



Norges miljø- og  
biovitenskapelige  
universitet

**Masteroppgave 2023 30 studiepoeng**  
Handelshøyskolen

# **Selvledelse som styringsverktøy**

Et innblikk i leder- og medarbeiderperspektiv fra eiendomsmeglerbransjen

**Regine Fretheim Borlaug**  
Mastergrad i økonomi og administrasjon

## Forord

Denne oppgaven markerer slutten på min mastergrad i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen på Norges miljø- og biovitenskapelige universitet våren 2023. Studiet har vært spennende og jeg har tilegnet meg kunnskap som jeg allerede har bruk for.

Masteroppgaven har gitt meg stor innsikt i hvordan selvledelse kan brukes som styringsverktøy. Arbeidet har gitt meg svært nyttig kunnskap, og prosessen har gjort meg bevisst på hvordan jeg strukturerer min egen arbeidshverdag. Dette ville jeg ikke vært foruten. Temaet er svært dagsaktuelt, og vil trolig få enda større plass i fremtidens arbeidsliv.

Jeg har opplevd dette avsluttende semesteret som lærerikt og givende, mye takket være min dyktige veileder Charlotta Levay. Jeg har satt stor pris på rådene og innspillene dine underveis. Videre er jeg også svært takknemlig for at jeg har en arbeidsgiver som har gitt meg anledning til å studere ved siden av full jobb. Takk til familie, venner og kollegaer som har vært oppmuntrende og støttende i denne perioden. Jeg ønsker også å takke de jeg har fått lov til å intervju, både for fine samtaler og at dere har vist meg åpenhet og tillitt.



---

Regine Fretheim Borlaug

## Sammendrag

Siden begrepet selvledelse for første gang dukket opp på 1980-tallet har det fått stadig større plass i ledelseslitteraturen. Mange organisasjoner er på veg mot mer organiske og desentraliserte organisasjonsstrukturer, som innebærer at arbeidstakere på alle nivåer i organisasjonen må ta et større ansvar for egne arbeidsoppgaver. Samtidig har tradisjonelle hierarkiske ledelsemetoder i stor grad blitt erstattet av relasjons- og medarbeiderorientert tilnærminger. Med andre ord er det mye som tyder på at deltakende ledelseskonsepter, slik som selvledelse, vil få enda større plass i fremtidens arbeidsliv.

En rekke studier og forskning peker på at selvledelse kan bidra til økte prestasjoner og engasjement, men det er i liten grad undersøkt hvilke selvledelsesstrategier som egner seg for kunnskapsarbeidere og hvilke mekanismer som medierer selvledelsesprosessen i kunnskapsorganisasjoner. Dette studiet er vinklet mot kunnskapsarbeidere i eiendomsmeglerbransjen, og problemstillingen er formulert til:

*Hvordan praktiseres selvledelse hos eiendomsmeglere, og hvordan kan leder legge til rette for effektiv selvledelse?*

Problemstillingen besvares gjennom analyse av data fra kvalitative intervjuer. Studiet undersøker først og fremst eiendomsmeglernes nåværende forhold til selvledelse, herunder forståelse og bevissthet. Videre rettes fokuset til hva som motiverer dem og hvilke strategier de benytter seg av i arbeidshverdagen, for deretter å evaluere hvor nyttige disse er i møte med utfordringene som blir kommunisert. Funnene mine viser flere anbefalinger for å øke kvaliteten av den enkeltes selvpåvirkning. Dette med bakgrunn i at eiendomsmeglerne opplever stor arbeidsbelastning, stress og utbrenthet. Ledere i eiendomsmeglerforetak kan legge til rette for selvledelsesutvikling ved å fokusere på strategier som hjelper eiendomsmeglerne anpasse arbeidsmengde ut i fra faktisk kapasitet.

## Abstract

Since the concept of self-leadership first emerged in the 1980s, it has become increasingly prominent in leadership literature. Modern-day organizations are swiftly transitioning towards a more decentralized and organic structure, necessitating workers at all levels of the organization taking greater accountability in overseeing their own work. Simultaneously, conventional hierarchical leadership methods have predominantly been supplanted by approaches that focus on a dynamic relationship between the leaders and employees.

Research indicate that self-leadership methods can contribute to increased performance and work engagement in employees, but however little to no research has been conducted in efforts to establish which self-leadership strategies are best suited to knowledge workers and how such self-leadership processes can be facilitated in knowledge organizations. This study is directed towards knowledge workers in the real estate industry with the following problem statement:

*How is self-leadership practiced among real estate agents, and how can leaders facilitate effective self-leadership?*

The research question is answered through an analysis of data collected from qualitative interviews. The study first examines the real estate agents' present day understanding of self-leadership and their level of awareness. Furthermore, the study examines what motivates them and which strategies they use to structure their day-to-day work, then evaluating how effective these strategies are in addressing the challenges they are faced with on a daily basis. Through this study I have found that there are several ways to increase the quality of their individual self-influence, given that they are experiencing work overload, stress and even burnout. Leaders in real estate firms can facilitate self-leadership development by focusing on strategies that help the agents adjust their workload to their actual capacity.

## Innholdsfortegnelse

<b>Kapittel 1: Innledning</b> .....	<b>6</b>
1.1 Bakgrunn for oppgaven.....	6
1.2 Problemstilling .....	8
1.3 Oppgavens avgrensning og struktur .....	9
<b>Kapittel 2: Teoretisk rammeverk</b> .....	<b>10</b>
2.1 Selvledelse .....	10
2.1.1 Opphav og definisjon.....	11
2.1.2 Selvledelsesteori .....	12
2.1.3 Selvbestemmelse.....	13
2.1.4 Selvregulering .....	14
2.1.5 Sosial-kognitiv læringsteori og selvopplevd mestringsevne .....	15
2.1.6 Selvledelsesstrategier .....	16
2.2 Selvledelse og motivasjon .....	21
2.2.1 Indre motivasjon.....	22
2.2.2 Ytre motivasjon.....	23
2.3 Ledelse av selvledelse .....	24
2.3.1 Superledelse .....	24
2.3.2 Implementering av selvledelse .....	25
2.4 Selvledelse for kunnskapsarbeidere .....	26
2.5 Oppsummering av teoretisk rammeverk.....	28
<b>Kapittel 3: Eiendomsmeglers rolle</b> .....	<b>29</b>
3.1 Eiendomsmeglere som kunnskapsarbeidere .....	29
3.2 Lønnmodell.....	30
3.3 Motivasjonsfaktorer .....	30
3.4 Arbeidsrelatert stress og utbrenthet.....	31
<b>Kapittel 4: Metode</b> .....	<b>32</b>
4.1 Vitenskapsteoretisk perspektiv .....	32
4.2 Tilnærming, design og metode .....	32
4.3 Datainnsamling.....	33
4.3.1 Utvalg og rekruttering .....	33
4.3.2 Intervjuguide .....	34
4.3.3 Utføring av intervjuene.....	35
4.4 Analyse av datamaterialet .....	36
4.5 Validitet og reliabilitet .....	38
4.6 Etske vurderinger.....	38
4.7 Oppsummering av forskningsmetode .....	39
<b>Kapittel 5: Resultater</b> .....	<b>40</b>
5.1 Dagens forhold til selvledelse.....	41
5.1.1 Forståelse og bevissthet .....	41
5.1.2 Født selvleder .....	43

5.1.3 Kjennetegn ved en god selvleder .....	43
<b>5.2 Motivasjon og selvledelsesstrategier .....</b>	<b>44</b>
5.2.1 Ytre og indre motivasjonsfaktorer .....	45
5.2.2 Motivasjonsstrategier .....	47
5.2.3 Adferdsstrategier .....	48
5.2.4 Kognitive strategier .....	51
<b>5.3 Utfordringer i arbeidshverdagen .....</b>	<b>52</b>
5.3.1 Balanse mellom privatliv og arbeidsliv .....	52
5.3.2 Manglende grensesetting .....	53
5.3.3 Distraksjoner .....	54
<b>5.4 Selvledelsesutvikling .....</b>	<b>55</b>
5.4.1 Eiendomsmeglers synspunkt .....	55
5.4.2 Leders synspunkt .....	57
<b>5.5 Oppsummering av funn .....</b>	<b>59</b>
<b>Kapittel 6: Diskusjon .....</b>	<b>61</b>
<b>6.1 Dagens forhold til selvledelse .....</b>	<b>61</b>
6.1.1 Forståelse og bevissthet .....	61
6.1.2 Født selvleder .....	62
6.1.3 Kjennetegn ved en god selvleder .....	63
<b>6.2 Motivasjon og selvledelsesstrategier .....</b>	<b>63</b>
6.2.1 Ytre og indre motivasjonsfaktorer .....	64
6.2.2 Motivasjonsstrategier .....	66
6.2.3 Adferdsstrategier .....	67
6.2.4 Kognitive strategier .....	68
<b>6.3 Utfordringer i arbeidshverdagen .....</b>	<b>69</b>
6.3.1 Balanse mellom privatliv og arbeidsliv .....	70
6.3.2 Manglende grensesetting .....	71
6.3.3 Distraksjoner .....	72
<b>6.4 Selvledelsesutvikling .....</b>	<b>72</b>
6.4.1 Eiendomsmeglers synspunkt .....	73
6.4.2 Leders synspunkt .....	73
<b>6.5 Oppsummering av diskusjon .....</b>	<b>74</b>
6.5.1 I hvilken grad er eiendomsmegler og leder bevisst på selvledelse? .....	74
6.5.2 Hva motiverer dem, hvilke selvledelsesstrategier benyttes i dag og hvor nyttige er disse i møte med arbeidshverdagen utfordringer? .....	75
6.5.3 Hvordan kan leder legge til rette for selvledelsesutvikling? .....	76
<b>7. Konklusjon .....</b>	<b>77</b>
<b>7.1 Problemstilling .....</b>	<b>77</b>
<b>7.2 Begrensninger ved studien .....</b>	<b>78</b>
<b>7.3 Anbefalinger til videre forskning .....</b>	<b>78</b>
<b>Litteraturliste .....</b>	<b>79</b>
<b>Vedlegg .....</b>	<b>87</b>

# Kapittel 1: Innledning

## 1.1 Bakgrunn for oppgaven

Eiendomsmeglerbransjen er krevende og svært konkurransepreget, og mange opplever høyt arbeidspress. Det kreves stor grad av fleksibilitet og arbeidsdagene er ofte lange, noe som til tider skaper en vanskelig balansegang med privatlivet. Samtidig stilles det ofte høye krav til både resultater og faglig kvalitet fra arbeidsgiver. En typisk arbeidsdag inneholder en kombinasjon av budrunder, visninger, overtakelser og andre kundemøter. Med andre ord tilbringes det typisk lite tid på kontoret, og eiendomsmegleren er selv ansvarlig for å strukturere arbeidsdagen. Av den grunn er det ønskelig å se nærmere på selvledelse hos eiendomsmeglere.

I dagens arbeidsliv benyttes selvledelse som et verktøy for å øke motivasjonen, engasjementet og effektiviteten til arbeidstakere, som kan bidra til økt verdiskaping for hele organisasjonen (Martinsen, 2015). Det er derfor interessant og viktig å undersøke betydningen av selvledelse som styringsverktøy i eiendomsmeglerbransjen, og hvilken nytte eiendomsmeglerne har av dette. Dette har jeg gjort ved å ta utgangspunkt i relevant litteratur og samle inn data i form av kvalitative intervjuer. For å få et mest mulig nyansert blikk har jeg valgt å intervjuer både eiendomsmeglere og ledere fra ulike kontorer og kjeder.

Selvledelse er ikke et nytt fenomen, og begrepet dukket opp for første gang på 80-tallet som et supplement til selvstyring (Manz, 1983, 1986; Manz & Sims, 1980). Siden den gang har selvledelse fått stadig større plass i ledelseslitteraturen, og det finnes rikelig med forskning på område allerede. Jeg anser det likevel som relevant å gjennomføre denne studien med tanke på at dagens verdig er i stadig endring, blant annet forårsaket av økt globalisering og nyskapende teknologi. Felles for oss alle er at livet er fylt med overganger, og noen av disse er utenfor det vi kan kontrollere. Koronapandemien gjorde at svært mange på kort tid stiftet bekjentskap med selvledelse, og mange returnerte nok derfor til arbeidslivet med en større følelse av frihet og fleksibilitet enn det de kanskje hadde tidligere. I skrivende stund er vi tilbake til en «ny normal», men det er viktig å poengtere at vi også i fremtiden vil komme til å

møte på nye kriser – slik som vi nå opplever med krigen i Ukraina og energikrisen. Med andre ord vil temaet være under kontinuerlig endring hvor det stadig skjer utvikling.

En naturlig konsekvens av det ovennevnte er at organisasjonenes konkurransebetingelser også påvirkes, og mange organisasjoner beveger seg allerede mot en mer organisk og desentralisert organisasjonsstruktur (Houghton & Neck, 2002). I korte trekk innebærer dette at arbeidstakere på alle nivåer i organisasjonen må ta større ansvar for egne arbeidsoppgaver (Shipper & Manz, 1992). Parallelt har de tradisjonelle hierarkiske ledelsesmetodene i stor grad blitt erstattet med relasjons- og medarbeiderorienterte tilnærminger. Denne trenden har gitt økt fokus på deltakende ledelseskonsepter, som nettopp selvledelse (Conger & Kanungo, 1988; Thomas & Velthouse, 1990; Cohen & Ledford, 1994; Hackman, 1986). Hittil er det ikke noe som tilsier at denne trenden vil avta, og det peker på at det også i fremtiden vil være av stor betydning at arbeidstakere kan benytte egen kompetanse og få større medbestemmelsesrett (Martinsen, 2015; Manz & Sims, 2001). Dette understreker at selvledelse som styringsverktøy er et høyst aktuelt tema, ikke bare for eiendomsmeglere, men for alle typer kunnskapsarbeidere.

Jeg jobber selv i eiendomsmeglerbransjen og vet av erfaring at gode prestasjoner og en utbredt «ja-holdning» blir applaudert. Samtidig har jeg bitt meg merke i at det ikke er uvanlig at enkelte opplever periodevis utmattelse og må trappe ned i arbeidsmengde. Enkelte skifter også ut jobben til fordel for stillinger i helt andre bransjer. Min antagelse er at tilrettelegging for selvledelsesutvikling kan fremme eiendomsmeglernes engasjement, effektivitet og prestasjoner. Samtidig tror jeg også at det vil bidra til å redusere arbeidsbelastningen og stressnivået. Eiendomsmeglere skiller seg fra typiske kunnskapsarbeidere med tanke på den naturlige graden av selvstendighet som er forbundet med yrket, i tillegg til at arbeidsdagen er variert og til dels uforutsigbar. Jeg anser derfor dette som et interessant og viktig område å forske mer på, og håper at denne studien kan bidra med å gi innsikt i nytteverdien av selvledelse for eiendomsmeglere.



## 1.2 Problemstilling

På bakgrunn av tidligere forskning og teori om selvledelse er hensikten med oppgaven å undersøke nytteverdien av selvledelse som styringsverktøy i eiendomsmeglerbransjen. For å svare på dette anser jeg det som hensiktsmessig å først få en forståelse av eiendomsmeglernes forhold til selvledelse på nåværende tidspunkt. Problemstillingen er formulert til følgende:

*Hvordan praktiseres selvledelse hos eiendomsmeglere, og hvordan kan leder legge til rette for effektiv selvledelse?*

For å videre belyse problemstillingen har jeg utarbeidet tre forskningsspørsmål:

- 1) I hvilken grad er eiendomsmegler og leder bevisst på selvledelse?
- 2) Hva motiverer dem, hvilke selvledelsesstrategier benyttes i dag og hvor nyttige er disse i møte med arbeidshverdagens utfordringer?
- 3) Hvordan kan leder legge til rette for selvledelsesutvikling?

Problemstillingen og de tilhørende forskningsspørsmålene besvares ut fra funnene som er gjort i datainnsamlingen med grunnlag i det teoretiske rammeverket. Formålet med intervjuene var å få innsikt i personlige erfaringer, tanker og holdninger rundt selvledelse fra både eiendomsmeglernes og leders perspektiv. Studiet er ikke generaliserbar til alle typer kunnskapsarbeidere, men jeg vil likevel påstå at funnene fra denne studien trolig er relevante for lignende yrker. Det vil altså si yrker med en naturlig grad av selvstendighet. Jeg mener likevel at studiet har en generell overføringsverdi med tanke på at mange organisasjoner, som nevnt innledningsvis, beveger seg bort fra de tradisjonelle hierarkiske ledelsesmetodene. Fremtidens arbeidsliv vil trolig være preget av arbeidstakere med enda høyere grad av autonomi enn det vi ser i dag. Det vil derfor være rimelig å anta at de lederne som har kunnskap om selvledelse som styringsverktøy vil gi organisasjonene sine et konkurransefortrinn.

### 1.3 Oppgavens avgrensning og struktur

Oppgaven er avgrenset til leder- og medarbeiderperspektiv fra eiendomsmeglerbransjen. Informasjonsgrunnlaget til oppgaven er basert på kvalitative, semistrukturerte intervjuer. I intervjuene har jeg valgt å ikke inkludere spørsmål om intervjukandidatenes generelle kunnskap til ulike teorier fordi jeg ønsker en generell tilnærming, uten å gå for mye i dybden. Intervjukandidatene er plukket ut i et avgrenset geografisk område. Med hensyn til å gjøre gjennomføringen av intervjuene så praktisk som mulig er kandidatene plukket fra eiendomsmeglerforetak i Oslo og omegn.

Oppgaven er delt inn i sju kapitler, som i tillegg til dette kapitlet, inkluderer teoretisk rammeverk, en kort innføring i eiendomsmeglerens rolle, metode, resultater, diskusjon og avslutningsvis konklusjon. Det teoretiske grunnlaget for oppgaven fremgår av kapittel 2. Kapittel 3 skildrer eiendomsmegleren som kunnskapsarbeider. Videre redegjør jeg for metode i kapittel 4, hvor valg av metode, datainnsamling, analyse av data, validitet, reliabilitet og etiske avveininger presenteres. Kapittel 5 presenterer resultatene fra datainnsamlingen med oppsummeringer av intervjuene og direkte sitater som underbygger disse. Resultatene blir videre diskutert i lys av det teoretiske rammeverket i kapittel 6. Avsluttende kapittel inneholder studiets konklusjon, begrensninger og til sist anbefalinger til videre forskning.

## Kapittel 2: Teoretisk rammeverk

Selvledelse er et tverrfaglig konsept som bygger på en rekke teoretiske tilnærminger og forskning fra ulike fagfelt, blant annet psykologi, ledelse og organisasjonsadferd. På bakgrunn av dette så jeg det som hensiktsmessig å dele dette kapittelet inn i fem deler. I den første delen vil jeg presentere de mest sentrale teoriene for selvledelse som gir avklaringer og grunnlag for denne studien. I den andre delen ser jeg nærmere på hvilken betydning motivasjon har for selvledelse og hvilke faktorer som spiller størst rolle. Videre vil den tredje delen gå inn på sentrale ledelsesteorier for selvledelse. Dernest handler kapittel fire om hvordan selvledelsesutvikling bør foregå for kunnskapsarbeidere. Avslutningsvis oppsummeres det teoretiske rammeverket i kapittel fem.

### 2.1 Selvledelse

Fokuset på oppgaven er nytteverdien av selvledelse som styringsverktøy i eiendomsmeglerbransjen. For å studere konteksten har jeg derfor sett på de ulike teoriene selvledelse er tuftet på. Selvledelse er dypt forankret i motivasjonsteorier fra psykologien, spesielt selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan, 1985), selvreguleringsteorien (Bandura, 1997) og sosial-kognitiv læringsteori (Bandura, 1997). Selvbestemmelsesteorien har røtter i kognitiv evalueringsteori, og er relevant for å forstå hvordan motivasjon og adferd påvirkes av behovet for autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet (Deci & Ryan, 1985). Videre beskriver selvreguleringsteorien hvordan man kan regulere og kontrollere egen adferd, hvor et viktig element er selvopplevd mestringsfølelse (Bandura, 1997). Den sentrale ledelsesteorien er myndiggjørende ledelse, også kalt superledelse (Manz & Sims, 1991).

Jeg mener at fokus på selvledelsesstrategier vil skape merverdi for eiendomsmeglere, men under andre forutsetninger enn det som blir skildret i den tradisjonelle litteraturen. En rekke studier og forskning peker på at selvledelse, i de aller fleste tilfeller, kan bidra til økte prestasjoner og engasjement (Manz, 1983, 1986; Neck & Houghton, 2006; Martinsen, 2015). Paradoksalt er det i liten grad undersøkt hvilke mekanismer som medierer selvledelsesprosessen i kunnskapsorganisasjoner (Konradt et. al., 2009; Prussia et. al., 1998), og selvledelsesforskningen er overraskende mangelfull på dette området. Det er blant annet

ikke kartlagt hvilke strategier for selvledelse som best egner seg for kunnskapsarbeidere, eller hvilke forhold man bør være spesielt oppmerksom på ved iverksetting av selvledelsesutvikling i slike organisasjoner (Sidwell & Perry, 2019; Sandvik et. al., 2019; Bäcklander, 2019; Amundsen & Martinsen, 2015; Empson & Langley, 2015). For kunnskapsarbeidere er arbeidsoppgavene gjerne mentalt krevende, og i enkelte tilfeller kanskje i så stor grad at man er nødt til å vurdere hvorvidt de klassiske selvledelsesstrategiene vil gjøre mer skade enn nytte (Bäcklander, 2019; Drake, 2020). Manglende motivasjon har heller ikke vist seg å være et problem blant kunnskapsarbeidere, tvert imot er de så høyt motiverte at det resulterer i problemer med manglende grensesetting (Ipsen & Jensen, 2010; Joo & Lim, 2009). Tradisjonelle selvledelsesstrategier tar sikte på å øke den indre motivasjonen (Manz, 1986), noe som kan virke mot sin hensikt på kunnskapsarbeidere som allerede har problemer med mengden arbeid de tar på seg (Lupu & Empson, 2015; Bäcklander, 2019; Drake, 2020).

Formålet med dette kapittelet er dermed å utforske hvilke strategier for selvledelse som vil kunne skape merverdi kunnskapsarbeidere, samt hvilke som eventuelt bør unngås, på bakgrunn av tradisjonell litteratur, forskning og nyere studier. Kapittelet ser også på hvordan leder kan skape forankring for selvledelse for arbeidstakerne.

### 2.1.1 Opphav og definisjon

Begrepet selvledelse dukket opp i kjølvannet av Kerr og Jermiers (1978) leadership substitutes theory. Teorien beskriver hvordan ulike situasjonelle faktorer, som underordnede oppgaver og organisatoriske egenskaper, kan erstatte eller nøytralisere behovet for tradisjonell ledelse. Basert på Kerr og Jermiers (1978) perspektiv ble teori om selvledelse utviklet, først omtalt av Manz og Sims (1980) som *self-management*, og videre som *self-leadership* (Manz, 1983, 1986).

Mens tradisjonelle, hierarkiske ledelsesmetoder handler om å styre og kontrollere arbeidstakerne, defineres selvledelse av ønsket om å øke arbeidstakernes autonomi for å gjøre dem i stand til å styre og motivere seg selv (Manz, 1986; Neck & Houghton, 2006). Amundsen (2019, s. 189) har en mer skandinavisk tilnærming og definerer selvledelse som «den etiske bevisste innflytelsen hver enkelt utøver på sine tanker, følelser og atferd for å

styrke seg selv og sin samhandling med andre». I klartekst er hensikten med selvledelse at arbeidstakerne selv skal kunne håndtere flesteparten av de påvirkningsprosessene som tradisjonelt sett utøves av ledere (Lovelace, Manz & Alves, 2007; Sims & Lorenzi, 1992). Dette gjøres gjennom å gi arbeidstakerne et ønske om å selv ta ansvar og bidra til organisasjonens helhetlige suksess. Viktige faktorer i denne sammenheng er myndiggjøring, motivasjon og selvopplevd mestringsfølelse (Martinsen, 2015).

### 2.1.2 Selvledelsesteori

Selvledelsesteorien ble introdusert av Neck og Houghton i 2006 og har siden blitt et viktig bidrag til organisasjonspsykologien. Manz (1986) beskrev opprinnelig selvledelse som et viktig verktøy for å klare å gjennomføre kjedelige eller utfordrende gjøremål selv når motivasjonen er fraværende. Siden den gang har fokuset flyttet seg over på hvordan selvledelse kan brukes som verktøy for å øke effektivitet (Neck & Houghton, 2006).

Selvledelsesteorien er normativ, som betyr at den hovedsakelig forteller hva individet *bør* gjøre for å utøve selvledelse i større grad enn *hvordan* det gjøres i praksis. Med andre ord beskriver teorien hvordan utøvelse av selvledelse foregår ut fra et ideelt perspektiv (Neck & Houghton, 2006).

Alle utøver selvledelse i større eller mindre grad, bevisst eller ubevisst, men det er stor forskjell i kvaliteten på denne selvpåvirkningen (Martin & Amundsen, 2015). Denne kvaliteten kan ses i sammenheng med individets grad av selvbevissthet (Amundsen, 2019). Forskning har funnet at selvledelse kan læres, og kan derfor betraktes som en egenskap eller en kompetanse (Neck et. al., 2014). Individuer med høy grad av selvbevissthet vil ha lettere for å utvikle seg til å bli gode selvledere (Pina e Cunha et. al., 2017), som i tur vil gjøre en i stand til å i større grad ta ansvar for egen adferd, motivasjon og egne prestasjoner (Neck & Houghton, 2006). De argumenterer for at dette kan føre til både økt trivsel, tilfredshet og produktivitet både for den enkelte arbeidstaker og bidra til økt verdiskaping for organisasjonen. Videre viser de også til at selvledelse kan bidra til å redusere arbeidsrelatert stress og generelt forbedre arbeidsmiljøet (Neck & Houghton, 2006).

### 2.1.3 Selvbestemmelse

Som nevnt innledningsvis er selvledelse dypt forankret i psykologiske motivasjonsteorier, hvor selvbestemmelsesteorien er svært sentral (Deci & Ryan, 1985). Selvbestemmelsesteorien har røtter i kognitiv evalueringsteori, og er relevant for å forstå hvordan motivasjon og adferd påvirkes av behovet for autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet (Deci & Ryan, 1985).

Kjernen i selvbestemmelsesteorien er at mennesker har tre grunnleggende behov som fungerer som drivkrefter (Deci & Ryan, 1985). Disse tre behovene er selvbestemmelse, kompetanse og tilhørighet. Når samtlige behov er dekket vil individets tilfredshet, innsats og prestasjoner øke (Deci & Ryan, 1985).

Selvbestemmelse dreier seg om at individet har valgmuligheter for handlingene sine, i stedet for at de utelukkende påvirkes av ytre faktorer (Deci & Ryan, 1985). Tanken er at adferden vår blir styrt og utviklet av indre prosesser, som er viktig for å bevare integritet og selvstendighet. Med andre ord er selvbestemmelse grunnleggende for å kunne utøve selvledelse, siden selve tanken bak selvledelse er å kunne ta egne valg for å oppnå gitte målsetninger.

Kompetanse beskrives som behovet for å være deltakende i et fagfelt hvor man kan bruke evnene og ferdighetene sine for å løse oppgaver (Deci & Ryan, 1985). Dette er viktig for å oppleve at man mestrer arbeidsoppgavene sine. For at arbeidstakere skal føle mestring er det derfor ifølge Saksvik & Nytrø (2009) viktig at organisasjoner legger til rette for at de får brukt evnene og ferdighetene sine.

Tilhørighet betegnes av Deci og Ryan (1985) som behovet for å danne sosiale bånd ved å knytte oss til andre. På den måten kan vi si at motivasjon, utvikling og prestasjoner henger sammen med at man har et godt sosialt samhold.

Om man tar utgangspunkt i at samtlige av disse behovene er oppfylt, er det likevel ikke gitt at man er i stand til å utføre effektiv selvledelse. For å bli en effektiv selvleder er det i tillegg nødvendig å utvikle selvstendighet og strategier for å motivere seg selv til å nå gitte målsetninger.

#### 2.1.4 Selvregulering

Selvreguleringsteorien skildrer hvordan man kan regulere og kontrollere egen adferd, samt egne tanker og følelser for å enklere oppnå målene man setter seg (Bandura, 1997). Ved selvregulering utarbeider man klare målsetninger for hva man ønsker å oppnå innenfor gitte rammer i tråd med de verdiene man har, og benytter deretter selvreguleringsstrategier for å sørge for at adferden ens samsvarer med de langsiktige målsetningene. Dersom disse målene nås innenfor de standardene man satt i forkant øker selvopplevd mestringsfølelse. Effekten av dette er at man setter seg enda høyere målsetninger i neste runde (Bandura, 1997). Dermed skapes en selvforsterkende positiv sirkel som bidrar til utvikling og økte prestasjoner.

En effektiv strategi er selvobservasjon. Ved å praktisere dette kan man snu negative innstillinger til positive, i tillegg til at man blir bedre til å prioritere (Glasø & Thompson, 2018). Det fører også til at man lettere mestrer de utfordringene man møter på underveis. Ved selvobservasjon kan man identifisere avvik i prosessen i forhold til de standardene man har satt på forhånd, og dermed justere adferden for å komme på riktig spor igjen. Dette utvikler også utholdenheten, som videre påvirker den innsatsen man legger ned i å oppnå målene sine (Bandura, 1986; Glasø & Thompson, 2018; Neck & Houghton, 2006).

En annen selvreguleringsstrategi er selvstyring, som innebærer at man belønner seg selv for ønsket adferd for å nå et bestemt mål (Houghton & Neck, 2002). En viktig faktor for selvstyring er selvkontroll, og beskrives som en prosess hvor individet bevisst velger en adferd som gir avkastning i det lange løp fordi man bryr seg om de langsiktige konsekvensene (Manz & Sims, 1980). Andre viktige faktorer for selvstyring er målstyring, øving, selvforsterking og selvstraff (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Dette er grunnmuren for adferdsfokuset selvledelse (Manz & Sims, 1980).

Det skal likevel nevnes at selv om de ovennevnte strategiene er effektive virkemidler for hvordan individet kan oppnå større selvinnflytelse og hvordan avvik fra satte standarder kan reduseres, så gir det ikke svar på *hva* som skal gjøres og *hvorfor* (Neck & Manz, 1996). Mens disse dreier seg om *hvordan* vi tar kontroll over egen adferd for å nå målene vi setter oss,

omfatter selvledelse i tillegg *hensikten* (Manz, 1986). Dette betyr at selvledelse representerer et høyere nivå av selvinnflytelse.

#### 2.1.5 Sosial-kognitiv læringsteori og selvopplevd mestringsevne

En annen grunnleggende teori for selvledelse er sosial-kognitiv læringsteori. Menneskelig adferd er en kompleks prosess som best kan forklares som et triadisk gjensidig forhold mellom kognitive prosesser, miljømessige rammer og adferd (Bandura, 1986). Kognitive prosesser refererer da til indre påvirkninger, mens miljømessige rammer henviser til de ytre påvirkningene. Endres en av disse faktorene, har det konsekvenser for de to andre (Bandura, 1986). Ser man den sosial-kognitive læringsteorien i sammenheng med selvreguleringsteorien, danner det grunnlag for resiprok determinisme. Martinsen (2015, s. 329) oppsummerer dette som «et samspill mellom vår adferd, våre individuelle forutsetninger for adferd og de miljømessige rammer og forutsetninger for vår adferd».

Resiprok determinisme er kort forklart en helhetsrepresentasjon av læring som et resultat av gjensidig påvirkning. Dette betyr at adferden defineres av miljøet rundt oss sammen med de kognitive prosessene, og er bakgrunnen for at selvledelsesadferd søker å forme både adferdsmessige og kognitive utfall (Neck & Manz, 2010). Eksempelvis gjøres dette gjennom å skape ekstern selvbelønning eller ved å forvalte interne kognitive prosesser, som å skape positive tankemønstre.

En av de kanskje mest omtalte faktorene innen selvledelse er selvopplevd mestringsfølelse, som har opphav i den sosial-kognitive læringsteorien (Manz, 1986; Neck & Manz, 1992; Prussia et. al., 1998; Martinsen, 2015). Basert på forskning har dette vist seg å være den primære mekanismen i hvorvidt prestasjoner kan forbedres gjennom selvledelse (Neck & Manz, 1996; Prussia et. al., 1998). I korte trekk innebærer selvopplevd mestringsfølelse individets tro på egen evne til å mestre utfordringer, og er en av de mest virkningsfulle faktorene for å ta eget initiativ til å handle (Bandura et. al., 1997). Høy grad av selvopplevd mestringsfølelse vil gjøre individet rustet for å håndtere ulike påkjenninger og andre krevende situasjoner, som nevnt i kapittelet om selvreguleringsteori. På motsatt side har forskning funnet at lav opplevd mestringsfølelse er forbundet med dårlig helse som følge av høyt



jobbpress og høy situasjonskontroll (Lovelace et al., 2007). Som Deci og Ryan (1985) skildrer i sin selvbestemmelsesteori vil behovet for selvbestemmelse, tilhørighet og kompetanse drive individet til å forfølge vanskeligere mål gjennom økt tilfredshet, innsats og forbedrede prestasjoner. På samme tid vil dette føre til økt selvopplevd mestringsfølelse (Bandura, 1991), som igjen utvikler utholdenheten på veien mot større måloppnåelser.

### 2.1.6 Selvledelsesstrategier

Som tidligere nevnt utøver alle selvledelse i en eller annen form, enten det er bevisst eller ikke (Amundsen & Martinsen, 2015). Menneskers adferd påvirkes av hvordan vi handler og tenker i hverdagen, og siden den kognitive kapasiteten vår er begrenset fører det til at repetitive handlemønstre automatiseres (Amundsen, 2019). Disse innarbeidede rutinene er styrende for oss (Karp, 2016). Selvledelse kan anses som et hjelpemiddel til å påvirke, eller korrigere, disse innarbeidede rutinene som styrer oss (Amundsen, 2019). På denne måten kan man lede seg selv mot å nå de målene man setter seg. Tabellen nedenfor illustrer de tre primære selvledelseskategoriene med tilhørende metoder, samt effekten av disse (Neck et. al., 2019; Karp, 2016; Schwartz & McCarthy, 2007):

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

Tabell 1: Sammenfatning av selvledelsesstrategier (Neck et. al., 2019; Karp, 2016; Schwartz & McCarthy, 2007)

Som vi ser deles strategier for selvledelse primært inn i tre kategorier, herunder adferdsmessige strategier, kognitive strategier og motivasjonsstrategier. Neck og Houghton (2006) beskriver at disse strategiene kan fremme selvledelse, blant annet ved å bli bevisst på egen adferd gjennom selvobservasjon og hva man ønsker å endre. For videre utvikling er det viktig å sette seg utfordrende mål for hva man ønsker å utrette. Ønsket adferd kan forsterkes gjennom ulike virkemidler for motivasjon, og ved å kontinuerlig øve blir adferden naturlig innarbeidet Neck og Houghton (2006). I denne sammenheng er det viktig å identifisere effektive belønningssystemer som gjør at man klarer å jobbe seg gjennom kjedelige eller krevende gjøremål som er nødvendige på veien mot måloppnåelsen. En annen viktig faktor er å identifisere dysfunksjonelle eller irrasjonelle tankemønstre slik at man kan snu dem til positive antakelser og oppfatninger Neck og Houghton (2006).

### *Adferdsmessige strategier*

Kjernen i de adferdsmessige strategiene er å øke ens egen selvbevissthet for å ta kontroll over egen adferd (Glasø & Thompson, 2018). Med andre ord innebærer det å reflektere over hvorfor man handler som man gjør, og om denne adferden samsvarer med verdiene man har i forhold til hvem man vil være og hva man ønsker å oppnå. Adferdsmessige strategier kan hjelpe med å øke kvaliteten på arbeidet gjennom effektivisert adferd (Martinsen, 2015).

Før man iverksetter adferdsmessige strategier er det viktig å avklare hvilke verdier man har, som i jobbsammenheng innebærer hvordan man ønsker å disponere tiden sin i forhold til de arbeidsoppgavene man har og med hensyn til langsiktige målsetninger. Adferdsmessige strategier inkluderer både selvobservasjon, målsetting, trening eller andre fokuseringsstrategier.

Som vi var inne på innledningsvis er det viktig å reflektere over egen adferd, noe som kalles for selvobservering. Hensikten med dette er å identifisere ulike handlingsmønstre man er preget av i hverdagen, og hvordan man skal prioritere dersom man ønsker å endre disse (Manz & Sims, 2001; Martinsen, 2015). Gjennom å sette seg spesifikke mål, både kortsiktige og langsiktige, legger man til rette for økt motivasjon, som igjen påvirker innsatsviljen for å styre egen adferd (Martinsen, 2015). Det er dog viktig at disse målene er realistiske og innen

rekkevidde, ellers vil det ha motsatt effekt (Manz & Sims, 2001). Forstyrrende elementer i jobbsammenheng kan eksempelvis være unødvendig tidsbruk på sosiale medier eller at man blir stående å prate med kollegaer ved kaffemaskinen på kontoret flere ganger i løpet av en dag.

Etter man har identifisert de forstyrrende elementene i egen adferd, kan disse elimineres ved å strukturere omgivelsene sine (Martinsen, 2015). For å ta i bruk eksemplene ovenfor igjen kan man bevisst avgrense mobilbruk eller tilgjengelighet. Det er også effektivt å sette av bestemte tider for gjennomføring av ulike gjøremål, slik at man ikke bruker unødvendig lang tid på det man skal (Manz & Sims, 2001),

Et effektivt virkemiddel for å lykkes med de ovennevnte metodene er selvbelønning, altså at man gir seg selv belønning for å nå delmål eller mål. Dette er spesielt relevant for å lykkes med kjedelige eller krevende gjøremål (Martinsen, 2015). Man motiverer seg selv gjennom å ha noe å se frem til. Disse belønningene varierer fra person til person, men kan være alt fra mentale belønninger til at man unner seg noe man har lyst på. På denne måten kan man oppfordre seg selv til å utføre den positive og ønskede adferden, samtidig som man ledes bort fra negativ og uønsket adferd. Det skal likevel sies at «interessante» arbeidsoppgaver ofte er en naturlig belønning i seg selv, og da trenger man ingen ytre motivasjonsfaktorer. Dette kommer vi nærmere inn på under de naturlige belønningsstrategiene. Til sist er det viktig å øve på krevende oppgaver for å være i stand til å gjennomføre de på best mulig måte (Manz & Sims, 2001).

Oppsummert inviterer de adferdsmessige strategiene individet til analytisk tenking, samt jobbe systematisk og konkret for å oppnå gitte målsetninger. Tidligere forskning har bevist at disse strategiene er effektive for å forbedre den enkeltes prestasjoner, under forutsetning at de praktiseres effektivt (Manz & Sims, 2001; Sims & Lorenzi, 1992).

## *Kognitive strategier*

De kognitive strategiene går ut på den indre dialogen man har med seg selv, ved at man blant annet øver på å tenke rasjonelt. Den kognitive psykologien gir oss en forståelse av oss selv og hvem vi er. Neisser (1994) beskriver utøvelse av selvinnsikt som evnen til å leve i nuet, samt reflektere over egne tanker og følelser for å vurdere om den man er og det man gjør er godt nok. På denne måten kan man identifisere dysfunksjonelle tankemønstre og erstatte de med rasjonell tenking gjennom en positiv indre dialog (Neck & Manz, 1992). Dette hjelper med å motvirke dysfunksjonelle tanker som gjerne kan oppstå når man setter seg målsetninger som krever nye former for adferd (Martinsen, 2015). Dersom man ikke gjør noe med disse tankene, kan det forhindre oss i å nå målsetningene våre.

Kognitive strategier inkluderer selvanalyse ved å reflektere over egne tankemønstre, visualisering av suksessfulle prestasjoner, samt å jobbe med den indre dialogen (Neck & Manz, 2010). Alle disse strategiene kan føre til økte jobbprestasjoner (Neck & Manz, 2010), i tillegg til økt trivsel og effektivitet på jobb (Eriksen et. al., 2003).

Ved å systematisk reflektere over egne tankemønstre kan man identifisere dysfunksjonelle tanker som har festet seg som automatiserte prosesser (Martinsen, 2015). Disse er sjelden lett tilgjengelige for bevisstheten vår, og det er derfor nødvendig med grundig selvanalyse for å kartlegge dem. Målet er å finne ut av hvordan man møter nye, krevende utfordringer – om man er positivt eller negativt innstilt, samt om man er redd for å feile og eventuelt i hvilken grad. På denne måten kan man kategorisere tanker, oppfatninger og følelser som dukker opp og hva disse fører til.

De fleste har nok opplevd at om man kjører seg fast i negative tankemønstre, kan disse ende opp med å bli selvoppfyllende profetier fordi man havner i et uheldig adferdsmønster (Martinsen, 2015). Av denne grunn er det viktig å jobbe med seg selv og den indre dialogen, slik at man kan identifisere hva som eventuelt har gått galt og hvordan man går frem for å unngå dette i fremtiden (Manz & Sims, 2001). Konstruktive og positive tilbakemeldinger, både fra seg selv og andre, bidrar til å snu negative tankemønstre til positive (Martinsen, 2015). Å

fokusere på å opprettholde en positiv indre dialog har en rekke positive effekter, både med tanke på livskvalitet så vel som produktivitet (Glasø & Thompson, 2018).

En tredje strategi er å jobbe med visualisering. Dette innebærer at man forestiller seg at man har oppnådd målsetningen sin for å styrke selvtilliten (Martinsen, 2015). Grunnen til at dette er viktig er for å opparbeide tro på seg selv og at man faktisk har det i seg å gjennomføre krevende gjøremål. Dette øker sannsynligheten for at man faktisk får det til (Manz & Sims, 2001).

### *Motivasjonsstrategier*

Motivasjonsstrategier er en fellesbetegnelse for strategier man benytter seg av for å påvirke egen motivasjon for å gjennomføre arbeidsoppgaver (Amundsen, 2019). Litteraturen deler disse inn i naturlige belønning, samt selvbelønning og selvstraff (Neck et. al., 2019).

Neck et. al. (2019) skildrer selvbelønning som en svært effektiv måte å lede seg selv til å nå målene man setter seg ved å forsterke ønsket adferd. Både ytre og indre belønninger er virkningsfulle, hvor ytre belønninger er mest effektive i de tilfeller hvor arbeidsoppgavene er kjedelige eller utfordrende (Glasø & Thompson, 2018). Motsatsen til selvbelønning er selvstraff, som er et utbredt virkemiddel (Neck et. al., 2019). Her straffer man seg selv for uønsket adferd, men dette har vist seg å være en ineffektiv metode for kontroll (Jacoby et al., 2015). Et bedre alternativ, ifølge Neck et. al. (2019), er å heller gi seg selv konstruktive tilbakemeldinger hvor man i stedet reflekterer over hvorfor den avvikende adferden oppstår. Dette er et effektivt virkemiddel i å identifisere hvorfor man har handlet på en uønsket måte, som dermed gjør en i stand til å fjerne triggere som utløser denne adferden.

Naturlige belønninger defineres ved at verdien av belønningen ligger i selve utføringen av oppgaven (Neck & Manz, 2010). Her rettes fokuset mot det positive aspektet ved oppgaven, som har vist seg å være spesielt viktig for å opprettholde motivasjon over tid (Amundsen, 2019). Naturlige belønninger kan være alt fra å fokusere på å opprettholde en positiv indre dialog for å gi seg selv annerkjennelse, til visualisering av at man har kommet i mål (Neck et. al., 2019). Grunnen til at naturlige belønninger er effektive, er fordi de gjør at man føler seg selvstendig og kompetent, som forsterker følelsen av selvopplevd mestring og effektivitet

(Martinsen, 2015). Naturlig belønning er også svært effektivt for å øke trivselen på arbeidsplassen (Martinsen, 2015). Helt konkret vi egenverdien som ligger i utføringen av selve arbeidsoppgaven kombinert med selvpoplevd mestringfølelse til sammen skape en sterk drivkraft på veien mot å nå eksisterende mål, så vel som å sette seg enda større mål i neste omgang og jobbe mot disse (Glasø & Thompson, 2018).

For å gjøre oppgaver mer givende og tilføre dem egenverdi, kan man aktivt prøve å gjøre oppgaven mer attraktiv ved å bygge interessante aspekter ved den. Hvilken innstilling man møter nye, krevende eller vanskelige oppgaver med har stor betydning – så med andre ord er det viktig at man så ofte det lar seg gjøre møter nye utfordringer med en positiv innstilling, siden dette øker sannsynligheten for at man får det til (Neck & Manz, 2010). Om man føler at man gjør noe man både liker og behersker, medfører dette økt følelse av kompetanse, selvkontroll og mening (Neck & Manz, 2010). Neck og Manz (2010) beskriver videre at vi er mer tilbøyelige for å gjøre oppgaver som har en større grad av selvbestemmelse, fordi mennesker har et grunnleggende ønske om å styre eget liv og egen hverdag, fremfor å bli veiledet av andre mennesker og regelverk. Det ligger i naturen til mennesket å søke etter utfordringer så man har noe å strekke seg etter, for deretter å sette seg nye mål etter det igjen (Neck & Manz, 2010).

Videre er følelsen av mening et viktig element i naturlige belønningsstrategier. Selv om oppgaven gjør at vi opplever økt kompetanse og selvkontroll, så er det vanskelig å finne egenverdi i oppgaven om man ikke er motivert eller om man ikke tror gjennomføringen er verdt det (Neck & Manz, 2010). Det er dermed sagt vanskelig å opprettholde motivasjonen om man ikke finner mening i det man gjør. Satt på spissen innebærer de naturlige belønningsstrategiene at egenverdien i gjennomføringen av oppgaven er lønn i seg selv.

## 2.2 Selvledelse og motivasjon

Et gjentagende begrep innen selvledelse er motivasjon, nettopp fordi selvledelse er ment å være et virkemiddel for å øke motivasjonen (Neck & Houghton, 2006; Martinsen, 2015). Verdien av høyt motiverte arbeidstakere er nok noe de fleste ledere er klar over, og høy motivasjon kan i mange tilfeller kompensere for manglende evner (Kuvaas, 2018). Det råder

liten tvil om at motivasjon er en kilde til fremragende arbeidsprestasjoner, men man bør passe på hvilke motivasjonsfaktorer som legges til grunn. Selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan (1985) vektlegger den iboende motivasjonsverdien til en oppgave (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Dette innebærer at selve gjennomføringen av oppgaven har egenverdi. Som tidligere nevnt er selvbestedemmelsesteorien røtter i kognitiv evalueringsteori, som gir innsikt i hvordan ulike typer belønninger påvirker motivasjon og ytelse (Ryan & Deci, 2000). Kognitiv evalueringsteori skiller mellom indre og ytre motivasjonsfaktorer og samspillet mellom disse. I de tilfeller hvor den ytre motivasjonen er høy, risikerer man at den trekker oppmerksomhet bort fra den indre motivasjonen. På lang sikt kan dette svekke individets følelse av autonomi, som kan ha stor negativ påvirkning på arbeidstakeren ved at gleden i utførelsen av arbeidet reduseres eller forsvinner helt (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Dette begrunnes med at ytre motivasjonsfaktorer er langt mer kortvarige enn hva indre motivasjonsfaktorer er (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Det motsatte kan også være sant, altså at ytre motivasjonsfaktorer fører til økt indre motivasjon og styrket autonomifølelse.

### 2.2.1 Indre motivasjon

Indre motivasjon kan best forklares som individets drivkraft til å utføre en oppgave eller aktivitet av egen interesse og glede, snarere enn på grunn av ytre belønninger eller straff (Deci & Ryan, 2004). Følelsen av autonomi og selvbestemmelse gjør at vi ønsker å utforske, lære og forbedre oss, og indre motivasjon kan være et viktig verktøy for å oppnå langsiktige mål (Ryan & Deci, 2000). Et viktig moment for økt grad av indre motivasjon er at alle de tre grunnleggende behovene som beskrevet i selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan, 1985) er oppfylt.

Et studie utført av Deci, Koestner og Ryan (1999) viste at studenter som hadde stor grad av selvbestemmelse og fikk positive tilbakemeldinger på innsatsen de la ned, var både mer engasjerte og fikk bedre resultater enn de studentene som fikk belønninger. En norsk studie fant også at de arbeidstakerne som var drevet av høy grad av indre motivasjon presterte bedre enn de som hovedsakelig var drevet av ytre motivasjonsfaktorer, som for eksempel lønn og prestisje (Kuvaas et. al., 2017). Studiet inkluderte flere hundre arbeidstakere fra forskjellige sektorer i ulike kommuner i landet. Videre vil opplevelsen av tilhørighet til en

oppgave bidra til styrket indre motivasjon. Studiet til Niemiec og Ryan (2009) viste at den indre motivasjonen til studenter som samarbeidet i klasserommet ble styrket som følge av samarbeid og følelsen av tilhørighet. Opplevelse av høy kompetanse er også positivt knyttet til høy indre motivasjon (Vallerand et. al., 1992). Arbeidstakere som er drevet av indre motivasjon opplever dessuten mindre stress i hverdagen, kontra de som i større grad er drevet av ytre motivasjon, som gjerne er mindre tilfredse og lite engasjerte i arbeidet sitt (Kuvaas & Dysvik, 2020). Ledere bør dermed fokusere på positive tilbakemeldinger som roser den enkelte arbeidstaker for kompetansen sin, til fordel for å utelukkende gi belønninger for selve måloppnåelsen. På denne måten styrker man arbeidstakers indre motivasjon i stedet for å gjøre belønninger insentivet for måloppnåelser (Martinsen, 2015).

### 2.2.2 Ytre motivasjon

Indre motivasjon anses som et ideal på selvbestemmelse, mens ytre motivasjon er en motpol til dette i den forstand at den kan ha varierende grad av autonomi (Deci & Vansteenkiste, 2004). Som begrepet tilsier, henviser ytre motivasjon til adferd som er instrumentelt drevet av ønsket om å enten oppnå en belønning eller unngå straff (Gagné & Deci, 2005). Dette kan være alt fra økonomisk vinning, skryt, tidsfrister eller andre insentiver, men til felles for all ytre motivasjon er at det bunner i en forventning om en form for konsekvens (Lillemyr, 2007). Ytre motivasjon har gjerne størst effekt i de tilfeller hvor arbeidsoppgavene er kjedelige eller repetitive, hvor det er vanskelig å knytte egenverdi til selve utføringen. Med andre ord er ytre motivasjon et hjelpemiddel for gjennomføring av oppgaver som ikke drives av indre motivasjon. Forskning viser at ytre motivasjonsfaktorer har begrenset effekt på adferd og kan føre til redusert indre motivasjon over tid (Deci, Koestner & Ryan, 1999; Gagné & Deci, 2005).

For å opprettholde vedvarende motivasjon og engasjement hos arbeidsstyrken er det derfor mest hensiktsmessig å støtte og fremme den indre motivasjonen. Ledere skal ikke nødvendigvis motivere arbeidstakerne, men snarere legge til rette for et miljø hvor de kan motivere seg selv.



## 2.3 Ledelse av selvledelse

Selvledelse som styringsverktøy tar utgangspunkt i et positivt menneskesyn, hvor lederen har tillitt til at arbeidstakeren ønsker å gjøre en god jobb og bidra positivt i lys av yrkesstoltheten sin (Martinsen, 2015). Dette bidrar dessuten til et positivt arbeidsmiljø hvor konstruktiv kritikk og tilbakemeldinger tas godt imot (Cummings & Oldham, 1997). For å kunne bruke selvledelse som styringsverktøy er det nødvendig at lederen først og fremst jobber med å lede seg selv, siden dette skaper forankring for selvledelse hos arbeidstakerne (Karp, 2016). Videre er det viktig å sørge for at den friheten, myndigheten og ansvaret man tildeler arbeidstakere resulterer i merverdi for organisasjonen. Dette kan gjøres ved å sørge for at arbeidstakeren har tilstrekkelig med kompetanse, engasjement og er selvstendige nok til å ta ansvar for seg selv, arbeidsoppgavene sine og arbeidsplassen sin. For å oppnå dette kan man benytte myndiggjørende ledelse (Martinsen, 2015).

### 2.3.1 Superledelse

Myndiggjørende ledelse, gjerne også omtalt som superledelse, er en ledelsesform som tilrettelegger for selvledelse hos arbeidstakere. Superledelse innebærer at lederen er god på å lede seg selv, siden dette skaper forankring for selvledelse hos øvrige arbeidstakere (Karp, 2016). Når en leder er god på å lede seg selv kan denne kunnskapen overføres til arbeidstakerne, og på denne måten veiledes de også til å bli gode selvledere (Manz & Sims, 1996). Martinsen (2015, s. 326) beskriver superledelse som en «metodikk som bygger på at de ansatte i teamet skal ta egne beslutninger, er kritisk til egne arbeidsoppgaver og setter sine egne målsettinger». Superledelse betegner altså at den makten, myndigheten og det ansvaret som lederen tradisjonelt ville hatt alene, overføres til arbeidstakerne. Ved at superlederen gir fra seg typisk lederfunksjoner til arbeidstakeren, støtter de opp under arbeidstakerens selvstendighet (Martinsen, 2015), og de får dermed større innflytelse for å kunne lede seg selv mot å nå organisasjonens mål (Srivastava et. al., 2006; Vecchio et. al. 2010). Lederen oppfordrer også arbeidstakerne til å stå frem med egne meninger og idéer, i tillegg til å legge til rette for felles beslutningstaking (Arnold et. al., 2000; Pearce et. al., 2003; Yun et. al., 2005). Oppsummert er kjernen i superledelse å skape et større handlingsrom for arbeidstakerne, hvor de kan lede seg selv innenfor gitte rammer definert av myndiggjørende leder.

Superledelse skiller seg fra tradisjonelle former for ledelse som direkte ledelse, transformasjons- og transaksjonsledelse (Pearce et. al., 2003), siden superledelse har utspring fra sosial-kognitiv teori og deltakende målsettingsteori (Bandura, 1986; Erez & Arad, 1986). Superledelse assosieres med økte teamprestasjoner (Chen et. al., 2007) og har vist seg å positivt påvirke kreativitet (Zhang & Bartol, 2010). Superledere er derfor på mange måter en trener som gir arbeidstakerne de nødvendige verktøyene for å bli gode på selvledelse.

### 2.3.2 Implementering av selvledelse

Som nevnt innledningsvis i dette kapittelet er det i liten grad gjort studier som undersøker hvilke mekanismer som medierer selvledelsesprosessen i kunnskapsorganisasjoner (Konradt et. al., 2009; Prussia et. al., 1998), og selvledelsesforskningen er overraskende mangelfull på dette området. Det er dermed svært lite forskning som viser sammenhengen mellom systematisk tilrettelegging av selvledelsesutvikling og effekten dette har på arbeidstakere i reelle kunnskapsorganisasjoner (Glasø & Thompson, 2018). De få eksperimentelle forsøkene som er gjennomført viser dog til svært lovende resultater med hensyn til arbeidstakers prestasjoner (Krampitz et. al., 2021; Neck & Manz, 1996; Prussia et. al., 1998). Neck og Manz (1996) fant at arbeidstakere som ble kurset i kognitive selvledelsesstrategier fikk større selvbevissthet og en mer positiv indre dialog. Dette resulterte i både økt ytelse, engasjement og trivsel hos disse arbeidstakerne sammenlignet med kontrollgruppen de ble målt opp mot. Det er også vist at fokus på adferdsmessige strategier har en positiv effekt på arbeidstakernes prestasjoner (Frayne & Geringer, 2000). Spesielt selvobservasjon trekkes frem som et viktig verktøy som grunnlag for konkrete endringer i hverdagen (Glasø & Thompson, 2018).

Det er viktig å påpeke at tilrettelegging av selvledelsesutvikling ikke betyr fravær av ledelse (Neck et. al., 2019). Leder spiller, som vi har sett i delkapittelet ovenfor, en viktig rolle med hensyn til å skape forankring for selvledelse hos arbeidstakerne gjennom superledelse. Nyere studier viser at organisasjoner som har hatt suksess med implementering av selvledelse har tilfredse arbeidstakere, lav turnover, lite sykefravær og gode økonomiske resultater (Laloux, 2014). Disse organisasjonene har også fornøyde og langsiktige kunder, i tillegg til at de klarer seg bedre sammenlignet med tilsvarende organisasjoner som styres gjennom mer tradisjonelle, hierarkiske ledelsesmetoder (Laloux, 2014). Det er dog i skrivende stund ikke

godt nok kartlagt hvordan selvledelse kan implementeres i storskala (Krampitz et. al., 2021). Det skal likevel sies at et viktig poeng for å fasilitere selvledelse er at ledelsen anerkjenner at det er en pågående prosess, og at enkeltstående kurs eller seminarer ikke vil ha noen virkning (Stewart et. al., 2019). I den sammenheng blir det trukket frem at dersom ledelsen skal tilrettelegge for selvledelsesutvikling, må man fokusere på å innføre aktiviteter som skaper et miljø for selvledelse (Bäcklander, 2019; Glasø & Thompson, 2018; Manz & Sims, 2001; Neck et. al., 2019; Stewart et. al., 2019). Disse aktivitetene må ses an av ledelsen og behovstilpasses arbeidstakerne for å ha effekt (Glasø & Thompson, 2018).

## 2.4 Selvledelse for kunnskapsarbeidere

Forskningen rundt hvilke strategier som best egner seg for kunnskapsarbeidere, og hvilke forhold man bør være oppmerksom ved i iverksetting av selvledelsesutvikling i slike organisasjoner, er mangelfull (Sidwell & Perry, 2019; Sandvik et. al., 2019; Bäcklander, 2019; Amundsen & Martinsen, 2015; Empson & Langley, 2015). En kunnskapsarbeider er en person som hovedsakelig jobber med informasjon, kunnskap og idéer i stedet for manuelle eller rutinemessige oppgaver. Kunnskapsarbeidere har spesialisert kunnskap og ferdigheter, og bruker disse til å skape verdier og bidra til økonomisk vekst (Drucker, 1969). En mer moderne tilnærming er at kunnskapsarbeidere bruker og produserer kunnskap som en hovedaktivitet, og som arbeider i yrker som krever høyere utdanning og spesialisering (Yeh, 2015). Uavhengig av definisjon er kjernen i kunnskapsarbeid arbeidstakers intellektuelle kapital (Pearce & Manz, 2005), og man nødt å vurdere om dette kan være så mentalt krevende at de klassiske selvledelsesstrategiene vil gjøre mer skade enn nytte, da spesielt med tanke på de kognitive selvledelsesstrategiene (Bäcklander, 2019; Drake, 2020). Bäcklander (2019 s. 85), som har forsket på selvledelse i tre svenske og danske kunnskapsorganisasjoner, har uttalt:

«When work is already complex and cognitively taxing, relying on internal regulation strategies to control behavior is unreliable»

Videre har ikke manglende motivasjon vist seg å være et problem for kunnskapsarbeidere, snarere tvert imot er de så motiverte at de har problemer med å sette grenser for hvor mye arbeid de tar på seg (Ipsen & Jensen, 2010; Joo & Lim, 2009). Dette er en utfordring med

tanke på at de klassiske selvledelsesstrategiene har til hensikt å øke motivasjonen (Manz, 1986). Slike selvledelsesstrategier vil derfor kunne virke mot sin hensikt og føre til ytterligere problemer med grensesetting for kunnskapsarbeideren (Lupu & Empson, 2015; Bäcklander, 2019; Drake, 2020). Manglende grensetting vil kunne føre til stress og overbelastning, eller i ytterste konsekvens utbrenthet, fordi man konstant tenker på jobb, går på jobb selv om man er syk og generelt prioriterer jobb over andre behov (Mazmanian et. al., 2013; Michel, 2014; Pérez-Zapata et. al., 2016). I stedet for å fokusere på strategier som øker motivasjonen, bør kunnskapsarbeidere vurdere å ta i bruk strategier som fokuserer på planlegging og tilrettelegging av en arbeidshverdag som er bærekraftig i lengden.

Bäcklander (2019) peker på at kunnskapsarbeidere vil kunne ha særlig nytte av å ta i bruk selvregulering og selvstyring som strategier i selvledelsesutvikling. Selvregulering er viktig for kunnskapsarbeidere med hensyn til hvordan man strukturerer arbeidet sitt for å oppnå de målene man har satt seg. Et eksempel hun trekker frem er å bruke selvdisciplin til å velge bort distraksjoner som telefonen, eller skru av varslinger på e-post for å kunne arbeide konsentrert og uforstyrret. Det er dog ikke sikkert at dette alltid lar seg gjøre i en dynamisk arbeidshverdag. Videre mener hun mener selvstyring er viktig siden kunnskapsarbeid kan være preget av uklarheter med tanke på hva som skal gjøres til hvilken tid, og at man gjennom selvstyring vil kunne prioritere de viktigste oppgavene. Dette forutsetter at organisasjonens rammebetingelser tilsier at dette er noe man kan gjøre, slik at man ikke i ettertid blir klandret for vurderingene sine.

En annen utfordring for kunnskapsarbeidere er at det renner inn med henvendelser fra kollegaer som trenger hjelp med egne arbeidsoppgaver, såkalt *collaborative overload* (Cross et. al., 2016). Det kan derfor lønne seg å også fokusere på strategier som hjelper en å avveie egne hensyn mot andres, slik at man passer hjelpen man yter til andre ikke går på bekostning av egne målsetninger.

Schwartz og McCarthy (2007) mener videre at kunnskapsarbeidere er nødt til å være i stand til å identifisere situasjoner som tapper en for energi, og dernest sørge for å få den restitusjonen man trenger. Dette er en sentral kilde til å opprettholde arbeidskapasiteten og utholdenheten, og de peker på at man i hverdagen må bli mer oppmerksom på faktorer som

søvnkvalitet, kosthold, mental og emosjonell kapasitet m.m. fordi det er helt grunnleggende for å kunne fungere i en mentalt krevende jobb.

Andre forhold som har vist seg å ha positiv uttelling på kunnskapsarbeideres utholdenhet er emosjonell støtte og oppmuntring fra kollegaer, altså er det viktig med et godt psykososialt arbeidsmiljø (Martijn et. al., 2007). Kunnskapsarbeidere vil kunne ha nytte av å være reflekseive, altså være oppmerksom på handlingene sine i hverdagen slik at man ikke mister balansen mellom arbeidslivet og privatlivet (Pina e Cuhna et. al., 2017). En konsekvens av å ikke ha fokus på denne balansegangen vil kunne medføre at man blir overarbeidet og lar arbeidet gå på bekostning av familielivet.

## 2.5 Oppsummering av teoretisk rammeverk

Oppsummert søker teori om selvledelse å forbedre prestasjoner gjennom økt motivasjon og effektivitet (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Dette baseres på forskning som har vist at grupper med opplæring i selvledelsesstrategier har høyere nivåer av effektivitet enn grupper som ikke har fått slik opplæring (Neck & Manz, 1996). Bruk av selvledelse kan også redusere arbeidsrelatert stress og generelt forbedre arbeidsmiljøet (Neck & Houghton, 2006).

Nyere studier underbygger disse påstandene, og viser at organisasjoner som har hatt suksess med selvledelse har tilfredse arbeidstakere, lav turnover, lite sykefravær og gode økonomiske resultater (Laloux, 2014). Med andre ord vil tilrettelegging av selvledelsesutvikling kunne medvirke til økt verdiskaping for organisasjon (Johannessen & Olsen, 2008). Likevel viser det seg at ikke alle selvledelsesstrategier egner seg for kunnskapsarbeidere. Siden kunnskapsarbeidere allerede er høyt motiverte (Ipsen & Jensen, 2010; Joo & Lim, 2009), kan det være hensiktsmessig å styre unna selvledelsesstrategier med formål om å øke motivasjonsnivået ytterligere, siden disse kan resultere i ytterligere problemer med grensesetting, stress og overbelastning (Bäcklander, 2019; Drake, 2020). I stedet vil kunnskapsarbeidere være tjent med adferdsbaserte og strukturelle selvledelsesstrategier, fordi slike strategier vil hjelpe med planlegging og tilrettelegging av en arbeidshverdag som er bærekraftig i det lange løp.

## Kapittel 3: Eiendomsmeglerens rolle

For de fleste er det å kjøpe og selge bolig en av de største investeringene i livet.

Eiendomsmeglere skal legge til rette for at dette skjer på en trygg, lovmessig og effektiv måte som ivaretar både kjøper og selgeres interesser gjennom hele prosessen. Eiendomsmeglere kan jobbe med både kjøp, salg eller utleie av eiendom på vegner av oppdragsgiver.

Arbeidsoppgavene gjelder rådgivning, veiledning og assistanse til både selger og kjøper gjennom hele transaksjonsprosessen, alt fra å evaluere eiendommens verdi, markedsføring, selve salget, forhandle avtaler, samt fullføre relevant papirarbeid.

Arbeidshverdagen til en eiendomsmegler består hovedsakelig av kundemøter, visninger, overtakelser m.m. Med andre ord tilbringes ikke mye tid på kontoret, og de er dermed selv ansvarlige for å strukturere og planlegge arbeidshverdagen. Det er altså knyttet en naturlig grad av selvledelse til yrket. Siden de som hovedregel har provisjonsbaserte lønnsmodeller, er det opp til dem selv hvor mye de tjener – eller ikke. De som lykkes jobber mye, og arbeidshverdagen er ofte svært lang.

### 3.1 Eiendomsmeglere som kunnskapsarbeidere

Som nevnt jobber eiendomsmeglere med å bistå både kjøpere og selgere med både kjøp og salg av eiendom. Tittelen er beskyttet og krever en bachelor i eiendomsmegling, i tillegg til to års praksis. Utdanningen sørger for kompetanse på hele prosessen fra markedsføring av eiendommen, salget, den praktiske gjennomføringen av overdragelse, samt oppgjøret i etterkant av handelen. Eiendomsmeglere har spesialisert kompetanse innen både eiendomsjuss, økonomi og markedsføring.

Eiendomsmarkedet og eiendomsbransjens muligheter blir direkte påvirket av den sosiale, økonomiske og globale utviklingen. Med andre ord er eiendomsmeglere aldri ferdig utlærte, og må sørge for å holde seg oppdaterte på endringer og utvikling i markedet, i tillegg til at lovgivningen til stadighet endres. Det er derfor nødvendig å delta på flere kurs og seminarer årlig for å følge med på faglige. Slike kurs gir typisk en viss sum poeng, og man må til enhver tid ha over en gitt grense for å beholde tittelen «eiendomsmegler». Dette i tråd med bestemmelser fra Finanstilsynet.

### 3.2 Lønnsmodell

Eiendomsmeglere jobber i all hovedsak på provisjon, så lønnen baseres derfor på hver enkeltes individuelle prestasjon. Man er altså avhengig av å få inn oppdrag og formidle disse for å kunne få lønn. Utover provisjonslønn er det også mulig med fastlønn, garantilønn eller en kombinasjon av disse.

Provisjonslønnen er hovedsakelig en prosentsats av eiendommens salgssum, men vederlaget kan også være timebasert. Her står kunden fritt til å bestemme. Av denne lønnen skal eiendomsmeglerforetaket ha en andel, som avhenger av hva som er avtalt mellom arbeidsgiver og eiendomsmegler. Det er vanlig at eiendomsmegleren sitter igjen med 1/3 av provisjonslønnen, pluss eventuelle bonusordninger.

Fastlønn er ikke en vanlig lønnsmodell for eiendomsmeglere, med mindre man har tatt på seg en ekstra rolle som daglig leder, fagansvarlig, tilrettelegger e.l. Da får de en fastlønn i tillegg til provisjon.

En annen lønnsform er garantilønn. Dette er en fastlønn som eiendomsmegleren får hver måned, men er som regel veldig lav. I utgangspunktet skal det kun fungere som et sikkerhetsnett i de tilfeller man ikke har solgt noe. Hvis man har opparbeidet seg provisjon som overstiger garantilønnen, faller garantilønnen bort. Dette er en vanlig ordning spesielt for nyetablerte eiendomsmeglere, men varer ofte kun en kort periode i det som anses som oppstartfasen etter man er ferdigutdannet. Med andre ord skal det sikre at man klarer å opparbeide seg en kundeportefølje før man «står på egne bein».

### 3.3 Motivasjonsfaktorer

Eiendomsmeglerbransjen er krevende og preget av sterk konkurranse, så å identifisere riktige midler for motivasjon er viktig for å håndtere presset. En kvalitativ studie fra 2021 undersøkte motivasjonsfaktorer hos høytomsettende eiendomsmeglere, og hvordan dette påvirket prestasjonene deres. Studiet trekker frem tre spesielt viktige motivasjonsfaktorer, nemlig økonomisk belønning, personlig utvikling og annerkjennelse (Ahlenius et. al., 2021). Med andre ord er økonomiske insentiv en viktig faktor for å opprettholde motivasjonen for

eiendomsmeglere. Et annet studie konkluderte også med at eiendomsmeglere i stor grad motiveres av høye lønninger, og fant at jo høyere lønnen er desto høyere blir motivasjonen (Dimmen & Paulsen, 2021). De fant samtidig ut at eiendomsmeglernes jobbtrivsel begynte å dale etter lønnsnivået overskred et visst punkt. Dette er en hårfin balanse hvor motivasjonen drevet av økonomiske insentiver etter hvert går på bekostning av jobbtrivselen. Om man ikke håndterer denne avveiningen risikerer man å bli utbrent.

### 3.4 Arbeidsrelatert stress og utbrenthet

Som vi ser av studiet til Dimmen og Paulsen (2021) begynner jobbtrivselen å dale etter lønnsnivået har nådd et gitt punkt. Dette er ikke rart med tanke på hvor sterkt konkurransedrevet og krevende eiendomsmeglerbransjen er, og om man skal tjene mye må man jobbe mye. Det er ofte mange om beinet, spesielt i hovedstaden, noe som for mange fører til at de må være påskrudde til enhver tid. Det kan derfor være utfordrende å legge fra seg jobben på kontoret, som går negativt utover privatlivet. I tillegg til dette blir det også satt høye krav til prestasjoner og faglig kvalitet fra arbeidsgivers side, med tanke på den strenge lovgivningen, for ikke å glemme kundenes forventning om effektivitet og høye salgssummer. Ofte jobber man under et konstant tidspress, i tillegg til at det ikke er uvanlig å bruke hundrevis av timer på gratisarbeid i året. Eiendomsmeglerforetak reklamerer ofte med gratis verdivurderinger, da dette er en gunstig måte å komme i kontakt med kunder på. For eiendomsmegleren er det derimot ikke alltid like givende å tidvis måtte bruke store porsjoner av arbeidsdagen på å lage gratis verdivurderinger og e-takster, spesielt med tanke på at mange ofte har lange arbeidsdager fra før. Kombinerer man alle disse elementene er det ikke vanskelig å forstå at mange eiendomsmeglere på et eller annet tidspunkt kjenner at stresset tar overhånd. Det skal likevel sies at selv om eiendomsmeglere har et gjennomsnittlig høyt stressnivå, opplever mange det som givende å ha en arbeidsdag preget av høyt tempo (Dimmen & Paulsen, 2021). For å motvirke dette og dempe det generelle stressnivået på arbeidsplassen er det viktig med et godt psykososialt arbeidsmiljø (Dimmen & Paulsen, 2021). At man har støttende kollegaer rundt seg er dermed svært viktig for både trivsel, samt læring og utvikling.



## Kapittel 4: Metode

Dette studiet er basert på data jeg har samlet inn fra ledere og eiendomsmeglere som jobber på ulike kontorer i ulike organisasjoner gjennom kvalitative intervjuer. Dette kapitlet redegjør for de metodiske valgene med bakgrunn i relevant teori. Første del dreier seg om vitenskapsteoretisk perspektiv, etterfulgt av redegjørelse for valgene jeg har tatt ved tilnærming, design og metode. Datainnsamlingen gjennomgås ved en beskrivelse av utvalg, intervjuguide og intervjuer, dernest fremgangsmåte for analysering av datamaterialet, kvaliteten av dette, samt etiske avveininger.

### 4.1 Vitenskapsteoretisk perspektiv

Forskerens vitenskapsteoretiske perspektiv er retningsgivende for valg av både forskningsspørsmål og metodisk tilnærming, da det beskriver forskerens forståelse av verden og syn på kunnskap (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Det vitenskapsteoretiske perspektivet deles inn i ontologi og epistemologi. Førstnevnte er læren om det som allerede eksisterer og hvordan denne virkeligheten oppfattes, mens sistnevnte dreier seg om muligheten for å bringe frem ny kunnskap på fagområdet som studeres (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 14).

I forskningen min er jeg interessert i å undersøke hvordan leder kan legge til rette for selvledelse hos eiendomsmeglere. For å finne ut dette må jeg først og fremst forstå hvordan eiendomsmeglerne selv oppfatter at de praktiserer selvledelse på nåværende tidspunkt, hva som motiverer dem i arbeidet og hvor nyttige strategiene de benytter seg av er i møte med arbeidssdagens utfordringer. Jeg vil også få frem eiendomsmeglerens og ledernes perspektiver på hvordan de mener tilrettelegging av selvledelsesutvikling bør foregå. Basert på dette legger jeg til grunn fenomenologisk perspektiv, fordi dette vektlegger informantens subjektive opplevelse av situasjonen (Thagaard, 2009).

### 4.2 Tilnærming, design og metode

Det fins allerede rikelig med litteratur om selvledelse og nytten praktisering av selvledelse kan føre med seg. Selvledelsesforskningen er, som nevnt i teorikapitlet, likevel overraskende mangelfull med hensyn til hvilke mekanismer som medierer selvledelsesprosessen i

kunnskapsorganisasjoner (Konradt et. al., 2009; Prussia et. al., 1998). Videre er det i liten grad kartlagt hvilke strategier for selvledelse som best egner seg for kunnskapsarbeidere og hvilke forhold man bør være spesielt oppmerksom på ved tilrettelegging av selvledelse i slike organisasjoner (Sidwell & Perry, 2019; Sandvik et. al., 2019; Bäcklander, 2019; Amundsen & Martinsen, 2015; Empson & Langley, 2015). Med hensyn til dette finner jeg det hensiktsmessig å benytte meg av en abduktiv tilnærming. Det innebærer at jeg samler inn empirisk data i lys av eksisterende teori for å kunne tilegne meg kunnskap, med mål om teoriutvikling (Bell et. al., 2019)

Problemstillingen er avgjørende for valg av forskningsdesign og metode (Bell et. al., 2019). For å kunne gi en fullstendig og detaljert beskrivelse av fenomenet, velger jeg å benytte deskriptiv forskningsdesign. Dette gjør datamaterialet mer oversiktlig og forståelig (Postholm, 2010). Ved bruk av dette forskningsdesignet er det fordelaktig å benytte kvalitativ metode for innsamling av data og analysen av denne (Johannessen et. al., 2011). Kvalitativ metode er også gunstig med tanke på at studiet har en kort tidshorisont, siden denne metoden involverer færre informanter.

Jeg jobber selv i eiendomsmeglerbransjen og har dermed en forkunnskap om temaet, noe som påvirker hvilke spørsmål jeg har valgt å undersøke og senere tolkningen av disse. Med andre ord har denne forkunnskapen innvirkning på studiet. Man kan likevel argumentere for at dette gjelder ethvert studie, siden forskere alltid vil ha en viss grad av forkunnskaper og et sett med erfaringer som bidro til å utvikle interessen for området det forskes på.

### 4.3 Datainnsamling

Jeg har benyttet kvalitative intervjuer for innhenting av data. Nedenfor følger en gjennomgang av utvalg og rekruttering, intervjuguide, gjennomføring av intervjuene, datanalyse, vurdering av validitet og reliabilitet, samt etiske avveininger.

#### 4.3.1 Utvalg og rekruttering

Siden kvalitativ metode er både tid- og ressurskrevende var det et bevisst valg å ikke inkludere for mange informanter i studiet. Valg av deltakere var derfor et særlig viktig steg i

denne prosessen (Dalen, 2004). Som nevnt jobber jeg i eiendomsmeglerbransjen selv, så alle jeg intervjuet er fra mitt eget nettverk. Med andre ord er ikke utvalget hverken tilfeldig eller representativt. Utvalgsstrategien var likevel målrettet, da jeg ønsket å inkludere både erfarne høytomsettende meglere og nyetablerte meglere. Dette fordi jeg var interessert i ulike perspektiver og for å fange opp eventuelle nyanser. Jeg valgte også å intervju flere på samme kontor, leder og eiendomsmegler, for å kunne si noe om samspillet mellom dem.

Jeg hadde ikke på forhånd bestemt nøyaktig hvor mange jeg skulle intervju, men avsluttet datainnsamlingen da jeg begynte å merke at jeg ikke fikk nye svar. Dette kalles for datametning og innebærer at jeg opplevde at svarene jeg allerede hadde var nok til å belyse studiets problemstilling på en tilfredsstillende måte (Bell et. al., 2019). Jeg endte opp med elleve informanter, herunder syv eiendomsmeglere og fire ledere. Alle intervjuene ble gjennomført ved fysiske møter. Øvrig kommunikasjon har foregått enten via telefon, SMS eller e-post.

#### 4.3.2 Intervjuguide

Intervjuguiden ble utformet semistrukturert slik at deltakerne hadde anledning til å uttale seg fritt, men som samtidig åpner opp for forandring i både rekkefølge og spørsmålsform. I henhold til Kvale og Brinkmann (2009, s. 325) defineres semistrukturerte intervju som «en planlagt og fleksibel samtale som har som formål å innhente beskrivelser av intervjupersonens livsverden med henblikk på fortolkning av meningen med de fenomener som blir beskrevet». Hensikten er å skape en maktfri og likeverdig relasjon, slik at man bygger tillitt og trygghet. På denne måten viser man deltakeren at man er åpen for å lytte, samt vise genuin interesse for hva som formidles ved å vise anerkjennelse (Dalen, 2004).

Jeg utarbeidet en intervjuguide til eiendomsmeglerne og en til lederne, men begge var forholdsvis like. Disse er vedlagt oppgaven. Begge ble delt i fem deler. Første fase gikk ut på faktaspørsmål om dem som person og spørsmål knyttet til jobben deres, herunder hvor lenge de har jobbet, om de trives, hva som kjennetegner dem, samt litt om arbeidsmiljøet på kontoret deres. Formålet her var en fin oppvarming.

Videre ønsket jeg informasjon om hvilke forventninger de hadde til jobben sin og om det de opplever tilsvarer disse forventningene, samt hva som motiverer og demotiverer dem.

Tredje fase inkluderte spørsmål om organisasjonskulturen med tanke på regelverk og prosedyrer, hvor stor grad av frihet de har i hverdagen, hvordan de utfører selvevaluering, hvordan de jobber mot å forbedre prestasjonene sine, hvilke belønninger de får av ledelsen for å oppnå målsetninger, samt hvilke utfordringer de typisk møter på i arbeidshverdagen.

Fjerde fase dreide seg om nøkkelspørsmålene, altså spørsmål knyttet til hva deltakerne forbinder med selvledelse, hva det innebærer for dem å være selvledende, deres synspunkt på hva som kjennetegner en god selvleder, hvilke strategier de bruker for å strukturere arbeidshverdagen, samt om de så for seg at selvledelse vil kunne ha nytteverdi for dem. Videre spurte jeg om det var fokus på selvledelse på arbeidsplassen deres, og eventuelt hvilken effekt det ville hatt dersom dette fokuset økte.

Avslutningsvis spurte jeg om de hadde spørsmål eller kommentarer til andre ting som burde vært tatt opp som de selv følte de ikke hadde fått fortalt.

#### 4.3.3 Utføring av intervjuene

Alle som deltok i intervjuene fikk først tilsendt et skriftlig informasjonsbrev med forespørsel om deltakelse i mastergradsundersøkelse om selvledelse. Dette informasjonsbrevet inneholdt alt av relevant informasjon vedrørende studiets formål, frivillig deltakelse, personvern og estimert tidsbruk. Dette var et bevisst valg for å gjøre å la intervjuene kun dreie seg om den informasjonen som deltakerne formidlet (Kvale & Brinkmann, 2009). I dette informasjonsbrevet var det også inkludert et samtykkeskjema som de måtte skrive under på. De fikk selv velge det tidspunkt som passet dem best, så rekkefølgen ble dermed tilfeldig. Alle intervjuene er gjennomført mellom januar og mars 2023.

Under intervjuene fulgte jeg ikke nødvendigvis guiden etter punkt og prikke, men fokuserte heller på å få til en god flyt i samtalen. Det skal likevel sies at jeg inkluderte alle spørsmålene så langt det lot seg gjøre, selv om det ikke alltid var i rekkefølge. Etter hvert som jeg hadde

gjennomført de første intervjuene gjorde jeg mindre justeringer av intervjuguiden da jeg innså at enkelte spørsmål var overflødige, siden de ble besvart gjennom andre.

Felles for samtlige intervjuer var at jeg innledet med en repetisjon av hensikten med intervjuet og hva jeg ønsket få ut av samtalen. Her understreket jeg at det ikke finnes fasitsvar, men at jeg ønsket genuine og ærlige svar. Videre repeterte jeg også informasjon om hvordan deltakernes anonymitet ville bli ivaretatt, og forsikret meg om at det var greit å benytte lydopptak. Jeg informerte også om hvordan jeg ville håndtere lagring av lydopptakene og personopplysningen. Helt til sist understreket jeg nok en gang at de stod helt fritt til å trekke seg fra studiet når som helst, også etter intervjuene var gjennomført, samt at de ikke trengte besvare på enkelte spørsmål om de ikke ville det.

Alle intervjuene ble gjennomført på fysiske møter på lukkede rom for å få fred, i tillegg til å bevare kvaliteten på lydopptakene. Selv om den semistrukturerte intervjuguiden fungerte som en veileder og ikke en fastsatt plan, prøvde jeg bevisst å unngå dobbeltspørsmål, påstander, ladede ord/uttrykk, overdrivelser, ledende spørsmål, samt ja/nei spørsmål unngås for ikke å forvirre, provosere eller lede deltakeren. Jeg prøvde også så godt det lot seg gjøre å være bevisst på eget kroppsspråk og mimikk for å unngå å påvirke interaksjonen. Dette var også en av grunnene til at jeg valgte ta lydopptak av alle intervjuene, nettopp for å kunne rette mest mulig av oppmerksomheten min mot deltakerne i stedet for å bruke tid på notering. Lydopptak var også svært effektivt med tanke på å få med meg alle detaljer, og i tillegg kunne gå tilbake og høre om igjen dersom jeg ble usikker på noe i ettertid. Intervjuene varte fra alt mellom 50 minutter til opp imot halvannen time, og denne variansen skyldes at enkelte hadde mer utfyllende svar enn andre.

#### 4.4 Analyse av datamaterialet

Som nevnt tok jeg lydopptak av samtlige intervju for å lett kunne gå tilbake og gå over informasjonen på nytt ved behov. For å gjøre datamaterialet bedre egnet til videre analyse ble alle transkribert så raskt det lot seg gjøre etter hvert intervju var ferdig. Transkriberingen bidro med å gi med bedre oversikt og struktur i det videre analysearbeidet (Kvale & Brinkmann, 2009). Siden jeg var opptatt av å transkribere hvert intervju like etter det var fullført ga det meg anledning til å reflektere over hvordan intervjuet hadde gått, herunder hva

som gikk bra og hva som kunne gå bedre neste gang. Dette gjorde at jeg utviklet med, og ble for hvert intervju flinkere til å stille bedre oppfølgingsspørsmål, stoppe opp og hente oss inn igjen i samtalen ved digresjoner m.m. Intervjuene ble transkribert ord for ord med hensikt om at gjengivelsen skulle bli så virkelighetsnær som mulig, og dermed øke påliteligheten til datamaterialet. Et steg i avidentifiseringen av deltakerne var å oversette intervjuene til bokmål, med formål om å ivareta anonymiteten til de som deltok (Kvale & Brinkmann, 2009).

Det videre arbeidet etter at transkriberingen og oversettingen var fullført, gikk ut på å komprimere uttalelser fra deltakerne til kortere og mer helhetlige formuleringer. Dette kalles meningsfortetting av datamaterialet (Kvale & Brinkmann, 2009). Her eliminerte jeg alle pauser, gjentakelser og andre ufullstendige setninger for å gjøre tekstene enklere å lese og arbeide videre meg. Her var jeg dog oppmerksom på å ikke endre meningen eller konteksten i sitatene.

Etter arbeidet med rådataene var ferdig fortok jeg en grundig gjennomgang av transkriberingene med hensikt om å redusere og kategorisere dataene ved hjelp av koding (Bell et. al., 2019). Slik koding og kategorisering står sentralt i databasert teoriutvikling (Dalen, 2004; Postholm, 2005). Målet mitt med denne tilnærmingen var å utvikle kategorier som ga fullverdige beskrivelser av det deltakerne i de kvalitative intervjuene formidlet (Kvale & Brinkmann, 2009). Prosessen omtales av Postholm (2005) som åpen koding innen konstant komparativ analyse.

Basert på tematikk og hvordan uttalelsene i de ulike intervjuene stod i forhold til hverandre, ble det videre dannet nye sub-kategorier, som betegnes som aksial koding (Corbin & Strauss, 2008). Dette opplevde jeg på mange måter som en frustrerende prosess, da mange uttalelser på tvers av intervjuene gjerne gikk over i hverandre og det var tidvis vanskelig å skille dem. Gjennom arbeidet ble det likevel etterhvert dannet hovedkategorier, som var avgjørende for å samle datamaterialet i en helhet. Dette betegnes som den selektive kodingsprosessen (Corbin & Strauss, 2008). Jeg endte opp med beskrivelser av kategoriene som gjenspeiler sentrale temaer i forskningsarbeidet, dette i henhold til Thagaard (2009). Jeg så det som hensiktsmessig å utarbeide og strukturere resultat og diskusjonskapittelet etter denne kodingen. Jeg kodet intervjuene inn i følgende kategorier:

Dagens forhold til selvedelse	Motivasjon og selvedelsesstrategier	Utfordringer i arbeidshverdagen	Selvedelsesutvikling
Forståelse og bevissthet	Ytre og indre motivasjonsfaktorer	Balanse mellom privatliv og arbeidsliv	Eiendomsmeplers synspunkt
Født selveder	Motivasjonsstrategier	Manglende grensesetting	Leders synspunkt
Kjennetegn ved en god selveder	Adferdsstrategier	Distraksjoner	
	Kognitive strategier		

Tabell 2: Sammenfatning av koding

#### 4.5 Validitet og reliabilitet

Alle forskningsprosjekter har svakheter, faktorer, perspektiver eller faktorer som påvirker arbeidet med tanke på gyldighet og pålitelighet (Johannesen et. al, 2008). Vitenskapelig validitet går ut på hvor egnet en metode er til å undersøke et gitt tema (Kvale & Brinkmann, 2009). Denne validiteten skal redegjøres for ved å forklare hvilke metoder man har brukt ved innhenting av datamateriale, intervjuer og under analyseprosessen (Postholm, 2005). Dette har jeg valgt å løse ved å synliggjøre fremgangsmåten min i dette metodekapittelet, for å gi publikum en forståelse av de valgene jeg har tatt og hvorfor jeg har handlet på den måten jeg har gjort.

Videre skal forskningsarbeidet ha reliabilitet, som dreier seg om hvor enkelt forskningen kan reproduseres av andre på senere tidspunkt med de samme resultatene (Kvale & Brinkmann, 2009). Det er naturlig å tenke at ulike settinger og menneskelige relasjoner kan gjøre det vanskelig å reprodusere mitt forskningsarbeid identisk. Dette er dog ikke hensiktsmessig i kvalitativ forskning, men målet er i stedet at forskningsarbeidet skal være autentisk og ha overføringsverdi til andre i egen situasjon (Postholm, 2005).

#### 4.6 Etske vurderinger

Når man benytter kvalitativ metode i forskning, inkluderer dette ofte personopplysninger og/eller sensitive opplysninger. Som forsker er det da viktig å ta en rekke etske avveginger, som for eksempel hvordan man skal gjennomføre studiet på en forsvarlig måte. Dette i form

av både planlegging av datainnsamlingen, underveis og ved analyseringen i etterkant, samt oppbevaring av data etter studiets slutt. Jeg utarbeidet en datahåndteringsplan for at jeg skulle være sikker på at jeg håndterte dataen på en forsvarlig og trygg måte. Av denne fremgår det at jeg er ansvarlig for trygg oppbevaring av dataene, og at disse lagres på en passordbeskyttet enhet med totrinnsverifisering. Videre skrev jeg også ned at disse dataene ville bli slettet etter endt studie, i tråd med informasjonsskrivet.

I henhold til personvernloven skal alle prosjekter som behandles elektronisk og som inkluderer personopplysninger meldes til NSD. Dette for å sikre at studiet utføres i tråd med gjeldende reglement. Mitt forskningsarbeid er meldt til og godkjent av NSD, og denne ligger vedlagt oppgaven. Som tidligere nevnt fikk deltakerne i studiet tilsendt et informasjonsbrev i forkant av intervjuene som beskrev hensikten med forskningsarbeidet, at deltakelse var frivillig, samt estimert tidsbruk. Informasjonsbrevet inneholdt også opplysninger om hvordan personvernet til deltakerne skulle ivaretas gjennom arbeidet og også i etterkant. Til sist ble deltakerne informert gjennom brevet om at deltakelse var frivillig og at man når som helst kan trekke seg om ønskelig. Før selve intervjuet skrev deltakerne under på en samtykkeerklæring. Informasjonsbrevet og samtykkeerklæringen ligger vedlagt oppgaven.

#### 4.7 Oppsummering av forskningsmetode

Hensikten med dette kapitlet har vært å redegjøre for de metodiske hensynene som er gjort i forskningsarbeidet mitt, valgene jeg har tatt og hvorfor jeg har handlet som jeg har gjort. Oppsummert har alle valg som har blitt tatt gjennom prosessen vært bevisste, og for å best mulig kunne svare på problemstillingen med tilhørende forskningsspørsmål. Jeg anså det som svært viktig å gi en grundig og veldokumentert fremstilling av forskningsarbeidet.



## Kapittel 5: Resultater

Dette kapittelet presenterer funnene som er gjort fra datainnsamlingen min, inkludert oppsummeringer av intervjuene jeg har gjennomført og direkte sitater som underbygger disse. Kapittelet er delt inn i fem deler, hvor de fire første presenterer funn i lys av forskningsspørsmålene. Kapittelet avsluttes deretter med en oppsummering av disse.

I den første delen av kapittelet redegjøres det for funnene som er gjort knyttet til nåværende grad av bevissthet rundt selvledelse. Funnene deles inn i tre kategorier, herunder forståelse og bevissthet, deres syn på om selvledelse kan læres, samt deres refleksjoner rundt hva som kjennetegner en god selvleder. Det ble raskt tydelig at samtlige kunne knytte selvledelse til noe konkret i sin hverdag.

Andre del presenterer kartleggingen av hva som motiverer dem i arbeidet og hvilke selvledelsesstrategier de benytter seg av i det daglige. Funnene knyttet til motivasjon deles inn i ytre og indre motivasjonsfaktorer. Av ytre motivasjonsfaktorer nevnes det høye lønninger, prestisje og annerkjennelse, mens indre motivasjonsfaktorer beskrives som lidenskap til yrket og en genuin interesse av faget, målbevissthet, selvrealisering, stolthetsfølelse og autonomi. Funnene tilknyttet hvilke strategier de benytter seg av deles inn i tre kategorier, herunder adferdsmessige strategier, motivasjonsstrategier og kognitive strategier. Det er altså gjort funn i alle de tre kategoriene som skildres i litteraturen.

Tredje del av kapittelet beskriver utfordringene de typisk møter på i arbeidshverdagen. Dette for å kunne belyse hvor nyttige motivasjonsfaktorene og selvledelsesstrategiene som skildret under kartleggingen er. Flere kunne fortelle om en hårfin balansegang mellom arbeidslivet og privatlivet, i tillegg til manglende grensesetting og andre distraksjoner i hverdagen.

Fjerde del presenterer refleksjonene som er gjort rundt hvordan leder kan tilrettelegge for selvledelsesutvikling hos eiendomsmeglerne. Det redegjøres først for eiendomsmeglers perspektiv, deretter leders perspektiv.

## 5.1 Dagens forhold til selvledelse

Det ble raskt tydelig at samtlige jeg intervjuet hadde en forståelse rundt begrepet selvledelse og kunne relatere det til noe konkret i hverdagen, selv om ingen hadde en direkte teoretisk tilnærming. Ingen mente at selvledelse er en utelukkende medfødt egenskap, og flere trodde at dette var noe man kan bli bedre på dersom man går inn for det. Da de skulle beskrive hva som kjennetegner en god selvleder ble det blant annet betegnet som «en person som tar ansvar for egen utvikling og egne prestasjoner» eller «en person som tar initiativ til å nå målene sine uten å være direkte avhengig av andre».

### 5.1.1 Forståelse og bevissthet

Alle hadde en oppfatning på hva selvledelse er, uten at noen direkte benytter seg av begrepet til hverdags. Grad av forståelse og bevissthet rundt selvledelse varierte naturlig nok fra person til person, ut i fra både livssituasjon, utdanning og erfaring, men felles for samtlige var at de kunne relatere begrepet til noe konkret i hverdagen deres. Noen hadde et bevisst forhold til selvledelse, og med «bevisst forhold» mener jeg at de hadde faste rutiner for hvordan arbeidsdagen skal planlegges og struktureres for å være mest mulig effektiv. Selvledelse ble blant annet beskrevet slik:

For meg er selvledelse evnen til å ta ansvar for min egen utvikling og suksess, selv om jeg ikke akkurat har et teoretisk grunnlag for å forstå det. Men det ligger jo litt i ordet, det å lede seg selv. Jeg kunne nok blitt flinkere på det, kanskje det hadde redusert litt av stresset jeg kjenner mye på av i hverdagen, spesielt med tanke på at jeg jobber mye utenfor normal arbeidstid (E3)

Andre anså selvledelse for å være en del av deres naturlige væremåte, altså en autonom handling som ikke krever øvrige strategier eller ressurser. Dette illustreres blant annet i følgende sitater:

I hverdagen går jeg ikke rundt og tenker på at nå driver jeg med selvledelse, jeg bare gjør det jeg skal innenfor de rammene og forventningene som både kundene mine og

arbeidsgiver setter. Oppgavene må jo gjøres, så da kan jeg like gjerne finne ut av den beste måten å gjøre det på (E5)

Jeg har ikke et bevisst forhold til selvledelse, det er liksom bare noe som skjer. Det bare er der i bakgrunnen. Jeg klarer jo fint å disponere tiden min i forhold til de arbeidsoppgavene jeg har (E7)

Videre har jeg funnet at de lederne som har et bevisst forhold til selvledelse, i form av å ha rutiner for planlegging og strukturering av arbeidshverdagen, skaper forankring for samme rutiner hos eiendomsmeglerne de er leder for. Disse eiendomsmeglerne beskrives som effektive, og en leder mente at de opplever liten grad av stress og utbrenthet. Dette gjenspeiles godt gjennom følgende sitat:

(...) selvledelse er viktig og jeg mener bevissthet rundt det har stor verdi, enkelt og greit fordi man blir mer effektiv. Det er positivt for kontoret, fordi meglerne blir ikke utbrente av stress, som er avgjørende for at kontoret skal gå rundt. Mange holder bare ut noen få år i bransjen. Uansett hvor mye man trives med jobben så møter man også mye motgang, får mange avslag og det er en vanskelig balansegang mellom privatliv og jobb. Da jeg var ung og hørte på tidligere toppmeglere si at de valgte ta på seg mindre oppdrag tenkte jeg «ja, særlig, du har bare mistet piffen». Men etter 11 år som megler og 1200 salg senere skjønner jeg jo godt hva de mente (DL4)

E6, som jobber sammen med DL4, fortalte at lederen på deres kontor sørger for klare retningslinjer med hensyn til hvordan de skal strukturere arbeidshverdagen sin, i tillegg til at de får jevnlig oppfølging. Dette oppleves som positivt for E6 i forhold til andre steder vedkommende har jobbet på tidligere:

Jeg vil ikke si jeg benytter meg av begrepet, men vi har klare retningslinjer for hvordan vi skal strukturere arbeidet vårt. Vi har det fritt og godt, men klare forventninger til både det faglige og målsetninger på omsetning. Vi har månedlige møter med daglig leder og fagansvarlig på kontoret for gjennomgang av hva som har gått bra, hva som har gått mindre bra og hva som kan forbedres. De er veldig flinke sånn sett, de følger

opp og jeg føler meg sett. Sånn er det virkelig ikke alle steder, hvert fall ikke de to kontorene jeg har jobbet på før (E6)

### 5.1.2 Født selvleder

Ingen mente at evnen til å lede seg selv er en utelukkende medfødt egenskap, og flere reflekterte over at man nok benytte seg av ulike teknikker og strategier for å bli bedre. En jeg snakket med mente at enkelte antagelig er flinkere til å lede seg selv enn andre, fordi det er flere faktorer som spiller inn. Samtalen med vedkommende gikk som følger:

Nja, jeg tror ikke det er utelukkende medfødt, jeg tror alle mennesker klarer å styre seg selv – noen med større hell enn andre (E1)

I fortsettelsen av samtalen med E1 ville jeg vite hva vedkommende mente med at noen leder seg selv med «større hell enn andre»:

Nei, jeg vet ikke, det er liksom sikkert flere faktorer som spiller inn. Miljø og sånn, hva man er vant til. Hva som motiverer en, om man føler man blir sett og hørt av de rundt seg (på arbeidsplassen) også videre (E1)

Jeg tolker svaret til E1 dithen at selvledelse er en egenskap som er synlig i alle mennesker, men på forskjellig måte. Jeg fikk flere lignende svar:

Jeg tror alle har det i seg å være selvledende, men også at det handler om hvor man er fra, hva man jobber med og livssituasjonen ellers. Man tilpasser seg jo omstendighetene alt ettersom (E2)

### 5.1.3 Kjennetegn ved en god selvleder

Denne kategorien var noe delt. Jeg fant at enkelte hadde veldig sterke meninger rundt hva en god selvleder er, mens andre på sin side ikke hadde noen spesiell oppfatning. En god selvleder, ut ifra svarene jeg fikk, er en person som tar ansvar for egen utvikling og egne prestasjoner, eller en person som tar initiativ til å nå målene sine uten å være direkte

avhengig av andre. Andre mente det handler om struktur og disiplin, og at man klarer å skille arbeidslivet fra privatlivet. Dette underbygges blant annet av disse sitatene:

De fleste kollegaene mine ordner stort sett alt uten å trenge hjelp, og oppnår de målene de setter seg. Men jeg har ikke noen spesielle tanker rundt hva det er de gjør som skiller dem ut fra andre (E4)

Jeg har en kollega som er veldig strukturert og disiplinert, og jeg vet at vedkommende har klare linjer mellom jobb og privat, og er trygg faglig (E3)

En annen leder jeg intervjuet, som vi har sett fra tidligere er opptatt av struktur og klare retningslinjer, hadde en klar mening om hva som kjennetegner en god selvleder:

Det som kjennetegner en god selvleder fra mitt ståsted er at de for det første er fleksible og tilpasningsdyktige, leter aktivt etter nye måter å forbedre seg selv på og utvide horisonten sin, samtidig som de spiller på styrkene de allerede har. Å sette seg mål og ha noe å jobbe mot er viktig i vår bransje, ellers mister man fort motivasjonen. (DL4)

Videre var en eiendomsmegler jeg intervjuet, som jobber sammen med DL4, tydelig på at eiendomsmeglerne på deres kontor er gode på selvledelse:

Jeg har flere kollegaer jeg mener er gode på selvledelse, de er først og fremst faglig dyktige. Dessuten har de masse lidenskap. Det er det som driver meg videre hvert fall, at jeg gidder holde på med det her. For det er til tider en utakknemlig jobb (E6)

## 5.2 Motivasjon og selvledelsesstrategier

Da jeg under intervjuene spurte om *hva* som motiverer dem fikk jeg flere svar som kunne deles inn i både ytre og indre motivasjonsfaktorer. Av ytre motivasjonsfaktorer nevnes det blant annet høye lønninger, prestisje og annerkjennelse, mens indre faktorer beskrives som lidenskap til yrket og en genuin interesse av faget, målbevissthet, selvrealisering, stolthetsfølelse og autonomi. Av selvledelsesstrategier de benytter seg av i det daglige ble det

gjort funn i alle kategoriene som skildres i litteraturen, dog med flest detaljerte svar i kategorien for de adferdsmessige strategiene. Som vi allerede har sett i delkapittelet ovenfor har enkelte gode strategier og rutiner på plass for planlegging og strukturering av arbeidshverdagen, mens andre uttalte at selvledelse bare er en del av den naturlige autonomien deres.

### 5.2.1 Ytre og indre motivasjonsfaktorer

#### *Ytre motivasjonsfaktorer*

Kategorien for ytre motivasjonsfaktorer hadde flest funn. Disse går i all hovedsak ut på høye lønninger, prestisje og anerkjennelse fra andre. Noen fortalte at de ble motiverte av tanken på å tjene så mye at de kan kjøpe hva de vil. Dette kan blant annet beskrives slik:

Det er jo å lyve å si at jeg ikke blir motivert av tanken på å tjene fett. Jeg kan jo tjene så mye jeg vil, teknisk sett, bare jeg gidder (E7)

Andre fortalte om motivasjonsfaktor som dreide seg om anerkjennelse og ros fra andre, både kollegaer og kunder. En fortalte blant annet om at den største motivasjonsfaktoren i arbeidet er tanken på å få pallplassering for beste omsetning på kick-off:

Målet hvert år er jo pallplassering, selvfølgelig. Følelsen av å få navnet oppropt av adm.dir. og gå opp på scenen til applaus fra alle i salen er ubeskrivelig. Det motiverer meg (E5)

Noe jeg synes var interessant var at et par stykker fortalte om at de i utgangspunktet var svært motivert av tanken på å tjene mye, men etter noen år i jobb flyttet fokuset seg mer og mer bort fra dette. En fortalte om å ha tatt på seg rollen som fagansvarlig for å bidra mer til kontoret i fellesskap, selv om det betydde at vedkommende da fikk mindre tid til å ta på seg vanlige oppdrag. Det er en fastlønn tilknyttet rollen, men ikke i nærheten av det vedkommende kunne tjent om fokuset utelukkende lå på meglingen. En leder fortalte at vedkommende hadde sluttet å ta imot salgstips (leads), og heller ga dem til nykommere slik at de fikk mer å gjøre. Realiteten her er at vedkommende gir fra seg potensielle salgsoppdrag og provisjon til fordel for stolthetsfølelsen av å få andre opp og frem.

### *Indre motivasjonsfaktorer*

Av indre motivasjonsfaktorer nevnes lidenskap, målbevissthet, kompetanse, selvrealisering, stolthetsfølelse og autonomi. Flere kunne fortelle om en genuin interesse for eiendomsbransjen, og følte arbeidet deres hadde verdi utover å bare være en jobb:

Noe som jeg virkelig synes er fint med jobben, er når jeg føler jeg har gjort en forskjell for en kunde. Jeg hadde et tvangssalg en gang, hvor eiendommen var overbeheftet. Men da jeg solgte flere hundretusen over prisantydning, satt selgerne igjen med noe etter alt var betalt og selv om det er lenge siden blir jeg fortsatt glad av å tenke på det (E6)

Jeg kunne aldri hatt en vanlig kontorjobb, å sitte ved en pult hver dag ut og inn.. Nei. Jobben er jo også givende, når man genuint føler man har gjort en bra jobb for noen, det gir meg drive (E3)

Andre synes det var motiverende å ha et godt samhold på jobb, og at man ikke bare var kollegaer, men også ble venner på privaten fordi man til stadighet fant på sosiale ting urelatert til jobb. Noen synes også det er veldig givende å kunne bidra til å nå felles målsetninger. En leder fortalte at det er lite som overgår følelsen av stolthet over å ha hjulpet andre opp og frem, både nyetablerte meglere og andre meglere som kanskje ikke gjorde det bra der de jobbet tidligere. Et par nevnte også at en stor motivasjonsfaktor i arbeidet er graden av autonomi, fordi man kan jobbe til dels uavhengig og ta beslutninger i tråd med egne verdier:

Det er veldig fint å kunne bestemme såpass mye over min egen arbeidsdag. Jeg har alltid vært glad i mennesker og ha kontakt med andre, så hvis jeg har lyst å sitte og småprate over kaffe og småkajs med en ensom pensjonist så gjør jeg akkurat det og ingen kan si noe på det (DL1)

Videre var også flere opptatte av at faglig kompetanse var viktig for dem, for å kunne føle at de mestret arbeidet. Dette gjaldt spesielt de nyetablerte meglerne:

I starten var alt veldig forvirrende, og jeg ble ekstremt stressa over at jeg følte jeg ikke hadde kontroll på noen ting. Jeg fikk mye hjelp fra de rundt meg på kontoret, og det syns jeg var motiverende, både det gode samholdet og at jeg følte jeg hadde fremgang (E4)

## 5.2.2 Motivasjonsstrategier

### *Naturlig belønning*

Som vi har sett ovenfor motiveres flere av lidenskap, målbevissthet, selvrealisering, stolthetsfølelse og autonomi. Disse faktorene kan kategoriseres som naturlige belønninger fordi de bidrar til å bygge givende aspekter ved arbeidet. Ved direkte spørsmål om *hvilke* strategier de bruker for å motivere seg selv i hverdagen, fikk jeg blant annet svar fra en som flittig benytter seg av «to-do-lister» fordi det er tilfredsstillende å huke av oppgaver etter hvert som man blir ferdig med dem. Dette ble beskrevet sånn:

Det er jo fryktelig digg når man kan tikke av en boks, ikke sant. Da blir jeg veldig fornøyd med meg selv, og tenker at nå er jeg i en god flyt. Alt blir liksom lettere (DL4)

Videre forklarte en annen at de bevisst vridde oppmerksomheten bort fra ubehagelige eller kjedelige oppgaver, for å i stedet forsøke å fokusere på at det ville bidra til læring og økt kunnskap:

Jeg hatet å prate i telefonen før, fordi alle på kontoret hører på. Så jeg rømte inn på møterommet da kunder ringte. Men med en gang jeg ble mer komfortabel tok jeg flere og flere telefoner ved kontorpulten, og det var veldig oppmuntrende da folk skrøt av meg etter en bra closing, for eksempel. Så da fortsatte jeg jo med det (E7)

Flere av de daglige lederne fikk også glede av å skryte på og heie frem kollegaene, fordi det føles bra å feire andre og samtidig vite at man har vært der på veien for å få dem frem:



At andre lykkes er en stor glede i seg selv for meg, det er motiverende å se at de nye får inn oppdrag og at ting begynner å rulle og gå. Da kan jeg vite med meg selv at jeg har gjort noe riktig (DL1)

### *Selvbelønning og straff*

Flere oppga at de unner seg dyre ting som belønning etter å ha oppnådd milepæler med tanke på omsetning, som blant annet ble beskrevet slik:

Vil definitivt si jeg er flink til å unne meg selv ting jeg har hatt lyst på om jeg når månedens mål på omsetning. Da jeg havnet på topp 10 i hele kjeden på omsetning for noen år siden kjøpte jeg meg en Rolex som belønning (E5)

Det var også en som beskrev at det de følte mye på skyld hvis de ikke hadde gjort en god jobb for en kunde. Dette kunne da vedkommende gå rundt og gruble på over flere dager, og det påvirket produktiviteten:

Jeg vet jo egentlig med meg selv at det er dumt, men jeg er veldig samvittighetsfull. Hvis jeg har lovet en kunde å selge til den og den prisen, også går det ikke. Da føler jeg meg skamfull og det er noe som påvirker meg (E1)

Uten at det direkte kan kalles for selvstraff, fant jeg at det var veldig vanlig at mange tok med seg jobben hjem fordi de gjør det som er nødvendig, selv om de egentlig ikke har lyst:

Andre gjør det jo, da kan ikke jeg ikke gidde, hvis du skjønner. Selv om det bare er en gratis verdivurdering, så skal de jo selge en dag og da må jeg være top of mind. Da gjør du det som er nødvendig, og jobber kveld, natt og helg. For at det skal gå rundt (E7)

### 5.2.3 Adferdsstrategier

#### *Selvobservasjon og selvstyring*

Jeg fant at alle hadde en forskjellig miks av strategier de bruker i hverdagen for å strukturere og planlegge arbeidsdagene sine, men det som utmerket seg var at de aller fleste flittig

oppsøkte tilbakemeldinger fra kollegaer. Mange er takknemlig for å få tilbakemeldinger på telefonsamtaler som blir overhørt, angående hvordan de håndterer budrunder og annen kundekontakt. Det er også mye fokus på ulike evalueringsverktøy, blant annet befaringsstreninger. Her går tre eller flere sammen for å utføre rollespill, hvor en er kunde, en annen er megler og tredjemann (eller resten) er tilskuere. Da gjennomfører man en typisk befaringsstrening, og får tilbakemeldinger fra tilskuerne på hva som er bra og hva som burde trenes på. Særlig de nye og uerfarne meglerne satt stor pris på denne formen for oppfølging:

Før jeg i det hele tatt fikk lov å dra på befaringsstrening måtte jeg bestå «befaringsseksamen» med daglig leder, styreleder og fagansvarlig. Det var skikkelig fælt, men veldig lærerikt. Et nødvendig onde, kan du jo si (E7)

I tillegg til evalueringsverktøy som nevnt ovenfor er det også fokus på oppfølging både ukentlig og månedlig, hvor det beskrives at det holdes morgenmøter med kontoret i fellesskap ukentlig, og månedlige oppfølgingsmøter med hver enkelt mellom megler og daglig leder og/eller fagansvarlig. Morgenmøtene er gjenstand for felles evaluering av foregående uke, mens den personlige oppfølgingen går i mer i dybden på hver enkelt på hva som er bra og hva som må forbedres. En leder beskriver hvordan de ansatte aktivt søker tilbakemeldinger:

På kontoret vårt er det flere som aktivt oppsøker tilbakemeldinger, både fra meg og andre kollegaer. De *ønsker* å lære (DL4)

En annen leder mener de kunne lagt til rette for mer læring på deres kontor, og kom frem til at større fokus på teamarbeid var ønskelig:

Bransjen er preget av stor konkurranse, til og med innad på kontoret. Jeg vil si at et forbedringspotensial hos oss er å i større grad legge til rette for teamarbeid, altså at man drar sammen på befaringsstreninger og deler oppdrag. På denne måten kan man støtte og hjelpe hverandre, og lære av det som går bra og det som ikke går så bra. Da er det jo lettere å sammenligne hva andre gjør som fungerer som man kan dra nytte av selv. (DL2)

Av selvstyringsverktøy nevnes det blant annet å ha disiplin nok til å legge fra seg telefonen, holde orden, overholde rutiner, bruke kalendere, anpasse arbeidsmengde ut fra helsen, samt holde et bevisst fokus på hva som må gjøres først. Dette beskrives blant annet sånn:

Jeg strukturerer arbeidet mitt ut fra hva som haster mest, det gjør jeg først. Jeg prioriterer betalende kunder over gratis verdivurderinger, for eksempel (E3)

Hver dag notere jeg det første jeg må begynne med dagen etterpå, og setter det på en post-it lapp på pc-skjermen. Da glemmer jeg det ikke (E5)

Kalenderen brukes flittig, jeg er helt avhengig av den for å holde styr på hverdagen (DL1)

### *Velferd og energistyring*

Noen beskriver også at de er vanemennesker, og må overholde visse rutiner på privaten som å gå tur med hunden, lage frokost til familien og levere i barnehagen for å få en god start på resten av dagen. En nevnte å bruke «timetracker» på telefonen for å jobbe fokusert i en periode og deretter ta pause når appen gir beskjed. Personen beskrev slik pausestyring som veldig effektivt, fordi det er jo også et ønske om å være sosial på jobb. Et par beskrev også fysisk aktivitet og trening som helt uunnværlig i hverdagen for å ha det bra, siden det gir energipåfyll:

Selv om jeg ofte er på farten gjennom store deler av dagen, sitter jeg jo også på kontoret en del. Å sitte hele dagen er grusomt, og jeg mister for konsentrasjonen fordi jeg blir rastløst. Gymmen er viktig for meg for å kunne koble av og tenke på noe annet enn jobb, om det så bare er en time (E3)

Vi drar ofte sammen på padel etter jobb, som regel ukentlig. Det er bra for både helsa mi og samholdet på jobb, så det er win-win (E7)

## 5.2.4 Kognitive strategier

### *Positiv indre dialog og tankemønstre*

Denne kategorien var det ikke veldig mange funn i, men noen nevnte at det er viktig å holde en positiv indre dialog og et positivt tankemønster gående. En av eiendomsmeidlerne jeg intervjuet var veldig samvittighetsfull, og vedkommende kunne i forlengelsen av samtalen fortelle at det noen ganger var vanskelig å snu tankemønsteret. Det er likevel tydelig av det var bevisst å vise mental motstand:

(...) det er veldig godt å få ut de negative tankene, men jeg er liksom ikke så flink til å snakke med andre om hvordan jeg har det. Jeg går heller en tur siden da kan jeg la tankene flyte fritt (E1)

Andre fortelle at de prioriterte å tenke positivt, og se mulighetene i enhver situasjon, eller prøve holde et åpent sinn og ikke hoppe til forhastede konklusjoner. En var spesielt oppmerksom på negativitet på kontoret, som veldig fort kunne smitte over:

Som du vet sitter vi jo tett oppå hverandre, og når en person verbaliserer at de har en dårlig dag kan det fort dra ned stemningen på resten av kontoret. Sånt irriterer meg, så jeg prøver aktivt sette en stopper for sånn oppførsel (DL1)

Med andre ord er vedkommende ikke bare opptatt av å holde sitt eget tankemønster positivt og lystbetont, men prøver aktivt å forhindre andre i å bli oppslukt i høylytt klaging.

### *Virkeliggjøring*

Et par fortalte at de var opptatte av å se for seg hvem og hvor de ville være i fremtiden, både personlighetsmessig og karrieremessig. Ikke alle brukte dette i positiv retning, vel og merke, en kunne fortelle om at worst-case scenarioer noen ganger kunne bli veldig overveldende:

Lyver jo hvis jeg sier jeg ikke bekymrer meg, det gjør jeg jo. Det tar ikke opp *veldig* mye av dagen min, men det er nok til at jeg føler meg overveldet til tider. Det går utover motivasjonen (E4)

Andre kunne fortelle at de brukte å se for seg hvordan ulike situasjoner vil forespeile seg, for eksempel var det en som sa at de skrev ned en hel samtale før de ringte kunden og ulike retninger den samtalen kunne ta, for å være best mulig forberedt:

Jeg er kanskje litt kontrollfreak, men jeg liker å forespeile meg alle mulige utfall for å unngå å havne i en dum situasjon (E6)

### 5.3 utfordringer i arbeidshverdagen

Av utfordringer trekkes det i hovedsak frem at det er vanskelig å balansere jobb med privatlivet. I denne sammenheng pekes det også på faktorer som stress og utbrenthet, og da spesielt hos de høytomsettende meglerne. Andre utfordringer knyttes til manglende grensesetting i forhold til hvor mye arbeid de tar på seg, som i hovedsak gjaldt de nyetablerte og uerfarne meglerne. De løper på alt de kan av oppdrag, om så det bare er gratis verdivurderinger. Manglende grensesetting relateres også til at enkelte ikke klarer å si nei til å hjelpe andre, selv om de egentlig er opptatte med sitt eget arbeid. En annen gjenganger i intervjuene er at det er vanskelig å konsentrere seg i åpne kontorlandskap fordi omgivelsene er preget av høyt tempo og mye støy. Push-varslinger på telefonen og sosiale medier er også vanlige distraksjoner som nevnes.

#### 5.3.1 Balanse mellom privatliv og arbeidsliv

Det fremkommer av intervjuene at mange opplever stor arbeidsbelastning. Mange opplever også at det er utfordrende å kombinere jobben med privatlivet, og at det er en hårfin vanskelig balansegang. Man må være påskrudd til enhver tid, og en fortalte at telefonen aldri var på lydløs, selv utenfor jobb. Kvelds- og helgejobbing er utbredt, i tillegg til flere hundre timer i året med gratisarbeid i håpet om at det gir avkastning på lang sikt. Dette er tid som ellers skulle vært brukt på familie, og enkelte sa familien ikke alltid var like forståelsesfulle for at jobben tilsynelatende alltid kommer først. Spesielt stor er arbeidsbelastningen på nyetablerte meglere, blant annet fikk jeg dette svaret fra en som kun har jobbet et par år:

Det er vanskelig å etablere seg som megler, spesielt i Oslo, hvor det er et meglerkontor på hvert hjørne omtrent. Jeg må være på hele tiden, telefonen er i

hånda dagen lang. Det er umulig å legge fra seg jobben på kontoret, det er alltid noe jeg går rundt og tenker på eller bekymrer meg over (E2)

Det skal likevel sies at selv om arbeidsbelastningen er stor, så er det tydelig at flesteparten er dedikerte til jobben sin og trives med det de gjør selv om det er perioder hvor de er under stort press. Eiendomsmeglerbransjen er i stor grad preget av frihet under ansvar, nettopp fordi man tilbringer så mye tid utenfor kontoret på kundemøter, og mange av intervju-kandidatene reflekterer også dette i svarene sine. Så lenge de oppfyller forventningene fra både kunder og arbeidsgiver, styrer de arbeidsdagen som de vil. Mange ga uttrykk for at de verdsetter den fleksibiliteten de har i hverdagen med tanke på å legge opp arbeidsdagen etter eget ønske og prioriteringer, men at dette til tider kan være utfordrende med tanke på alle fristelser som dukker opp – «bare en rask tur på treningssenteret mellom møtene», «en lunsj med venner i solen», «en tur til frisøren før visning» er ting som ble nevnt. Slike private gjøremål midt i arbeidsdagen kan slå negativt ut for resten av dagen, ifølge en:

Jeg tar meg kanskje litt vel mange friheter innimellom, fordi jeg kan. Problemet er bare at arbeidet må gjøres uansett, og hvis jeg har vært uproduktiv i løpet av dagen må jeg ta med jobben hjem. Det er ikke så populært hos samboeren min akkurat.. men ja, det kan bli litt stress (E4)

En leder jeg snakket med mente flere jobber unødvendig mye, og at man kan unngå dette ved å opprettholde fokus og konsentrasjonen, selv når arbeidet er krevende:

Det er tydelig hvem som er gode til å strukturere arbeidshverdagen og ikke. Å jobbe 14-15 timers dager er ikke nødvendig hver dag året rundt, selv som megler, så da handler det om å opprettholde fokus og konsentrasjon selv i utfordrende perioder (DL3)

### 5.3.2 Manglende grensesetting

Enkelte ga uttrykk for at det er vanskelig å sette grenser i forhold til hvor mye arbeid de tar på seg, i frykt for å ikke få lønn en måned dersom noe står usolgt eller andre uforutsette ting

skjer. Dette gjaldt spesielt de yngre eiendomsmeglerne jeg snakket med, som også er de som i stor grad tar på mye gratisarbeid i form av verdivurderinger og e-takster. De kunne fortelle at lederne og andre erfarne meglere på kontoret oppfordrer dem til å løpe på så mye de kan, fordi «fremtidige deg er glad for at du gadd når de en gang skal selge». Flere av de yngre eiendomsmeglerne forteller at motivasjonsnivået er høyt, og de er dedikerte for å nå målene de setter seg, men at det koster i lengden:

Noen ganger opplever jeg at folk himler med øynene på jobb hvis jeg klager over hvor mye jeg jobber, jeg får som regel til svar at da har jeg valgt feil yrke. Det er ganske umotiverende, syns jeg (E7)

Andre forteller at kollegaer også kan ta opp mye tid i løpet av arbeidsdagen. Dette gjelder alt fra bistand til å sette en verdivurdering, diskutere faglige utfordringer eller vanskelige kunder:

Terskelen er lav for å spørre om hjelp, og det er jo i og for seg bra, men det er for det første forstyrrende og for det andre klarer jeg jo liksom ikke si nei. Selv om jeg egentlig er opptatt (E3)

En annen jeg intervjuet, som var inne på samme problem, syns det er spesielt utfordrende når det ansettes nye på kontoret. Vedkommende kunne fortelle at ingen hadde et spesielt ansvar for opplæring, men at alle var ansvarlige for å få nye opp og frem. Dette krever mye av arbeidstiden, som gjør at ens eget arbeid blir forskjøvet, noe som påvirker resten av dagen dersom man har mye planlagt.

### 5.3.3 Distraksjoner

Flere kunne dele erfaringer rundt distraksjoner i hverdagen, både indre genererte og eksternt genererte. De indre genererte distraksjonene knyttet seg til telefonbruk og sosiale medier, push-varslinger som tar bort fokuset på grunn av nysgjerrighet (redd for å gå glipp av noe) eller til og med å bli opphengt i negative tankebaner og lar tankene vandre. Et par fortalte at de rett og slett sliter med å konsentrere seg og føler seg ustrukturerte i hverdagen, og ofte mister kontroll:

Hvis jeg sitter med en ting, og det popper opp en e-post på skjermen eller en melding, så er det fort gjort at jeg glemmer det jeg egentlig satt med (E2)

Av eksterne distraksjoner kommer åpent landskap opp flere ganger. Det nevnes at det er vanskelig å konsentrere seg på grunn av støyende omgivelser, at kollegaer ikke respekterer at man er opptatt eller at man simpelthen lar seg rive med i noen andres samtaler på grunn av god stemning. Dette beskrives blant annet sånn:

Det er jo litt guttastemning på kontoret til tider da, da er det enkelt å la seg rive med. Men det er jo litt av det påfyllet som gir meg energi i hverdagen da, at vi har godt samhold og trives. Men ja.. Blir jo ufokusert av det og (DL2)

Noen ganger er det vanskelig å få gjort det jeg skal på jobb, vi sitter få meglere på relativt liten plass og det er ofte vanskelig å konsentrere seg. Folk kommer hele tiden bort også, enten det er for å spørre om hjelp eller for å være sosial (E5)

## 5.4 Selvledelsesutvikling

Samtlige jeg intervjuet synes det ga mening å legge til rette for selvledelsesutvikling med hensyn til de utfordringene som ble kommunisert, og da spesielt med tanke på den vanskelige balansegangen mellom arbeidslivet og privatlivet. Flere trodde dette kunne skape merverdi både på individnivå i tillegg til å løfte prestasjonene samlet sett på kontoret. Noen hadde også meninger om hvordan denne tilretteleggingen kunne skje, men langt i fra alle. Enkelte av de daglige lederne så for seg at fokus på selvledelsesutvikling kunne føre til både økt omsetning på grunn av økt effektivitet, i tillegg til at arbeidet ble mer bærekraftig i lengden for den enkelte med tanke på stressnivå. Et par av lederne hadde bestemte meninger på hvordan de kunne legge til rette for selvledelse.

### 5.4.1 Eiendomsmeglers synspunkt

#### *Merverdi*

Flere av eiendomsmeglerne nevnte at de så for seg at selvledelsesutvikling kunne bidra med å redusere stress i hverdagen gjennom økt produktivitet og effektivitet, som igjen vil kunne



bidra til at man i mindre grad trenger å ta med seg jobben hjem. Andre mente det ville kunne hjelpe på grensesetting, slik at man ikke tar på seg altfor stor arbeidsmengde i forhold til det helse tillater. Dette beskrives blant annet sånn:

Jeg føler jeg er flink til å strukturere dagene mine, både jobbmessig og privat. Så tidsstyring er egentlig ikke et problem per i dag, føler jeg, men jeg kan jo likevel se for meg at bevisst bruk av slike strategier kunne redusert stressmengden jeg kjenner på i hverdagen. Noen ganger kjenner at jeg vipper på grensa til å bli utbrent (E5)

En annen så for seg å kunne benytte selvledelsesstrategier til å fjerne distraksjoner som tar opp unødvendig mye tid i hverdagen. Videre ble det også nevnt at det ikke er noe poeng i å jobbe mye om man ikke er produktiv i det man gjør, det virker bare mot sin hensikt. Dette følger av disse sitatene:

For min egen del ville det nok gjort sånn at jeg hadde klart å fokusere bedre på det jeg skal gjøre, sånn at det ikke gikk med så mye dødtid på tull i løpet av en dag. Vi sitter mange meglere i åpent landskap på et lite kontor, og praten har en tendens til å eskalere utover dagen (E1)

Hvis man skal lykkes i denne bransjen holder det ikke kun å jobbe mye, man må faktisk få noe ut av tiden man legger ned også. Litt som jeg var inne på før må man være faglig dyktig i bunn, også må man jobbe med selvkontroll og stresshåndtering for å være produktiv (E6)

### *Tilrettelegging*

Eiendomsmeglernes synspunkter knyttet til hvordan leder kan legge til rette for selvledelsesutvikling ble beskrevet ved at det tydelig måtte signaliseres at dette er et satsningsområde, og at man faktisk får oppfølging på det. Andre forhold dreide seg om bedre kommunikasjon, fokus på planlegging og tydelige målsetninger både på individnivå og i fellesskap. Av konkrete verktøy ser enkelte for seg at kursing vil være nyttig, i tillegg til erfaringsdeling mellom kontorene i kjeden:

Tror det hadde vært veldig fint om vi kunne lært av hverandre på tvers av kontorene. Sånn gjør vi egentlig aldri, men jeg tror det hadde vært nyttig å lære av de som gjør det bra og har holdt på lenge (E7)

De som trakk frem befarings trening som et viktig verktøy i deres arbeidshverdag mente at disse kunne forekomme oftere. En av de som snakket om dette mente at leder og salgsleder burde prioritere disse befarings treningene i mye større grad enn i dag, siden det kun var satt av tid hver tredje uke. Det ble også understreket at hvis man skal lykkes å implementere selvledelsesstrategier, må leder sørge for å opprettholde fokuset på det over tid så man ikke sklir tilbake i gamle rutiner. Jeg fikk inntrykk av at flere opplevde å få god oppfølging allerede, men det gjald ikke alle:

Daglig leder er ikke egentlig noen leder, sånn som jeg ser det er han bare en som håndterer fakturaer og sure kunder. Jeg syns han kunne brydd seg mer om hvordan vi faktisk har det (E2)

Samme person mente også at det var for stort fokus på omsetning, og at dette gjorde mer skade enn nytte på lang sikt:

Altså, jeg vet jo at bransjen er sånn generelt, men jeg syns fokuset på omsetning tar litt overhånd noen ganger. Vi har kåringer på kontoret hver måned, hvor topp tre på omsetning får gavekort og vin. Det er et konstant press, og det er utrolig slitsomt i lengden (E2)

#### 5.4.2 Leders synspunkt

##### *Merverdi*

Både eiendomsmeidlerne og lederne hadde sammenfallende oppfatninger rundt hvordan fokus på selvledelsesutvikling kunne skape merverdi. Flere av lederne trodde også at selvledelsesstrategier ville kunne øke effektiviteten og redusere stressnivået. Andre mente de allerede hadde klare retningslinjer på kontoret for hvordan arbeidsdagen skal struktureres, men så likevel forbedringspotensial:

Jeg mener i grunn vi er ganske opptatte av det allerede ved å legge klare retningslinjer for produktivitet og kundeservice. I flere år har vi mottatt priser for de mest fornøyde kundene, så noe gjør vi riktig. Om jeg skulle satt fingeren på noe, ville det vært å gi mer regelmessige tilbakemeldinger til meglerne, for å øke både kompetanse og ferdigheter (DL1)

En annen leder reflekterte over hvordan selvledelsesstrategier kunne gjøre at kollegaene ble mer effektive, som dermed ville kunne slå positivt ut ved at vedkommende kunne ta på seg mer arbeid selv:

Vi har ikke egentlig noe fokus på dette, men jeg ser for meg at jeg nok kunne tatt på meg flere oppdrag selv dersom meglerne hadde blitt mer effektive. Om de hadde disponert tiden sin bedre og blitt mer effektive, ville de mest sannsynlig fått inn flere oppdrag for egen maskin uten å være avhengig av leads. Jeg tar ikke leads selv, så alle oppdrag jeg får inn er gammel portefølje og anbefalinger. Så om de utviklet samme ferdigheter kunne jeg også tatt leads og omsatt for mer (DL3)

### *Tilrettelegging*

Alle lederne virket noe betenkte til å begynne med ved spørsmål om hvordan de kunne legge til rette for selvledelsesutvikling hos eiendomsmeglerne. Faktorer som ble nevnt knyttet seg til å vise tilgjengelighet og støtte, i tillegg til tydelig kommunikasjon av forventninger. Dette beskrives blant annet sånn:

Tenker at det er viktig at jeg først og fremst viser at jeg er tilgjengelig for de som måtte trenge det, i tillegg til å være en person de kan støtte seg på (DL1)

En annen leder beskriver at det er viktig å synliggjøre hensikten med disse strategiene og verktøyene som tas i bruk hvis man skal få meglerne til å faktisk ta lærdom av det:

Mener det er helt grunnleggende at jeg går foran og vise hva som er lurt å gjøre, og hva som er mindre lurt. Dele erfaringer, rett og slett (DL4)

Det ble også nevnt at det er viktig å bevisstgjøre andre på adferden sin, å rose dem for styrkene og forklare hvordan de kan forbedre svakhetene. I tillegg nevnes det at man bør vise tålmodighet for at innsats kan variere. Det beskrives også at det er viktig å lære eiendomsmeglerne å ta eierskap til egne mål:

Tror det er ekstra viktig for de nye spesielt å få tett oppfølging og passe på at de føler det de gjør er positivt. Jeg er veldig opptatt av å få dem til å sette egne mål og ta eierskap til disse (DL2)

## 5.5 Oppsummering av funn

I dette kapittelet har jeg presentert funnene som er gjort gjennom datainnsamlingen. I det første delkapittelet ser vi at samtlige vet hva selvledelse er ut i fra begrepets ordlyd, uten at alle nødvendigvis bevisst tenker over at de driver med selvledelsesstrategier i hverdagen. Likevel er det tydelig at flere har gode strategier og rutiner for hvordan de strukturerer og planlegger arbeidsdagen sin for å være mest mulig produktiv. I hovedsak gjaldt dette de erfarne lederne og eiendomsmeglerne som jobbet med disse. Positivt er det at alle også mente selvledelse er en egenskap som kan utvikles og læres, i tillegg til at mange var reflekterte over hva det vil si å være en god selvleder.

Fra det andre delkapittelet er det tydelig at mange motiveres av høye lønninger, prestisje og anerkjennelse, men flere har også lidenskap til jobben gjennom en genuin interesse av fagområdet. I tillegg er stolthetsfølelse over å bidra til fellesskapet og autonomi i hverdagen store motivasjonsfaktorer. Interessant er det at et par stykker som i utgangspunktet var høyt motiverte av ytre belønninger, etter hvert følte det som mer givende å få andre nyetablerte meglere opp og frem. Selv om fåtallet medelte at de bevisst tenker over å bruke selvledelsesstrategier i hverdagen, er det likevel gjort funn i alle tre kategoriene som skildres i litteraturen.

I delkapittel tre ser vi tydelig at mange opplever utfordringer i hverdagen knyttet til en vanskelig balansegang mellom arbeidslivet og privatlivet. I tillegg kommer det frem at manglende grensesetting er et problem, særlig for de nyetablerte meglere, som tar på seg alt de kan av jobb i håp om at de skal gi avkastning etter hvert. Det er også flere utfordringer

knytte til ulike distraksjoner i hverdagen, hvor alt fra telefonbruk til støyende omgivelser i åpent landskap tas opp. Som tidligere nevnt har noen gode rutiner for å effektivisere hverdagen, mens andre tar seg friheter til å gjennomføre private gjøremål midt i arbeidstiden, noe som bidrar til at de må ta med seg jobben hjem.

I det siste delkapittelet fremgår det at samtlige eiendomsmeglere og ledere synes det ga mening å legge til rette for selvledelsesutvikling med hensyn til de utfordringene som ble kommunisert, og da spesielt med tanke på den vanskelige balansegangen mellom arbeidslivet og privatlivet. Flere av eiendomsmeglerne hadde forslag til hvordan de mente lederne kunne tilrettelegge for bruk bevisst bruk av selvledelsesstrategier, blant annet tydelig signalisering av at dette er et satsningsområde med kontinuerlig oppfølging. Andre var opptatt av planlegging og tydelige målsetninger både på individnivå og i felleskap. Av konkrete verktøy ble kursing nevnt, samt erfaringsdeling og ytterligere fokus på befaringsstrening. Lederne mente hovedsakelig at de kunne legge til rette for selvledelsesutvikling ved å vise tilgjengelighet, støtte og ved bevisstgjøring av adferd, samt ved å ha tålmodighet for at meglernes innsats kan variere.

## Kapittel 6: Diskusjon

Dette kapittelet inneholder en diskusjon rundt funnene fra analysen av datamaterialet opp mot det teoretiske rammeverket, for å svare på oppgavens problemstilling. Grunnen til at jeg ønsker å undersøke dette er fordi eiendomsmeglere vil ha nytte av å i større grad ta i bruk selvledelsesstrategier. Dette kan leder legge til rette for ved å skape rammebetingelser som setter fokus på selvledelsesutvikling på arbeidsplassen. Kapittelet har samme struktur som det foregående, hvor hver del blir diskutert i kronologisk rekkefølge. Avslutningsvis rundes kapittelet av med en oppsummering.

### 6.1 Dagens forhold til selvledelse

I likhet med resultatkapittelet vil jeg her også kommentere på eiendomsmeglernes og ledernes nåværende forhold til selvledelse, herunder forståelse og bevissthet, samt deres syn på om selvledelse kan læres og deres refleksjoner rundt hva som kjennetegner en god selvleder. Som vi vet fra litteraturen utøver alle selvledelse i større eller mindre grad, bevisst eller ubevisst, men at det er stor forskjell i kvaliteten på denne selvpåvirkningen (Amundsen & Martinsen, 2015). Denne kvaliteten kan ses i sammenheng med individets grad av selvbevissthet (Amundsen, 2019). Fra det teoretiske rammeverket vet vi at selvledelse kan læres (Neck et. al., 2014), og individer med høy grad av selvbevissthet vil derfor ha lettere for å utvikle seg til å bli gode selvledere (Pina e Cunha et. al., 2017). Funnene jeg har gjort indikerer også at dette er tilfellet. Samtlige av de jeg intervjuet mener at selvledelse kan læres og videreutvikles dersom man ønsker det, og flere hadde i tillegg refleksjoner rundt hva det vil si å være en god selvleder. Dette er funn jeg mener indikerer et godt utgangspunkt for tilrettelegging av selvledelsesutvikling.

#### 6.1.1 Forståelse og bevissthet

Funnene jeg har gjort viste at samtlige hadde en forståelse av selvledelse og kunne relatere det til noe konkret i hverdagen ut i fra begrepets ordlyd. Det ble likevel tydelig at intervjukandidatene hadde et delt forhold til selvledelsestrategier, siden noen fortalte at det kun var en del av den naturlige væremåten deres, mens andre hadde et mer bevisst forhold til hvordan de strukturerer arbeidshverdagen gjennom faste rutiner.

De jeg snakket med som mente at selvledelse bare var en del av den naturlige autonomien deres, mente at de klarte disponere tiden i forhold til arbeidsoppgavene sine uten å være avhengig av å fokusere på særskilte strategier. I forlengelsen av samtalen med en av de som uttalte dette, kom det likevel frem at vedkommende ofte hadde lange arbeidsdager og et utydelig skille mellom arbeidsliv og privatliv. Dette er et godt eksempel på at kvaliteten av individuell selvpåvirkning varierer (Amundsen, 2019), som videre understreker viktigheten av selvbevissthet for å være en god selvleder (Pina e Cunha et. al., 2017).

På den andre siden var det flere som uttrykte at de hadde gode rutiner for hvordan de planlegger og strukturerer arbeidshverdagen. Jeg fant at de eiendomsmeglerne som hadde ledere med et bevisst fokus på slike rutiner, også var gode på å strukturere arbeidshverdagene sine nettopp fordi leder la klare føringer og sørget for jevnlig oppfølging. På bakgrunn av dette seg jeg at funnene mine støtter tidligere forskning om at ledere som først og fremst er gode på å lede seg selv, skaper forankring for selvledelse hos arbeidstakerne (Karp, 2016). Vedkommende eiendomsmegler som uttalte at de hadde tydelige retningslinjer og føringer på hvordan de skal strukturere arbeidet sitt, fortalte samtidig også at de har det fritt og godt. Dette er en fin måte for leder og eiendomsmegler å styrke tillitsforholdet til hverandre, som igjen er en viktig forutsetning for selvledelsesutvikling (Manz & Sims, 2001; Kaufmann & Kaufmann, 2009).

### 6.1.2 Født selvleder

Fra litteraturen vet vi at forskning har vist at selvledelse kan læres, og at evnen til å lede seg selv derfor kan betraktes som en egenskap eller kompetanse (Neck et. al., 2014). Sentralt i selvledelsesteorien står idéen om at arbeidstakeren kan utvikle egenskaper som gjør dem i bedre stand til å kontrollere egen adferd, motivasjon og prestasjoner (Neck & Houghton, 2006). Dette reflekteres også i resultatene mine, da ingen mente at selvledelse er en utelukkende medfødt egenskap. Opptil flere uttalte at de så for seg å kunne ta i bruk strategier og teknikker for å utvikle seg til å bli en bedre selvleder. Dette er viktige funn i studiet mitt, fordi det indikerer et godt utgangspunkt for tilrettelegging av selvledelsesutvikling hos eiendomsmeglerne. Dette kan videre bidra til å øke trivselen,

tilfredsheten og produktiviteten deres, som vil gi merverdi både for individet og for kontoret i fellesskap (Neck & Houghton, 2006).

### 6.1.3 Kjennetegn ved en god selvleder

Jeg fikk inntrykk av at både eiendomsmeglerne og lederne hadde sammenfallende meninger om hva det ville si å være en god selvleder. Nøkkelordene her er selvgående, tilpasningsdyktig, disiplinert, ansvarsbevisst, strukturert og fleksibel. Andre mente gode selvledere først og fremst er faglig sterke for å kunne være i stand til å ta gjennomtenkte og gode beslutninger. Disse funnene viser tydelig at de knytter selvledelse opp mot selvregulering og kontroll av egen adferd, to sentrale faktorer i Banduras (1997) selvreguleringsteori. Dette er positive funn med tanke på at adferdsfokusede selvledelsesstrategier er svært effektive for å lede seg selv (Neck & Manz, 1996). For å kunne nå et høyere nivå av selvinflytelse er det likevel også nødvendig å være reflektert over hensikten bak *hvorfor* man ønsker å endre adferden sin (Manz, 1986), og dette var det kun et fåtall som snakket om. Hvis leder skal legge til rette for selvledelsesutvikling er det med andre ord hensiktsmessig å sette fokus på nytteverdien som selvledelse vil kunne ha for den enkeltes langsiktige målsetninger.

## 6.2 Motivasjon og selvledelsesstrategier

Funnene mine viser at eiendomsmeglerne er motiverte av høye lønninger, prestisje og annerkjennelse. Dette er ikke overraskende, siden flere andre studier har konkludert med det samme tidligere (Ahlenius et. al., 2021; Dimmen & Paulsen 2021). Samtidig kunne flere også fortelle om at de hadde en genuin lidenskap til faget, ble motiverte av selvrealisering, stolthet og autonomien de har i hverdagen. Et interessant funn er at de ytre motivasjonsfaktorene er med på å styrke eiendomsmeglerens indre motivasjon i form av selvrealisering, men etter et gitt nivå fører fokuset på ytre motivasjon til at jobbtrivselen begynner å dale fordi stressnivået tar overhånd. Med hensyn til hvilke selvledelsesstrategier de benytter seg av i hverdagen ble det gjort funn i alle tre kategoriene som skildres i litteraturen, dog med flest detaljerte svar i kategorien for adferdsmessige strategier.



### 6.2.1 Ytre og indre motivasjonsfaktorer

Fra litteraturen vet vi at selvledelse er ment å være et virkemiddel for å øke motivasjonen (Neck & Houghton, 2006; Martinsen, 2015), men at det er viktig å tenke på samspillet mellom de ytre og de indre motivasjonsfaktorene. Dersom den ytre motivasjonen blir for høy kan den ta bort fokuset fra den indre motivasjonen og svekke individets autonomifølelse, som videre medfører en risiko for at arbeidsgleden reduseres eller forsvinner (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Et funn jeg synes var spesielt interessant i denne sammenheng er at et par av de jeg intervjuet fortalte om hvordan de i utgangspunktet var drevet av jaget mot økonomisk vinning, mens de etter hvert fikk mer glede ut av å føle de bidro til fellesskapet. Dette var enten ved å ta på seg en ekstra rolle på kontoret, eller hjelpe andre opp og frem. Begge to hadde vært i bransjen i mange år. Dette understreker hvordan ytre motivasjonsfaktorer er langt mer kortvarige enn indre motivasjonsfaktorer, siden førstnevnte ikke nødvendigvis er bærekraftige på lang sikt. Tidligere forskning viser dessuten at de som i høy grad drives av indre motivasjon presterer bedre enn de som hovedsakelig drives av ytre motivasjonsfaktorer som lønn og prestisje (Kuvaas et. al., 2017).

Indre motivasjon er med andre ord et svært viktig verktøy for å kunne oppnå langsiktige mål (Ryan & Deci, 2000). Økt grad av indre motivasjon følger av at alle de tre grunnleggende behovene som beskrevet i selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan (1985) er oppfylte, herunder selvbestemmelse, kompetanse og tilhørighet. Mange av eiendomsmeglerne var opptatte av at samholdet på jobb er uvurderlig i hverdagen. Dette er også en faktor Dimmen og Paulsen (2021) peker på som effektiv for å dempe det generelle stressnivået blant eiendomsmeglere, altså at man legger til rette for et godt psykososialt arbeidsmiljø. Dette er det også funnet støtte for i tidligere forskning (Martijn et. al., 2007). Det skal likevel sies at selv om eiendomsmeglere har et gjennomsnittlig høyt stressnivå, opplever mange det likevel som givende å ha en arbeidsdag preget av høyt tempo (Dimmen & Paulsen, 2021). Mine funn reflekterer også dette, for selv om flere skildret at de følte på et høyt nivå av stress i arbeidshverdagen, var det også tydelig knyttet mye glede til mestringsfølelsen av å oppnå omsetningsmessige målsetninger. Her ser vi altså at ytre motivasjonsfaktorer som høye lønninger, prestisje og anerkjennelse samtidig bidrar til en styrket indre motivasjon. Dette fører til en følelse av selvrealisering hvor meglerne opplever å virkeliggjøre potensialet sitt.

Dette i tråd med hvordan Kaufmann og Kaufmann (2009) beskriver at ytre motivasjonsfaktorer også kan bidra til å styrke den indre motivasjonen og individets autonomifølelse.

Et tidligere studie har funnet at jo mer eiendomsmeglere tjener, desto mer motiverte blir de (Dimmen & Paulsen, 2021). Samme studie fant også at når lønnsnivået passerte et visst punkt, begynte jobbtrivselen å dale. Med andre ord kan den høye motivasjonen medføre negative konsekvenser om man ikke håndterer denne avveiningen. Funnene jeg har gjort er med på å underbygge dette, for flere høytomsettende meglere kunne fortelle om hvordan presset de opplever i hverdagen resulter i et stort stressnivå og tidvis følelsen av utbrenthet. Selv om de ytre motivasjonsfaktorene kan bidra til å styrke eiendomsmeglerens indre motivasjon og autonomifølelse, som vi så ovenfor, indikerer disse funnene at det likevel er en hårfin balansegang. Studier viser også at et større fokus på indre motivasjonsfaktorer bidrar med å redusere stressnivået hos arbeidstaker (Kuvaas & Dysvik, 2020). Det kan dermed være hensiktsmessig at leder er bevisst på å ikke utelukkende appellere til eiendomsmeglerens motivasjon gjennom økonomiske belønninger som bonusordninger og annerkjennelse, men også rette fokus mot eiendomsmeglerens egeninteresse og glede av arbeidet. Dette i tråd med hvordan flere av eiendomsmeglerne jeg snakket med fortalte om at de ble motiverte av å føle at arbeidet deres hadde mening. Eksempelvis fortalte en om at vedkommende kunne bruke tid av arbeidsdagen til å småprate med kunder - ikke på grunn av økonomisk vinning, men fordi det føltes bra å være en forskjell i andres liv. Denne autonomifølelsen er viktig for å føle at man har valgmuligheter for handlingene sine som ikke utelukkende påvirkes av ytre faktorer (Deci & Ryan, 1985).

Til sist nevnte enkelte at de var opptatte av faglig trygghet, og at dette var viktig for dem for å kunne ta gjennomtenkte beslutninger. Med tanke på at eiendomsmeglerbransjen er så konkurransedrevet som den er, er det helt nødvendig at den faglige kvaliteten til hver enkelt eiendomsmegler er på plass. Dette både for å vinne kundenes tillitt, få inn oppdrag og sørge for å kunne ivareta alle parters interesser, men samtidig også viktig med hensyn til at eiendomsmeglerne skal føle de mestrer arbeidsoppgavene sine for å tilfredsstille kompetansebehovet (Deci & Ryan, 1985).

## 6.2.2 Motivasjonsstrategier

Det er viktig å avklare hvilke belønningssystemer som fungerer for den enkelte for å kunne bruke disse som virkemiddel for å forsterke ønsket adferd, samt også å identifisere dysfunksjonelle eller irrasjonelle tankemønstre for å kunne snu dem (Neck & Houghton, 2006). Som vi ser ovenfor motiveres eiendomsmevlerne av både ytre og indre motivasjonsfaktorer, hvor de ytre motivasjonsfaktorene bidrar til å styrke den indre motivasjonen – til et visst nivå. Funnene mine rundt hvilke motivasjonsstrategier de benytter seg av i hverdagen på nåværende tidspunkt knytter seg både til naturlige belønningsstrategier, samt selvbelønning og selvstraff.

Som skildret i teorien er selvbelønning en svært effektiv måte å lede seg selv til å nå målene man setter seg, fordi det forsterker ønsket adferd (Neck et. al., 2019). Funnene mine viser her at mevlerne i stor grad unner seg materialistiske goder etter å ha oppnådd målsetninger. Selv om dette ikke nødvendigvis er en bevisst strategi fra deres side, ut i fra inntrykket jeg fikk under intervjuene, bidrar det likevel med å forsterke ønsket adferd. Selvbelønning gjennom materialistiske goder er en drivkraft for å jobbe mot å nå gitte målsetninger.

På den andre siden var det også en som kunne fortelle om hvordan vedkommende var veldig samvittighetsfull og gikk rundt med skamfølelse i flere dersom de hadde gjort en dårlig jobb for en kunde. Dette påvirket både selvfølelsen og produktiviteten deres. Dette kan ses på som en form for selvstraff, hvor man lar de negative tankene ta overhånd. Her er det derfor nødvendig å rette et fokus på at det er mer effektivt å gi seg selv konstruktive tilbakemeldinger for å endre på uønsket adferd (Neck et. al., 2019), enn å straffe seg selv ved å gå rundt og gruble over ting man ikke lengre har kontroll over.

I form av naturlige belønninger fant jeg at flere bevisst brukte strategier som bidrar til å økt motivasjon, eksempelvis gjennom bruk av «to-do-lister». Her deles altså oppgavene opp i mindre delenheter, for det første for å gjøre arbeidet mer overkommelig, men også fordi mevleren fant det tilfredsstillende å kunne huke av boksene etter hvert som oppgavene ble gjort. Dette stemmer godt overens med hvordan Neck et. al. (2019) beskriver at slike virkemidler bidrar til økt mestringsfølelse. En annen forklarte at de bevisst forsøker å vri

oppmerksomheten bort fra ubehagelige eller kjedelige oppgaver ved å i stedet se på det som læring, og på denne måten flytte fokuset over til noe positivt. Videre fant jeg at et par av lederne så på det som svært motiverende å kunne heie frem kollegaer med ros og gode tilbakemeldinger, og de kjente på en stolthetsfølelse av å vite at de har vært med på å få dem opp og frem. Slike naturlige belønningsstrategier er viktige for å opprettholde motivasjonen over tid (Amundsen, 2019).

Som vi ser peker funnene mine på at eiendomsmeidlerne og lederne tar i bruk både selvbelønning og naturlige belønningsmekanismer, hvor begge er betydningsfulle på veien mot å oppnå langsiktige mål. Selvstraff er mindre effektivt, og påvirker her individet i negativ forstand i stedet til å bidra med å endre adferden. I forbindelse med selvbelønning er det likevel viktig å ha i bakhodet at dersom de ytre motivasjonsfaktorene tar overhånd kan det gå på bekostning av eiendomsmeidlernes jobbtrivsel. Dette er noe lederne bør være oppmerksom på ved tilrettelegging for selvledelsesutvikling.

### 6.2.3 Adferdsstrategier

Grunnmuren for adferdsfokuset selvledelse er selvregulering gjennom selvobservasjon og selvstyring (Manz & Sims, 1980). Herunder er det viktig å være bevisst på selvkontroll, målstyring, øving, selvforsterking og selvstraff (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Litteraturen beskriver kjernen i de adferdsmessige strategiene som evnen til å reflektere over hvorfor man handler som man gjør, og om det samsvarer med de verdiene man har i forhold til hvor man vil være (Glasø & Thompson, 2018). I sammenheng med selvobservasjon vil jeg påpeke at et stort flertall av eiendomsmeidlerne jeg snakket med var opptatt av å søke tilbakemeldinger fra kollegaer på egen adferd. Flere kunne fortelle at de var takknemlige for å få konstruktiv kritikk på kundesamtaler som ble overhørt, for derved å kunne utvikle seg. Andre viktige evalueringsverktøy som ble nevnt er befaringsstreninger, hvor tre eller flere går sammen og øver på ulike scenarioer som kan oppstå på kundemøter. På denne måten legges det til rette for å identifisere forstyrrende elementer i adferden som kan korrigeres gjennom tilbakemeldinger fra kollegaene. Andre på sin side reflekterte over at det var potensial for forbedring innad på kontoret med tanke på samarbeid, hvor man dro på faktisk kundemøter sammen for å lære av hverandre «ute i felten».

Som vi har sett innledningsvis i dette kapitlet fortalte de fleste eiendomsmeglerne og lederne at de ikke har et bevisst forhold til selvledelse i den forstand at de direkte tenker over at de driver med selvledelsesstrategier. Det var likevel tydelig at flere hadde gode rutiner for hvordan de strukturerer og planlegger arbeidsdagene sine, som indikerer god selvstyring for de det gjelder. Utover dette skildret flere at de bevisst prøvde å ha disiplin nok til å legge fra seg telefonen for å fokusere, bruke kalenderen, eller til og med anpasse arbeidsmengde ut fra helsetilstanden. Dette er alle gode selvstyringsverktøy som allerede er i bruk på nåværende tidspunkt, men siden flere også kunne fortelle om at de lett lot seg distrahere på kontoret, eller i løpet av arbeidsdagen generelt, later det til at det er rom for forbedring hos enkelte på denne fronten. Et effektivt virkemiddel for å lykkes med slike adferdsmessige strategier er selvbelønning (Martinsen, 2015), noe vi vet fra delkapitlet ovenfor at eiendomsmeglerne er flinke til. Funnene som er gjort her gjaldt hovedsakelig selvbelønning i form av dyre materialistiske goder de unner seg etter store milepæler oppnås. Det kan derfor tenkes at det vil kunne være hensiktsmessig å rette fokus mot mindre belønninger for delmål man oppnår i hverdagen. En jeg snakket med var allerede flink på dette, og fortalte at appen «timetracker» ble brukt flittig. Denne hjalp vedkommende med å arbeide fokusert over en periode, for så å kunne «belønne» seg selv med en kaffe- eller matpause etter appen ga signal.

Det råder liten tvil om at adferdsmessige strategier inviterer til analytisk tenking og viser hvordan man systematisk kan jobbe for å oppnå konkrete målsetninger. Funnene mine tyder på at flere allerede har etablert seg gode rutiner for å kontrollere egen adferd, men det gjald ikke alle. Jeg mener derfor at eiendomsmeglerne definitivt vil ha nytte av å bli mer fokuserte på slike strategier i hverdagen, fordi det kan forbedre den enkeltes prestasjoner, under forutsetning av at de praktiseres effektivt (Manz & Sims, 2001; Sims & Lorenzi, 1992). Her vil det derfor være viktig at leder trår til og sørger for jevnlig oppfølging, dersom man aktivt skal legge til rette for selvledelsesutvikling.

#### 6.2.4 Kognitive strategier

Funnene mine indikerer at eiendomsmeglerne i noe grad benytter seg av kognitive strategier, men dette var ikke veldig utbredt ut i fra inntrykket jeg sitter igjen med i etterkant av intervjuene. De kognitive strategiene går ut på å analysere egne tankemønstre, visualisering,

samt å opprettholde en positive indre dialog med seg selv (Neck & Manz, 2010). Litteraturen skildrer hvordan slike kognitive strategier er effektive for å identifisere dysfunksjonelle eller irrasjonelle tankemønstre som har festet seg som automatiserte prosesser (Martinsen, 2015). Litt tidligere i kapittelet var jeg inne på at en av eiendomsmeglerne fortalte om å ofte være preget av skamfølelse dersom de selv følte de ikke hadde gjort en god jobb for kundene sine, og at dette preget dem flere dager i etterkant. Vedkommende har dermed lett for å kjøre seg fast i negative tankemønstre, som en form for selvstraff fordi de klandrer seg selv. Problemet med dette er at det kan føre til selvoppfyllende profetier ved at man havner i et uheldig adferdsmønster (Martinsen, 2015). Her vil det være nødvendig å jobbe med den indre dialogen gjennom et fokus på kognitive strategier, for å snu de negative tankemønstrene til positive. Dette vil kunne øke både livskvalitet og produktivitet (Glasø & Thompson, 2018).

Av de jeg snakket med var det to stykker som oppga at de var bevisste på egne negative tanker. En av de fortalte at med en gang vedkommende merket at de negative tankene begynte å ta overhånd, eller at de følte seg overveldet, så tok personen seg en gåtur for å klarne tankene. Den andre var opptatt av å hindre negativitet fra å spre seg i det åpne kontorlandskapet og var ikke redd for å si ifra dersom det skulle være nødvendig, slik at ikke alle blir påvirket av en person sitt dårlige humør. Andre funn indikerer også at visualisering blir benyttet, hvor disse meglerne aktivt forespeiler seg fremtidige scenarioer for å motivere seg selv. Dette er en effektiv teknikk for å opparbeide tro på seg selv og at man faktisk har det i seg å gjennomføre krevende gjøremål på veien mot det langsiktige målet. Slike strategier øker sannsynligheten for at man faktisk får det til (Manz & Sims, 2001). Det skal likevel sies at tidligere forskning peker på at kognitive selvledelsesstrategier kan gjøre mer skade enn nytte for kunnskapsarbeidere, siden arbeidet deres i seg selv er mentalt krevende (Bäcklander, 2019; Drake, 2020).

### 6.3 utfordringer i arbeidshverdagen

Funnene mine viser at den største utfordringen i eiendomsmeglerens arbeidsdag er den vanskelige balansegangen mellom jobb og privatliv. Mange opplever å måtte ta med seg arbeidet hjem. I den sammenheng trekkes det også inn faktorer som stress og utbrenthet, spesielt blant de høytomsettende meglerne. Manglende grensesetting med hensyn til arbeidsmengde er også en utfordring, spesielt blant de nyetablerte og uerfarne meglerne som

føler at de ikke kan takke nei til arbeid selv om det bare er gratis verdivurderinger eller e-takster. Likevel mener jeg manglende grensesetting også er et problem blant de høytomsettende meglerne fordi de tilsynelatende tar på seg mer arbeid enn det de har kapasitet til med hensyn til tilbakemeldingene som gis vedrørende stress og utbrenthet. Manglende grensesetting knyttes også til at meglerne ikke klarer å si nei til å hjelpe kollegaer selv om de egentlig er opptatte med sitt eget arbeid. Dette forskyver da meglernes eget arbeid utover dagen. Det nevnes distraksjoner som støyende omgivelser i åpent landskap, så vel som at eiendomsmeglerne raskt mister fokus på grunn av push-varslinger på telefonen og sosiale medier.

### 6.3.1 Balanse mellom privatliv og arbeidsliv

Funnene mine viser at hovedutfordringen til eiendomsmeglerne er å balansere arbeidslivet og privatlivet. Arbeidsdagene beskrives som lange, og mange forteller om at de opplever stor arbeidsbelastning. Flere forteller også om at de tidvis kjenner på stress og utbrenthet, noe funnene mine viser var spesielt utbredt hos de høytomsettende meglerne. Dette kan indikere at fokuset på ytre motivasjonsfaktorer som høye lønninger, prestisje og annerkjennelse har gått for langt, som har resultert i at det går på bekostning av jobbtrivselen (Dimmen & Paulsen, 2021). Med andre ord indikerer disse funnene at eiendomsmeglerne vil kunne ha nytte av å være mer refleksive, altså at de vier større oppmerksomme til handlingene sine i hverdagen – noe som vil hjelpe på å ikke miste balansen mellom arbeidslivet og privatlivet (Pina e Cunha et. al., 2017). De bør fokusere på strategier som gjør dem i stand til å identifisere situasjoner som tapper den for energi, og dernest sørge for å få den restitusjonen de trenger. Dette er en helt sentral kilde for å kunne opprettholde arbeidskapasiteten og utholdenheten for å gjøre arbeidet bærekraftig på lang sikt (Schwartz & McCarthy, 2007).

Funnene mine indikerer også at enkelte av eiendomsmeglerne til dels er skyld i de lange arbeidsdagene sine selv. Jeg oppdaget at det ikke er uvanlig å føle at man kan ta seg friheter i arbeidstiden for å få unna private gjøremål, som dermed forskyver arbeidet utover dagen. Dette ble også lagt merke til av lederne jeg snakket med, hvor en uttalte at det var helt unødvendig å måtte jobbe så mye som enkelte gjør. Denne lederen mente at det definitivt var et forbedringspotensial på å opprettholde fokus og konsentrasjonen, så man får mest mulig ut av arbeidsdagen. Dette understreker at eiendomsmeglerne kan ha nytteverdi av å fokusere

på adferdsmessige selvledelsesstrategier. Bäcklander (2019) har også funnet at kunnskapsarbeidere har særlig nytte av selvregulering og selvstyring i forbindelse med selvledelsesutvikling, for å kunne strukturere arbeidet sitt på en slik måte at det hjelper en å nå de langsiktige målene man har satt seg.

### 6.3.2 Manglende grensesetting

Manglende grensesetting kan ses i sammenheng med kategorien ovenfor. Grunnen til at flere av eiendomsmeidlerne uttrykker å føle på en stor arbeidsbelastning kan være et resultat av at de har problemer med grensesetting, og tar på seg mer arbeid enn de har kapasitet til. Dette er ikke uvanlig blant kunnskapsarbeidere siden de allerede er høyt motiverte, som gjør at de har problemer med å sette grenser for hvor mye arbeid de tar på seg (Ipsen & Jensen, 2010; Joo & Lim, 2009). Ser man dette i lys av at tradisjonelle selvledelsesstrategier har som formål å øke motivasjonen, er dette problematisk fordi det kan virke mot sin hensikt ved å føre til ytterligere problemer med grensesetting (Lupu & Empson, 2015; Bäcklander, 2019; Drake, 2020). Dette underbygger Bäcklanders (2019) syn på at kunnskapsarbeidere bør fokusere på adferdsmessige og strukturelle strategier for å planlegge og tilrettelegge en arbeidshverdag som er bærekraftig i lengden.

Jeg har også funnet at manglende grensesetting kan knyttes opp mot det åpne kontorlandskapet. Flere av eiendomsmeidlerne fortalte om at de til stadighet ble avbrutt i sitt eget arbeid enten fordi noen kom bort for å småprate, eller for å spørre om hjelp. Dette kalles for collaborative overload (Cross et. al., 2016), og er et vanlig fenomen blant kunnskapsarbeidere. Selv om mange ga uttrykk for at det er godt samhold på kontoret, fikk jeg likevel inntrykk av at slike forstyrrende faktorer var utbredt. Det kan derfor også lønne seg å fokusere på strategier som hjelper en å avveie egne hensyn mot andres, slik at egne målsetninger ikke går på bekostning av å hjelpe kollegaer med sitt arbeid. Dette er også viktig med tanke på samholdet. Siden omgivelsene er preget av et høyt tempo og flere mennesker som ofte er under tidspress samtidig, er det helt nødvendig at man har gjensidig respekt for hverandre. Dette er samtidig viktig for å holde motivasjonen oppe, og er tett knyttet sammen med utvikling og prestasjoner (Deci & Ryan, 1985). Andre kunne også fortelle om at det var utfordrende ved nyansettelser på kontoret, fordi ingen hadde et spesielt ansvar for opplæring. Fokus på selvledelsesutvikling kan påvirke og korrigere denne innarbeidede



adferden (Amundsen, 2019), som i denne sammenheng vil være positivt med tanke på samholdet på kontoret. Også her vil fokus på adferdsmessige selvledelsesstrategier være effektive, fordi man identifiserer forstyrrende elementer i egen adferd som kan elimineres ved å strukturere omgivelsene sine (Martinsen, 2015).

### 6.3.3 Distraksjoner

Funnene mine viser at eiendomsmeglerne opplever flere distraksjoner i hverdagen, både indre genererte og eksternt genererte. De indre genererte distraksjonene knytter seg til unødvendig telefonbruk og sosiale medier, eller til og med en negativ indre dialog og negative tankemønstre. Sistnevnte gjaldt i all hovedsak nye og uerfarne meglere som opplever å gå rundt å bekymre seg for om de skal få det til eller ikke. Eksterne distraksjoner dreier seg, igjen, om det åpne kontorlandskapet hvor flere forteller at det er vanskelig å konsentrere seg enten på grunn av støy eller fordi man simpelthen lar seg rive med i noen andres samtaler. Effektive selvledelsesstrategier eiendomsmeglerne kan implementere for å redusere eller kvitte seg helt med disse distraksjonene i hverdagen, er selvstyring. Med andre ord velger man en viss adferd man vet vil gi avkastning i det lange løp fordi man bryr seg om konsekvensene (Manz & Sims, 1980). Dette er igjen med på å understreke at eiendomsmeglere vil ha nytteverdi av adferdsmessige selvledelsesstrategier.

### 6.4 Selvledelsesutvikling

Funnene mine indikerer at samtlige stilte seg positive til selvledelsesutvikling, og mente det ga mening å tilrettelegge for dette ut i fra de utfordringene som ble kommunisert – spesielt med hensyn til den vanskelige balansegangen mellom arbeidslivet og privatlivet. Uten at de hadde videre kjennskap til ulike selvledelsesstrategier fra et teoretisk perspektiv, reflekterte både eiendomsmeglerne og lederne over at økt fokus på rutiner for å strukturere og planlegge arbeidsdagen ville kunne skape merverdi både på individnivå så vel som i fellesskap. Alle var likevel ikke like sikre på hva en slik tilrettelegging ville kreve av den enkelte og av ledelsen.

#### 6.4.1 Eiendomsmeglers synspunkt

Funnene mine viser at eiendomsmeglerne tydelig kunne se for seg nytteverdien av selvledelsesstrategier, og benyttet seg blant annet av uttrykk som «økt produktivitet», «unggå å ta på seg for mye arbeid» eller «reduisert stressmengde». Dette i tråd med hvordan forskning viser at selvledelse som styringsverktøy har stort potensial over kunnskapsarbeidere (Bäcklander, 2019; Drake, 2020). Selv om det i skrivende stund er gjort få studier på hvordan selvledelse best kan implementeres i organisasjoner, kommer det likevel tydelig frem av de undersøkelsene som er gjort at ledelsen må se på selvledelsesutvikling som en pågående prosess, siden enkeltstående kurs ikke vil ha noen effekt (Stewart et. al., 2019). Funnene mine viser at eiendomsmeglerne også var opptatte av dette, at man får tett oppfølging av leder ved eventuell tilrettelegging for selvledelsesutvikling. Nøkkelord i denne sammenheng er kommunikasjon, fokus og klare målsetninger. Av konkrete verktøy ble kursing nevnt, samt erfaringsdeling og ytterligere fokus på befaringsstrening.

#### 6.4.2 Leders synspunkt

Fra funnene er det tydelig at eiendomsmeglerne og lederne hadde ganske sammenfallende oppfatninger rundt hvordan selvledelsesutvikling kan skape merverdi både for den enkelte så vel som for fellesskapet. Lederne var opptatt av at dette kunne bidra til å øke meglernes effektivitet og redusere stressnivået. Flere hadde synspunkter rundt hvordan de skulle tilrettelegge for selvledelsesutvikling, og her ble det nevnt at det var viktig å vise både tilgjengelighet og støtte. Andre mente det var viktig å synliggjøre hensikten bak disse strategiene. Det ble også nevnt at de som ledere måtte ha tålmodighet for at innsatsen til meglernes kan variere, og ikke tvinge bruk av ulike strategier på noen som åpenbart ikke er interessert i det. Selv om det i liten grad er gjort studier som undersøker hvilke mekanismer som medierer selvledelsesprosessen i kunnskapsorganisasjoner (Konradt et. al., 2009; Prussia et. al., 1998), vet vi fra den litteraturen som fins i skrivende stund at leder bør fokusere på å innføre aktiviteter som skaper et miljø for selvledelse (Bäcklander, 2019; Glasø & Thompson, 2018; Manz & Sims, 2001; Neck et. al., 2019; Stewart et. al., 2019). Disse må samtidig også behovstilpasses arbeidstakerne for å kunne ha en effekt. Videre forteller litteraturen oss at det er grunnleggende at leder skaper forankring for selvledelse hos arbeidstakerne ved praktisering av superledelse, altså at de først og fremst er gode på å lede seg selv (Karp,

2016). Funnene mine viser tydelig at de lederne som selv har gode rutiner for hvordan de strukturerer og planlegger arbeidsdagene sine smitter over på eiendomsmeglerne de leder. Siden ledere i eiendomsmeglerforetak i all hovedsak er eiendomsmeglere selv også, og gjerne har flere års erfaring, sitter de på mye verdifull kunnskap som ved superledelse kan overføres til andre (Manz, 1983, 1986). Det er videre rimelig å anta at også andre erfarne meglere i samme foretak vil kunne bidra med coaching og modellering av ønsket adferd, selv om de ikke har lederansvar. Superledelse i eiendomsmeglerforetak er trenger dermed ikke bare være begrenset til de med tradisjonelle lederfunksjoner.

## 6.5 Oppsummering av diskusjon

### 6.5.1 I hvilken grad er eiendomsmegler og leder bevisst på selvledelse?

I den første delen av dette kapittelet har jeg diskutert eiendomsmeglernes og ledernes nåværende forhold til selvledelse. Jeg fant at samtlige kunne relatere selvledelse til noe konkret i hverdagen basert på begrepets ordlyd. I likhet med forskningen har jeg funnet at alle jeg intervjuet driver med selvledelse i større eller mindre grad, men at det er stor forskjell i kvaliteten på denne selvpåvirkningen. De som meddelte å oppleve stor arbeidsbelastning var også hovedsakelig de som mente selvledelse bare var en del av den naturlige væremåten deres. På motsatt side fant jeg at de som hadde gode rutiner for hvordan de planlegger og strukturerer arbeidsdagene sine opplever å være mer effektive, og uttrykte i mindre grad å være preget av stress og utbrenthet. Fra litteraturen vet vi at selvledelse kan læres og utvikles, og at individer med høy grad av selvbevissthet vil ha lettere for å utvikle seg til gode selvledere. Dette kan indikere at det ligger et uforløst potensial hos de som ikke reflekterer over hvordan de leder seg selv.

I tillegg fant jeg at de lederne som hadde et bevisst forhold til selvledelse, i den forstand av at de hadde faste rutiner for planlegging og strukturering av arbeidet sitt, overførte disse rutinene til eiendomsmeglerne på samme kontor. Dette stemmer godt overens med hvordan tidligere forskning understreker at leder skaper forankring for selvledelse hos arbeidstakerne gjennom modellering av ønsket adferd.

Eiendomsmeglerne og lederne hadde sammenfallende meninger om hva det vil si å være en god selvleder, og de knytter det opp mot personer som er selvgående, tilpasningsdyktige,

ansvarsbevisste, strukturerte og fleksible. Disse funnene viser at de assosierer selvledelse med adferdsmessige strategier.

#### 6.5.2 Hva motiverer dem, hvilke selvledelsesstrategier benyttes i dag og hvor nyttige er disse i møte med arbeidshverdagens utfordringer?

I den andre delen av dette kapittelet har jeg diskutert hva som motiverer eiendomsmeglerne i arbeidet og hvilke selvledelsesstrategier de benytter seg av i hverdagen. Dette for å kunne få en forståelse av hvor nyttige deres nåværende strategier er i møte med utfordringene som er diskutert i tredje del av kapittelet. Jeg fant at eiendomsmeglerne er høyt motiverte av økonomisk vinning, prestisje og annerkjennelse, men på den andre siden også av en genuin lidenskap til faget, stolthetsfølelse og autonomifølelse.

Et interessant funn jeg gjorde er at de ytre motivasjonsfaktorene er med på å styrke eiendomsmeglernes indre motivasjon i form av selvrealisering, men etter et gitt nivå fører fokuset på ytre belønning til at jobbtrivselen faller som følge av at stressnivået tar overhånd. Dette har jeg også funnet støtte for i et tidligere studie. Jeg fikk inntrykk av at flesteparten trives med en arbeidshverdag preget av høyt tempo, men flere uttrykte også at de tidvis kjenner på stor arbeidsbelastning, stress og utbrenthet. Dette gjaldt spesielt de høytomsettende meglere. Dette kan knyttes til manglende grensesetting ved at de tar på seg mer arbeid enn de i utgangspunktet har kapasitet til. Dette er ikke et unikt fenomen for eiendomsmeglere, da tidligere forskning viser at kunnskapsarbeidere generelt har et problem med grensesetting som følge av å allerede være høyt motiverte. Videre knyttes manglende grensesetting også opp mot at flere ikke klarer å avveie hensynet til seg selv mot andres hensyn. Jeg mener at disse problemene relatert til manglende grensesetting er en stor årsak til at det er vanskelig for dem å balansere arbeidslivet med privatlivet. Videre mener jeg at dette indikerer at flere ikke har gode nok strategier for hvordan de leder seg selv i dag.

Basert på funnene jeg har gjort, og i lys av tidligere forskning, mener jeg derfor at eiendomsmeglerne vil ha nytte av å bevisst ta i bruk adferdsmessige selvledelsesstrategier med fokus på selvregulering og selvstyring. I tillegg bør ledere i eiendomsmeglerforetak være oppmerksomme på å ikke utelukkende motivere eiendomsmeglere gjennom økonomiske

belønninger, men også rette fokus mot eiendomsmeglernes egeninteresse og glede av arbeidet.

### 6.5.3 Hvordan kan leder legge til rette for selvledelsesutvikling?

I den fjerde delen av dette kapittelet har jeg diskutert eiendomsmeglernes og ledernes innstilling til selvledelsesutvikling, hvor samtlige syns det ga mening å tilrettelegge for dette ut i fra de utfordringene som ble kommunisert. Da spesielt med hensyn til den vanskelige balansegangen mellom arbeidslivet og privatlivet. Ikke alle var like sikre på hva en slik tilrettelegging vil kreve av den enkelte og av ledelsen. Litteraturen vektlegger viktigheten av å se på implementering av selvledelse som en pågående prosess, og ikke et enkeltstående kurs. Eiendomsmeglerne mente at kursing kunne være en god start, men var samtidig opptatt av at en slik tilrettelegging også ville kreve tett oppfølging av leder. Videre så de for seg at erfaringsdeling mellom ulike kontorer ville vært nyttig i denne sammenheng, samt økt fokus på befaringsstrening lokalt.

Lederne på sin side hadde flere gode synspunkter på hva det vil kreve av dem å tilrettelegge for selvledelsesutvikling, herunder å vise tilgjengelighet og støtte, samt tydeliggjøre formålet med fokus på selvledelsesstrategier. Fra litteraturen vet vi at for å kunne oppnå et høyere nivå av selvinnflytelse er det viktig å forstå hensikten bak hvorfor man ønsker å tilpasse eller endre adferden sin. I tillegg ble det også nevnt at det var viktig å ikke tvinge slike strategier på de som åpenbart ikke var interessert i det. Selv om det er gjort få studier som undersøker hvilke mekanismer som medierer selvledelsesprosessen i kunnskapsorganisasjoner, vet vi fra den eksisterende litteraturen at ledere bør innføre aktiviteter som skaper et miljø for selvledelse og at disse i tillegg må behovstilpasses for arbeidstakerne. Videre er leder nødt å skape forankring for selvledelse hos arbeidstakerne gjennom superledelse, altså at leder modellerer ønsket adferd. Med tanke på at eiendomsmeglerforetak hovedsakelig har åpne kontorlandskap hvor daglig leder, faglig leder og eiendomsmeglerne sitter sammen, vil det være rimelig å anta at også andre erfarne meglere kan bidra med modellering av ønsket adferd. Superledelse i eiendomsmeglerforetak trenger dermed ikke bare være begrenset til de med tradisjonelle lederfunksjoner.

## 7. Konklusjon

### 7.1 Problemstilling

Gjennom dette studiet har jeg forsøkt å svare på følgende problemstilling:

*Hvordan praktiseres selvledelse hos eiendomsmeglere, og hvordan kan leder legge til rette for effektiv selvledelse?*

I den anledning har jeg tatt utgangspunkt i intervjukandidatenes perspektiver, meninger og erfaringer, samt i litteraturen. Funnene mine indikerer at eiendomsmeglerne vil være tjent med å få et mer bevisst fokus på selvledelse. Jeg har grunn til å tro at dette er tilfellet da mine funn i bekrefter tidligere forskning om at alle utøver selvledelse i større eller mindre grad, men at det er stor forskjell i kvaliteten på denne selvpåvirkningen.

Funnene mine indikerer et godt utgangspunkt for tilrettelegging av selvledelsesutvikling hos eiendomsmeglere. Både eiendomsmeglerne og lederne synes det ga mening å bli bedre selvledere med tanke på utfordringene de typisk møter på i arbeidshverdagen. Det foreligger spesielt forbedringspotensial med hensyn til manglende grensesetting, som etter min mening er hovedårsaken til at flere opplever det som utfordrende å balansere arbeidslivet og privatlivet.

Leder kan legge til rette for effektiv selvledelse hos eiendomsmeglerne ved å sette søkelys på adferdsmessige strategier, herunder selvregulering og selvstyring. Dette vil kunne hjelpe eiendomsmeglerne med å strukturere arbeidet sitt for å bli mer effektive, anpasse arbeidsmengde ut i fra kapasitet og ikke minst motstå kortsiktige fristelser – for eksempel som å bruke arbeidstiden til private gjøremål. Leder må ikke fokusere på strategier med formål om å øke motivasjonen ytterligere. Dette med bakgrunn i at funnene mine bekrefter at eiendomsmeglere, i likhet med andre kunnskapsarbeidere, allerede er høyt motiverte. Slike strategier vil derfor virke mot sin hensikt og resultere i ytterligere problemer med grensesetting, og i ytterste konsekvens føre til stress og utbrenthet. Dette vil dermed forsterke utfordringene de allerede har.

Med bakgrunn i mine egne funn og tidligere forskning viser det seg at eiendomsmeglernes trivsel faller etter at lønnsnivået når et gitt punkt. Det kan derfor være hensiktsmessig at leder flytter fokuset noe bort fra ytre belønninger, og i stedet appellerer til eiendomsmeglerens egeninteresse og glede ved arbeidet. På denne måten vil leder bidra til at eiendomsmeglernes arbeid er mer bærekraftig på lang sikt, noe som er viktig i en bransje preget av høy turnover.

## 7.2 Begrensninger ved studien

Som all forskning har også denne masteroppgaven sine begrensninger. Den største begrensningen relateres til utvalget av intervju kandidater og utvalgsstørrelsen. Med tanke på at undersøkelsene er gjennomført i én type kunnskapsorganisasjon vil ikke studiets resultater være generaliserbart utover eiendomsmeglerbransjen. Resultatene baseres også bare på et fåtall intervjuer, med fire daglig leder og sju eiendomsmeglere. En rikere studie ville inkludert et større antall kunnskapsarbeidere fra ulike typer organisasjoner. Videre har oppgaven kun en kvalitativ tilnærming. For å validere studiets resultater ville det vært hensiktsmessig å kombinere kvalitativ og kvantitativ metode.

## 7.3 Anbefalinger til videre forskning

Som nevnt i det innledende kapittelet blir selvledelse stadig mer viktig fordi dagens organisasjoner preges av relasjons- og medarbeiderorienterte tilnærminger. Det er ingen indikatorer på at denne trenden vil avta, som betyr at det i fremtiden vil være viktig at arbeidstakere får større grad av autonomi for å benytte egen kompetanse, samt få større medbestemmelsesrett. Selvledelse er høyst aktuelt for alle typer kunnskapsarbeidere, og videre forskning bør gå mer i dybden på hvilke selvledelsesstrategier som er gunstige for kunnskapsarbeidere. I tillegg bør videre forskning fokusere på implementering av selvledelse i kunnskapsorganisasjoner i storskala.

## Litteraturliste

- Ahlenius, M., Berggren, B. & Kågström, J. (2021). Exploring motivational factors among high performing real estate brokers: the Swedish case. *Journal of Real Estate Practice and Education*, 23(1), 20-37. <https://doi.org/10.1080/15214842.2021.2006892>
- 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>
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A. & Drasgow, F. (2000). The Empowering Leadership Questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249–269. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200005\)21:3<249::AID-JOB10>3.0.CO;2-#](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200005)21:3<249::AID-JOB10>3.0.CO;2-#)
- Bäcklander, G. (2019). *Autonomous, yet aligned: Challenges of self-leadership in context* [Doktoravhandling]. KTH Royal Institute of Technology.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Prentice-hall.
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 248–287. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90022-L](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90022-L)
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. W.H. Freeman.
- Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2019). *Business research methods* (5. utgave). Oxford University Press.
- Chen, G., B.L. Kirkman, R. Kanfer, D. Allen & B. Rosen. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 331–346.
- Cohen, S. G. & Ledford, G. E. (1994). The effectiveness of self-managing teams: A quasi-experiment. *Human Relations*, 47(1), 13–43. <https://doi.org/10.1177/001872679404700102>
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *The Academy of Management Review*, 13(3), 471–482. <https://doi.org/10.2307/258093>
- Corbin, J. & Strauss, A. (2008). *Basic of Qualitative research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (3. utgave). Sage Publications.



Cummings, A., & Oldham, G. R. (1997). Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee. *California management review*, 40(1), 22-38.

Cross, R., Rebele, R. & Grant, A. (2016). *Collaborative overload*. Harvard Business Review.

Dalen, M. (2004). *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming*. Universitetsforlaget.

Deci, E. L., Koestner, R. & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological bulletin*, 125(6), 627. DOI: 10.1037/0033-2909.125.6.627

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2004). *Handbook of self-determination research*. University Rochester Press.

Deci, E. L. & Vansteenkiste, M. (2004). Self-determination theory and basic need satisfaction: Understanding human development in positive psychology. *Ricerche di Psicologia*, 27(1), 23–40.

Dimmen, J. R. & Paulsen, H. M. (2021). *Prestasjonsbasert lønn: effekter på eiendomsmeglers motivasjon, prestasjoner og arbeidsrelaterte stress* [Masteroppgave]. Norwegian University of Life Sciences.

Drake, I. (2020). Selvledelse som mulighet i kunnskapsorganisasjoner: Trengs andre selvledelsesstrategier? I J. Bastesen, B. K. Lange, H. E. Næss & A. N. Thon (Red.), *Ledelse av mennesker i det nye arbeidslivet*, 3, 87–109. Cappelen Damm Akademisk.

Drucker, P. (1969). *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*. Harper & Row.

Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Nelson Parker.

Lovelace, K. J., Manz, C. C. & Alves, J. C. (2007). Work stress and leadership development: The role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control. *Human Resource Management Review*, 17(4), 374–387. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.08.001>

Empson, L., & Langley, A. (2015). Leadership and professionals. *The Oxford handbook of professional service firms*, 163-188.

Erez, M. & Arad, R. (1986). Participative goal-setting: Social, motivational, and cognitive factors. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 591–597. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.4.591>

- Eriksen, T. H., Gad, T., Martinsen, Ø. & Thompson, G. (2003). *Selvledelse: menneskelig kapital i det nye arbeidslivet*. Gyldendal.
- Frayne, C. A. & Geringer, J. M. (2000). Self-management training for improving job performance: A field experiment involving salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 361–372. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.361>
- 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>
- Glasø, L. & Thompson, G. (2018). *Selvledelse: Teori, forskning og praksis* (2. utgave). Gyldendal.
- Hackman, J. R. (1986). The psychology of self-management in organizations. *American Psychological Association*, i M. S. Pallak & R. O. Perloff (Eds.), *Psychology and work: Productivity, change, and employment*, 89–136. <https://doi.org/10.1037/10055-003>
- Houghton, J. D. & Neck, C. P. (2002). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 672–691. <https://doi.org/10.1108/02683940210450484>
- Ipsen, C. & Jensen, P. L. (2010). *Causes of work-related stress and individual strategies in knowledge work*. DTU Management. <https://doi.org/10.11581/dtu:00000084>
- 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>
- Johannessen, J.A. & Olsen, B. (2008). *Positivt lederskap: Jakten på de positive kreftene*. Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (3. utgave). Abstrakt.
- Joo, B. K. & Lim, T. (2009). The effects of organizational learning culture, perceived job complexity, and proactive personality on organizational commitment and intrinsic motivation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(1), 48–60. <https://doi.org/10.1177/1548051809334195>
- Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations-og ledelsesstudier*. Hans Reitzels Forlag.
- Karp, T. (2016). *Til meg selv: Det er ikke hva jeg sier til andre, men hva jeg sier til meg selv* (1. utgave). Cappelen Damm Akademisk.

- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utgave). Fagbokforlaget.
- Kerr, S. & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22(3), 375-403. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(78\)90023-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(78)90023-5)
- Konradt, U., Andreßen, P. & Ellwart, T. (2009). Self-leadership in organizational teams: A multilevel analysis of moderators and mediators. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(3), 322–346. <https://doi.org/10.1080/13594320701693225>
- Kuvaas, B. (2018). The Relative Efficiency of Extrinsic and Intrinsic Motivation. *At the Forefront, Looking Ahead*, 12, 198–213. <https://doi.org/10.18261/9788215031583-2018-13>
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A. & Nerstad, C. G. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244-258. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM* (4. utgave). Fagbokforlaget.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utgave). Gyldendal.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness*. Nelson Parker.
- 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>
- Lillemyr, O. F. (2007). *Motivasjon og selvforståelse: hva ligger bak det vi gjør?* Universitetsforlaget.
- Lupu, I. & Empson, L. (2015). Illusion and overwork: Playing the game in the accounting field. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 28(8), 1310–1340. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-02-2015-1984>
- Manz, C.C. (1983). Improving performance through self-leadership. *Global business and organizational excellence*, 2(3), 288-297. <https://doi.org/10.1002/npr.4040020308>
- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *The Academy of Management Review*, 11(3), 585–600. <https://doi.org/10.2307/258312>
- 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. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32(1), 106–129. <https://doi.org/10.2307/2392745>
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1991). SuperLeadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 19(4), 18–35. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(91\)90051-A](https://doi.org/10.1016/0090-2616(91)90051-A)
- Manz, C. C. & Sims, H. P. (1996). *Company of heroes: unleashing the power of selfleadership*. John Wiley & Sons, Inc.
- Manz, C. C. & Sims, H. P. (2001). *New Superleadership: Leading Others to Lead Themselves*. Berrett-Koehler Publishers.
- Martinsen, Ø. L. (2015). *Perspektiver på ledelse* (4. utgave). Gyldendal.
- Martijn, C., Alberts, H. J., 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>
- Mazmanian, M., Orlikowski, W. J. & Yates, J. (2013). The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals. *Organization Science*, 24(5), 1337–1357. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0806>
- Michel, A. (2014). Participation and self-entrapment A 12-year ethnography of Wall Street participation practices' diffusion and evolving consequences. *The Sociological Quarterly*, 55(3), 514–536. <https://doi.org/10.1111/tsq.12064>
- Neck, C. P., Houghton, J. D. & Manz, C. C. (2003). Self-Leadership and SuperLeadership: The Heart and Art of Creating Shared Leadership in Teams. *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, 123-140. <https://doi.org/10.4135/9781452229539>
- Neck, C. P. & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership research. Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270-295. <https://doi.org/10.1108/02683940610663097>
- Neck, C. P. & Manz, C. C. (1992). Thought self-leadership: The influence of self-talk and mental imagery on performance. *Journal of Organizational Behavior*, 13(7), 681–699. <https://doi.org/10.1002/job.4030130705>
- Neck, C. P. & Manz, C. C. (1996). Thought self-leadership: The impact of mental strategies training on employee cognition, behavior, and affect. *Journal of Organizational Behavior*, 17(5), 445–467. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199609\)17:5<445::AID-JOB770>3.0.CO;2-N](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199609)17:5<445::AID-JOB770>3.0.CO;2-N)
- Neck, C. P. & Manz, C. C. (2010). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence* (5. utgave). Pearson.

- Neck, C. P., Manz, C. C. & Houghton, J. D. (2019). *Self-leadership: The definitive guide to personal excellence*. Sage Publications.
- 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>
- 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>
- Neisser, U. (1994). Self-perception and self-knowledge. *Psyke & Logos*, 15(2), 392–407. <https://doi.org/10.1111/j.1749-6632.1997.tb48243.x>
- Niemiec, C. P. & Ryan, R. M. (2009). Autonomy, competence, and relatedness in the classroom: Applying self-determination theory to educational practice. *Theory and research in education*, 7(2), 133-144. DOI:10.1177/1477878509104318
- Pearce, C. L. & Manz, C. C. (2005). The new silver bullets of leadership: The importance of self-and shared leadership in knowledge work. *Organizational Dynamics*, 34(2), 130–140. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.03.003>
- Pearce, C. L., Sims Jr, H. P., Cox, J. F., Ball, G., Schnell, E., Smith, K. A. & Trevino, L. (2003). Transactors, transformers and beyond: A multi-method development of a theoretical typology of leadership. *Journal of Management development*, 22(4), 273-307. <https://doi.org/10.1108/02621710310467587>
- 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 and Globalisation*, 10(2), 27-49. <https://doi.org/10.13169/workorglaboglob.10.2.0027>
- Pina e Cunha, M., Pacheco, M., Castanheira, F. & Rego, A. (2017). Reflexive work and the duality of self-leadership. *Leadership*, 13(4), 472–495. <https://doi.org/10.1177/1742715015606511>
- Postholm, M.B. (2005). *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Universitetsforlaget.
- Postholm, M. B. (2010). Self-regulated pupils in teaching: teachers' experiences. *Teachers and Teaching: theory and practice*, 16(4), 491-505. DOI:10.1080/13540601003754889
- 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)

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.  
<https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>

Saksvik, P. Ø. & Nytrø, K. (2009). *Klinisk organisasjonspsykologi*. Cappelen akademisk.

Sandvik, A. M., Selart, M., Schei, V. & Martinsen, Ø. L. (2019). Setting the scene: Partners' leadership behavior and employees' perceptions of work performance in professional service firms. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(4), 441–453. <https://doi.org/10.1177/1548051818781813>

Schwartz, T. & McCarthy, C. (2007). *Manage Your Energy, Not Your Time*. Harvard Business Review.

Shipper, F. & Manz, C. C. (1992). Employee self-management without formally designated teams: An alternative road to empowerment. *Organizational Dynamics*, 20(3), 48–61.  
[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(92\)90024-H](https://doi.org/10.1016/0090-2616(92)90024-H)

Sidwell, A. & Perry, M. (2019). *Self-leadership training review*.  
[https://figshare.com/articles/preprint/Self-leadership\\_Training\\_Review/7771175](https://figshare.com/articles/preprint/Self-leadership_Training_Review/7771175)

Sims, H. P., Jr. & Lorenzi, P. (1992). *The new leadership paradigm: Social learning and cognition in organizations*. Sage Publications.

Srivastava, A., Bartol, K. M. & Locke, E. A. (2006). Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239–1251. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.23478718>

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-orgpsych012218-015130>

Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (3. utgave). Fagbokforlaget.

Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *The Academy of Management Review*, 15(4), 666–681. <https://doi.org/10.2307/258687>

Thompson, G. (2003). *Selvledelse: Menneskelig kapital i det nye arbeidslivet*. Gyldendal Akademisk.

Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., Blais, M. R., Brière, N. M., Senecal, C. & Vallières, E. F. (1992). The Academic Motivation Scale: A measure of intrinsic, extrinsic, and amotivation in education. *Educational and Psychological Measurement*, 52(4), 1003–1017.  
<https://doi.org/10.1177/0013164492052004025>

Vecchio, R. P., Justin, J. E. & Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 530–542. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.014>

Yeh, E. T. (2015). *Knowledge Workers in Contemporary China: Reform and Resistance in the Publishing Industry*. Cornell University Press.

Yun, S., Faraj, S. & Sims, H. P., Jr. (2005). Contingent Leadership and Effectiveness of Trauma Resuscitation Teams. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1288–1296. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1288>

Zhang, X. & K.M. Bartol. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.48037118>

## Vedlegg

### *Vedlegg 1: Intervjuguide eiendomsmegler*

#### **Innledning:**

Repetisjon av hensikten med intervjuet og hva jeg ønsker ut av samtalen. Påpeke at kandidaten har rett til å trekke seg når som helst i prosessen, også etter intervjuene er gjort. Understreke at ingen svar er feil, målet er genuine og ærlige svar. Ønskelig med korte og konsise svar.

#### **Faktaspørsmål:**

1. Hvordan vil du beskrive deg som person?
2. Hvor lenge har du jobbet som eiendomsmegler?
3. Hva kjennetegner en eiendomsmegler?
4. Fortell litt om firmaet du jobber i?

#### **Introduksjonsspørsmål:**

5. Hvilke forventninger hadde du til det å jobbe som eiendomsmegler?  
- Hvor godt stemte dine forventninger?
6. Hva er det du liker best med det å være eiendomsmegler?  
- Hva motiverer deg i arbeidet?
7. Er det noe du misliker i jobben som eiendomsmegler?  
- Hva demotiverer deg i arbeidet?

#### **Overgangsspørsmål:**

8. Kan du fortelle litt om jobbkulturen i din organisasjon?
9. I hvor stor grad er din organisasjon preget av regelverk og prosedyrer?  
- Er det strenger rammer eller har dere stor grad av fleksibilitet/frihet?
10. Hvordan utfører du selvevaluering?
11. Hvordan jobber du for å forbedre egne prestasjoner?
12. Hvilke former for belønning får du av ledelsen når du oppnår målsetninger de har satt?
13. Hvilke utfordringer møter du på i arbeidshverdagen? Hva synes du er mest krevende med yrket ditt?

#### **Nøkkelspørsmål:**

14. Hva legger i begrepet «selvledelse» generelt?
15. Hva innebærer det for deg å være selvledende?
16. Hvilke strategier bruker du for å strukturere og planlegge arbeidsdagen din i dag?
17. Får du noen verktøy av leder til å hjelpe deg i å strukturere og planlegge arbeidsdagen din, eventuelt hvilke?
18. Ser du fordelene ved å bli bedre på selvledelse, eventuelt hvorfor?
19. Oppfatter du noen av kollegaene dine som gode selvledere, og hvordan skiller disse seg i så fall ut?
20. Hvordan samarbeider dere på kontoret, og hvilken betydning tror du selvledelse har i team?  
- Tror du man er født selvleder eller er det noe som kan læres?
21. Hvilken grad av bevissthet er det rundt selvledelse på kontoret ditt?



22. Hvilken effekt tror du det vil ha ved å ha større bevissthet om selvledelse?
23. Tror du at det vil gi merverdi for organisasjonen om man legger til rette for selvledelse? Hvordan?

**Avslutning:**

24. Har du spørsmål eller kommentarer til andre ting jeg burde tatt opp under intervjuet?
25. Er det noe mer jeg burde vite, som du ikke har fått fortalt, eller jeg ikke har stilt spørsmål om?

## *Vedlegg 2: Intervjuguide leder*

### **Innledning:**

Repetisjon av hensikten med intervjuet og hva jeg ønsker ut av samtalen. Påpeke at kandidaten har rett til å trekke seg når som helst i prosessen, også etter intervjuene er gjort. Understreke at ingen svar er feil, målet er genuine og ærlige svar. Ønskelig med korte og konsise svar.

### **Faktaspørsmål:**

1. Hvordan vil du beskrive deg som person?
2. Hvor lenge har du jobbet som daglig leder/eiendomsmegler?
3. Hva kjennetegner en eiendomsmegler?
4. Fortell litt om firmaet du jobber i?

### **Introduksjonsspørsmål:**

5. Hvilke forventninger hadde du til det å jobbe som eiendomsmegler/daglig leder?  
- Hvor godt stemte dine forventninger?
6. Hva er det du liker best med det å være eiendomsmegler/daglig leder?  
- Hva motiverer deg i arbeidet?
7. Er det noe du misliker i jobben som eiendomsmegler/daglig leder?  
- Hva demotiverer deg i arbeidet?

### **Overgangsspørsmål:**

8. Kan du fortelle litt om jobbkulturen i din organisasjon?
9. I hvor stor grad er din organisasjon preget av regelverk og prosedyrer?  
- Er det strenger rammer for de ansatte, eller har de stor grad av fleksibilitet/frihet?
10. Hvilke verktøy får de ansatte for å best ivareta kontroll over egen tid og å være selvledende?
11. Hjelper du de ansatte å utføre selvevaluering?
12. Hvilke strategier benyttes for å forbedre de ansattes prestasjoner?
13. Hvilke former for belønning får de ansatte når de når mål satt av ledelsen?
14. Hvilke utfordringer møter eiendomsmeglerne typisk på i hverdagen? Hva tror du de syns er mest krevende?

### **Nøkkelspørsmål:**

15. Hva legger i begrepet «ledelse» generelt?
16. Hva mener du gjør deg til en god leder?
17. I hvilken grad er du kjent med begrepet «selvledelse»?
18. Hva innebærer det for deg å være selvledende?
19. Er det noen av dine ansatte du oppfatter som gode selvledere?  
- Hvordan skiller disse seg eventuelt ut?
20. Hvilken grad av bevissthet er det rundt selvledelse i din organisasjon?
21. Hvilken effekt tror du det vil ha ved å ha større bevissthet om selvledelse?
22. Tror du det er ønskelig sett fra et medarbeiderperspektiv å legge til rette for selvledelse?
23. Tror du at det vil gi merverdi for organisasjonen om man legger til rette for selvledelse?  
Hvordan?

**Avslutning:**

24. Har du spørsmål eller kommentarer til andre ting jeg burde tatt opp under intervjuet?

25. Er det noe mer jeg burde vite, som du ikke har fått fortalt, eller jeg ikke har stilt spørsmål om?

## **Vil du delta i forskningsprosjektet mitt «Selvledelse som styringsverktøy»?**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut hvordan ledere i eiendomsmeglerforetak kan legge til rette for selvledelse for eiendomsmeglerne. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### **Formål**

Masteroppgaven vil undersøke hvordan ledere i eiendomsmeglerforetak kan legge til rette for selvledelse, altså finne ut hvilke rammer som gir de beste forutsetningene for selvledelse hos eiendomsmeglere. Siden selvledelse er et svært bredt tema, avgrenses oppgaven til leder- og medarbeiderperspektiv i ulike eiendomsmeglerforetak i Oslo. Problemstillingen formuleres til:

Hvordan praktiseres selvledelse hos eiendomsmeglere, og hvordan kan leder legge til rette for effektiv selvledelse?

For å videre belyse problemstillingen har jeg utarbeidet tre forskningsspørsmål:

- 1) I hvilken grad er eiendomsmegler og leder bevisst på selvledelse?
- 2) Hva motiverer dem, hvilke selvledelsesstrategier benyttes i dag og hvor nyttige er disse i møte med arbeidstidens utfordringer?
- 3) Hvordan kan leder legge til rette for selvledelsesutvikling?

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

NMBU, Handelshøyskolen  
Student: Regine Borlaug  
Veileder: Charlotta Levay

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du får spørsmål om å delta siden du jobber i et eiendomsmeglerfirma i Oslo.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Å delta innebærer å være med på et intervju, som tar ca. 45 minutter til 1 time. Her vil jeg spørre om deg om arbeidsrelaterte tema.

### **Det er frivillig å delta**

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

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun jeg som student som vil ha tilgang til alle personopplysninger (navn, firma, stilling) og disse deles ikke ut til noen andre. For å sikre personopplysningene vil navn og

kontaktopplysningene erstattes med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Intervjuene vil bli tatt opp, transkribert og avidentifisert. Masteroppgaven vil ikke navngi intervjudeltakere eller firmaene de jobber i.

### **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet vil etter planen avsluttes 15.mai 2023. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger slettes fra pc-en min, altså slette koden som erstatter navn og kontaktopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NMBU, Handelshøyskolen har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandørs personverntjenester 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:

- *NMBU, Handelshøyskolen ved:*  
*Student Regine Borlaug, e-post Regine.Fretheim.Borlaug@nmbu.no, telefon 95889659*  
*Veileder Charlotta Levay, e-post Charlotta.Levay@nmbu.no, telefon 67231123*  
Personvernombud Hanne Pernille Gulbrandsen, telefon 402 81 558, e-post personvernombud@nmbu.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen av prosjektet som er gjort av Sikts personverntjenester ta kontakt på:

- Epost: personverntjenester@sikt.no, eller telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

*Prosjektansvarlig*  
Regine Borlaug

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Selvledelse som styringsverktøy» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at datene fra intervjuet benyttes i studentens (Regine Borlaug) masteroppgave

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

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)



[Meldeskjema](#) / [Hvordan leder kan legge til rette for selvledelse. Et innblikk i leder- o...](#) / Vurdering

## Vurdering av behandling av personopplysninger

**Referansenummer**  
998446

**Vurderingstype**  
Automatisk

**Dato**  
26.12.2022

### Prosjektittel

Hvordan leder kan legge til rette for selvledelse. Et innblikk i leder- og medarbeiderperspektiv fra eiendomsmeglerbransjen.

### Behandlingsansvarlig institusjon

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet – NMBU / Handelshøyskolen

### Prosjektansvarlig

Charlotta Levay

### Student

Regine Borlaug

### Prosjektperiode

02.01.2023 - 15.05.2023

### Kategorier personopplysninger

Alminnelige

### Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 15.05.2023.

[Meldeskjema](#)

### Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
  - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
  - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
  - Fagforeningsmedlemskap
  - Genetiske data
  - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
  - Helseopplysninger
  - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertrедelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

### Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet

Vedlegg 5: Utdrag av koding

Kode	Underkategori	Hovedkategori
Selvledelse er bare noe som skjer	<i>Forståelse og bevissthet</i>	
Manglende teoretisk grunnlag		
Betydningen ligger i ordet		
Naturlig del av væremåten		
Frihet under ansvar		
Gjør som jeg vil så lenge jeg gjør det jeg skal		
Har ikke et bevisst forhold		
Har et bevisst forhold, men ikke teoretisk forankring		
Redusert stress ved bevisst bruk av selvledelse		
Selvledelse har merverdi om man faktisk tenker over det		
Ikke utelukkende medfødt egenskap	<i>Født selvleder</i>	Dagens forhold til selvledelse
Kan læres		
Alle styrer seg selv uansett		
Noen trenger mer oppfølging enn andre		
Selvgående		
Autonom handling		
Tar ansvar for egen utvikling	<i>Kjennetegn ved en god selvleder</i>	
Strukturerer hverdagen mtp. å prestere best mulig		
Konkurransedrevet		
Ingen spesielle tanker om hva det er		
Strukturert og disiplinert		
Faglig trygg		
Rolig og behersket		
Håndterer uventede situasjoner med ro, tar et skritt tilbake		
Ingen spesielle teknikker		
Fleksibilitet		
Tilpasningsdyktig		
Kommuniserer tydelig behov		
Utakknemlig jobb, må tørre å spørre om hjelp når man står fast		



Kode	Underkategori	Hovedkategori
Være en del av et fellesskap	<i>Naturlig belønning</i>	Motivasjonsstrategier
Ta del i og glede seg over andres suksess, samtidig som de tar del i min		
Gi og motta hjelp		
Følge med på egen utvikling og se at det går fremover		
Være faglig dyktig og hjelpe kunder		
Følelsen av å utgjøre en forskjell		
Gratisjobbing	<i>Selvbelønning og straff</i>	
Lar dårlige prestasjoner på jobb påvirke «alt» ved livet i negativ retning		
Rose seg selv		
Gi andre ros		
Kjøpe dyre ting som belønning (klokker, biler, vesker, sydentur)		
Kompensere med overtidjobbing hvis misfornøyd med egen innsats		
Høye lønninger		

Kode	Underkategori	Hovedkategori
Være god mot seg selv	Positiv indre dialog og tankemønstre	Kognitive strategier
Ikke klandre seg selv for hardt for feil		
Se det positive i enhver situasjon		
Tenke positivt		
Unngå negative tankemønstre		
Tenke muligheter i stedet for hindringer		
Ikke la seg overbevise så lett om ting, revurdere situasjoner etter hvert som de utvikler seg		
Analytisk væremåte		
Visualisere hva man ønsker å oppnå og hvem man vil være	Virkeliggjøring	
Refleksjon		
Forestille seg scenarioer		

Kode	Underkategori	Hovedkategori
Oppsøker informasjon fra erfarne kollegaer	<i>Selvobservasjon og selvstyring</i>	Adferdsstrategier
Ukentlige og månedlige oppfølgingssamtaler		
Sammenligner seg selv med andre		
Fokus		
Legge bort telefonen		
Trekke seg bort fra det åpne landskapet		
«Zone»-ut med musikk på øret		
«To-do»-lister, post-it lapper		
Holde orden		
«Timetracker»		
Selvopplevd mestring		
Ansvar		
Overholde rutiner		
Kontinuerlig feedback fra kollegaer på samtaler med kunder de overhører		
Anpasse arbeidsmengde ut fra helsen		
Kursing		
Søvn og kosthold		
Trening og fysisk aktivitet		
Mindfulness		
Meditasjon		
Positive tilbakemeldinger/ros		
Samvær		
Gode relasjoner med familie/venner		
Sosiale sammenkomster utenom jobb		
Forventningsavklaring		
Respekttere hverandres grenser		
Skryte av hverandre på jobb		
Uformell prat og humor		
Tilpasse seg arbeidsmiljøet «read the room»		
Håndterer uventede situasjoner		
Forebygge konflikter		
Ryddig kontorpulter, ellers blir uttrykket på kontoret uprofesjonelt		
Skryt fra kollegaer		
Samhold		

Kode	Underkategori	Hovedkategori
Arbeidsmengden går utover privatlivet	<i>Balanse mellom privatliv og arbeidsliv</i>	Utfordringer
Tilgjengelighet «alltid på»		
Manglende støtte og forståelse fra familie mtp. arbeidsmengde		
Jobben er en livsstil		
Vanskelig å si nei	<i>Manglende grensesetting</i>	
Overarbeid		
Stress og utmattelse		
Overmotivert		
Frykt for å tape oppdrag/ikke få lønn		
Utfordringer knyttet til teamarbeid		
Telefonen er aldri på lydløs		
Åpent landskap og alltid noen som spør om hjelp	<i>Distraksjoner</i>	
Støy fra omgivelsene		
Telefon, sosiale medier		
Vanskelig å fokusere		
Blir forstyrret selv om jeg har gjort det tydelig at jeg må konsentrere		

Kode	Deltema	Hovedtema
Positivt utslag	<i>Eiendomsmeglers synspunkt</i>	Selvledelsesutvikling
Mer fritid		
Struktur		
Redusert stress		
Effektivitet		
Økt trivsel		
Bedre helse, økt velvære		
Økt inntjening, høyere lønn		
Karrieremuligheter		
Bedre lønnstilbud		
Unngå utbrenthet		
Mer respekt fra andre		
Bedre relasjoner med kollegaer		
Virke mer fattet		
Jobb går mindre utover privatlivet		
Fokusere på målene		
Bedre tid		
Forbedre private relasjoner		
Konkurransefortrinn	<i>Daglig leders synspunkt</i>	
Økt omsetning		
Bedre KTI		
Bedre samhold med kollegaer		
Økt faglig kvalitet		
Realistiske mål		
Bedre kommunikasjon		
Mindre sykefravær		
Øke produktivitet		
Suksess		



**Norges miljø- og biovitenskapelige universitet**  
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet  
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003  
NO-1432 Ås  
Norway