiljøgevinst med potensielle positive virkninger for helse, sykefravær og frafall, men også for virksomhetenes resultater, kvalitet og konkurransekraft.

Prosjektet er derfor ute etter 15-20 konsulenter til individuelle intervju og 5-10 deltakere i et fokusgruppeintervju. Deltakerne må ha fått endret sin arbeidshverdag over en lengre periode ved at største delen av arbeidet har blitt flyttet til hjemmekontor. Vi ønsker konsulenter med ulik ansiennitet i organisasjonen, representanter fra alle kjønn og i alle livsfaser.

Prosjektet har fått tilgang til dine kontaktopplysninger via [redacted] sine interne ansattlister. Prosjektet er forankret og har blitt godkjent av [redacted], Direktør [redacted].

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du velger å delta vil det bli gjennomført et intervju med varighet på cirka 60-90 minutter. Intervjuet inneholder spørsmål om dine erfaringer under hjemmekontor og hvordan du leder deg selv i denne konteksten. Dine svar vil bli registrert ved hjelp av lydopptak. Så snart lydopptaket er oversatt til tekst, vil lydopptaket bli slettet. All data som samles inn vil bli anonymisert.

Du vil i etterkant av intervjuet kunne få tilsendt en forespørsel om å delta på et fokusgruppeintervju bestående av 5-10 deltakere med varighet på cirka 45-60 minutter. Her vil midlertidige funn fra prosjektet bli presentert. Via gruppediskusjoner ønsker vi å samle inn

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

Vurdering

Referansenummer

853331

Prosjekttittel

En fenomenologisk studie av kunnskapsmedarbeideres erfaringer med å lede seg selv i en pandemikontekst preget av fjernarbeid

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Handelshøgskolen / Marked, organisasjon og ledelse

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Rune Bjerke, rune.bjerke@kristiania.no, tlf: [REDACTED]

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Siw Waagen Jakobsen, siw.jakobsen@bkkfiber.no, tlf: [REDACTED]

Prosjektperiode

20.06.2021 - 25.05.2022

Vurdering (1)

23.09.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen vil være i samsvar med personvernlovgivningen, så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet den 23.09.2021 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige personopplysninger og særlige kategorier av personopplysninger om helse frem til 25.05.2022.

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 nr. 11 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse, som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

For alminnelige personopplysninger vil lovlig grunnlag for behandlingen være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 a.

For særlige kategorier av personopplysninger vil lovlig grunnlag for behandlingen være den registrertes uttrykkelige samtykke, jf. personvernforordningen art. 9 nr. 2 bokstav a, jf. personopplysningsloven § 10, jf. § 9 (2).

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 viderebehandles 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

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.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

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).

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

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 hvilken type endringer det er nødvendig å melde:

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

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Kontaktperson hos NSD: Markus Celiussen

Lykke til med prosjektet!

gruppens perspektiver om funnene, generere nye ideer og se på mulighetene for å lage et opplæringsprogram rettet inn mot det å arbeide fra hjemmekontor. Gruppens svar vil bli registrert ved hjelp av lydopptak.

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 skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er kun mastergradsstudentene som arbeider med dette prosjektet og deres veileder som har tilgang på opplysningene som samles inn. Opplysningene vil bli beskyttet ved at alt lagres på et tilgangsstyrt område, alle personopplysninger (navn og kontaktopplysninger) vil bli erstattet med en kode som lagres på egne navnelister adskilt fra øvrig data. Alle opplysninger som brukes i masteroppgaven vil bli anonymisert.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes i slutten av mai 2022. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres. Anonymisert data vil kunne bli brukt som del av andre forskningsprosjekter.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- Nord universitet ved professor Rune Bjerke, rune.bjerke@kristiania.no
- Personvernombud ved Nord universitet: Toril Irene Kringen, personvernombud@nord.no

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

- NSD på epost (personvertjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Rune Bjerke
(veileder)

Siw Waagen-Jakobsen, Trude Skogesal og Rune Kveen
(studenter)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Kunnskapsmedarbeidere sine erfaringer med fjernarbeid*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- å delta i fokusgruppe

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)