

KAPITTEL 3

Selvledelse som mulighet i kunnskapsorganisasjoner: Trengs andre selvledelsesstrategier?

Irmelin Drake

Høyskolen Kristiania

Abstract: Self-leadership is an increasingly current topic, not only for the sake of scholarly study and research, but not least for practical application in modern organizations. The fundamental idea of self-leadership is that employees can take on responsibility for many of the influence processes normally carried out by leaders and leadership systems. Knowledge workers is a category of employees who might be particularly in need of self-leadership, as their work is typically unstructured, cognitively taxing, and requires the right kind of mix between alone time and extensive collaboration. How to prioritize the right types of tasks, make sure to involve the right people at the right time and protect oneself from collaboration overload, generosity burnout or other types of overwork, are examples of dilemmas facing knowledge workers in their everyday working lives. Research and theoretical contributions addressing the particular concerns and needs related to knowledge workers' self-leadership, however, are limited. In this chapter, we discuss some of the most pressing issues in relation to self-leadership by knowledge workers and present several strategies that may assist and equip them with suitable self-leadership skills and capabilities. One of the main takeouts from this review is that behavioral and structural strategies should be prioritized over cognitive ones. Moreover, senior and experienced workers should make more use of the autonomy available to them by making sure they work in a sustainable manner, as well as role-modeling such behaviors and serving as coaches and mentors for more inexperienced workers.

Keywords: self-leadership, self-influence, knowledge workers, collaborative overload, holistic perspective, sustainable self-leadership strategies

Sitering av denne artikkelen: 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* (Kap. 3, s. 87–109). Oslo: Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/noasp.118.ch3>
Lisens: CC-BY 4.0.

Introduksjon

Selvledelse er en aktuell ledelsesform som har potensial til å være spesielt egnet overfor autonome og høyt utdannede kunnskapsmedarbeidere som konsulenter, it-medarbeidere, profesjonsutøvere og andre typer spesialister (Amundsen & Martinsen, 2015; Manz, 2015; Sandvik, Selart, Schei & Martinsen, 2019). Den grunnleggende ideen i selvledelse er at medarbeidere selv kan håndtere mange av de påvirkningsprosesser som vanligvis utøves av ledere og ledelsessystemer (Lovelace, Manz, & Alves, 2007; Sims & Lorenzi, 1992, s. 180). Mer spesifikt kan selvledelse defineres som en påvirkningsprosess som gjør folk i stand til å styre og motivere seg selv i retning av (sine) mål og ambisjoner (Manz, 1986; Neck & Houghton, 2006, s. 271). En skandinavisk orientert definisjon har en mer sosial 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» (Amundsen, 2019, s. 189). Casestudier av suksessfulle organisasjoner som opererer på bakgrunn av selvledelsesprinsipper har vist at de har fornøyde og langsiktige kunder og medarbeidere, lav turnover, lite sykefravær, høye økonomiske resultater og klarer seg bedre gjennom kriser og nedgangstider enn andre sammenlignbare virksomheter med mer tradisjonelle ledelsesstrukturer (Laloux, 2014).

Hvorvidt selvledelse egner seg overfor alle typer medarbeidere, og eventuelt på hvilke premisser selvledelse bør integreres – som for eksempel i tilfellet med kunnskapsarbeidere og konsulenter, er et åpent spørsmål. Kunnskapsarbeid bygger i stor grad på den intellektuelle kapitalen til medarbeidere (Pearce & Manz, 2005), og det er et voksende segment av arbeidsstokken som kan karakteriseres som kunnskapsmedarbeidere (Parker, Wall & Cordery, 2001). Selv om selvledelse har vært utbredt siden 1980-tallet, er empirisk forskning på/av selvledelse begrenset (Stewart, Courtright & Manz, 2019). Når det gjelder forskning på selvledelse blant kunnskapsmedarbeidere generelt og i konsulentbransjen spesielt, er det kun gjort noen få empiriske studier (Amundsen & Martinsen, 2015; Bäcklander, 2019; Empson & Langley, 2015; Sandvik et al., 2019). Det er derfor uklart hvilke selvledelsesstrategier som egner seg overfor kunnskapsmedarbeidere spesielt, og eventuelt hvilke forhold man bør være

oppmerksom på dersom man ønsker å iverksette selvledelsesutvikling i kunnskapsorganisasjoner (Sidwell & Perry, 2019). Dette kapittelet har som formål å rette søkelyset mot disse spørsmålene.

Selvledelse kan på mange måter ses på som et frigjøringsprosjekt (Pearce & Manz, 2005). Fra et individperspektiv innebærer det en innstilling om å se på seg selv og sine kollegaer som *aktører* som kan ta ansvar både for egen tolkning av situasjoner samt hvordan man velger å agere (eller ikke). Fra et slikt perspektiv blir ikke ansvar en byrde, men en frigjøringsmulighet. Som Erhard og Jensen (2013, s. 7) skriver:

To take the stand that you are cause in the matter contrasts with it being your fault, or that you failed, or that you are to blame, or even that you did it. It is **not true** that you are the cause of everything in your life. That you are the cause of everything in your life is a place to stand from which to view and deal with life – a place that exists solely as a matter of your choice. The stand that one is cause in the matter is a declaration, not an assertion of fact. It simply says: «You can count on me (and, I can count on me) to look at and deal with life from the perspective of my being cause in the matter.»

Selvledelse handler således om å anerkjenne at man har muligheter for påvirkning i alle sammenhenger, mer spesifikt knyttet til hvordan man tenker om situasjoner, hvordan man motiverer seg selv eller hvordan man handler for å styre egen atferd i mest mulig konstruktiv retning (Neck & Houghton, 2006).

Samtidig kan vi se for oss flere dilemmaer når vi undersøker selvledelsesstrategiene i lys av kunnskapsmedarbeidere. For eksempel kan man ikke se bort ifra at kunnskapsarbeid i seg selv er så krevende mentalt sett (van Knippenberg, Dahlander, Haas & George, 2015) at flere av de aktuelle kognitive strategiene vil kunne påføre medarbeidere *mer*, og ikke mindre, belastning (Bäcklander, 2019). En annen utfordring er at flere av selvledelsesstrategiene har som formål å øke den indre motivasjonen knyttet til kjedelige og/eller vanskelige arbeidsoppgaver (Manz, 2015), mens dette typisk ikke er noe «problem» for kunnskapsmedarbeidere. Snarere kan problemet være at man er «overmotivert», og derfor ute av stand til å sette nødvendig grenser for hvor mye man jobber og hva man sier ja eller nei til (Ipsen & Jensen, 2010; Joo & Lim, 2009; Palm, 2008). Da

kreves verktøy eller strategier som hjelper den enkelte til å disponere rett mengde ressurser til rett tid, i tillegg til å sørge for at man får prioritert tilstrekkelig restitusjon og hvile, snarere enn verktøy som øker motivasjonen og arbeidslysten. Faren for å selvlede seg til manglende grensesetting, overarbeid og kognitivt stress kan være nærliggende når det gjelder kunnskapsarbeidere og konsulenter (Lupu & Empson, 2015; Bäcklander, 2019).

I svakt strukturerte arbeidssituasjoner, som typisk preger kunnskapsarbeid, må medarbeiderne selv i stor grad strukturere, kommunisere om og koordinere eget arbeid i samspill med andre (Bäcklander, 2019; Wadel, 2011). Fenomenet *collaborative overload* (Cross, Rebele & Grant, 2016) representerer en klassisk utfordring i denne sammenhengen. Det beskriver en scenario der det strømmer på med oppgaver fra andre som ønsker eller trenger ens input, samarbeid, eller arbeidskapasitet for å løse sine arbeidsoppgaver eller nå egne mål. Forskning fra over 300 organisasjoner, viste at 20 til 35 % av det verdiskapende samarbeidet kom fra kun 3 til 5 % av medarbeiderne (Cross, Rebele & Grant, 2016). Samtidig tilbringer mange medarbeidere mer enn 80 % av tiden i møter eller i samarbeidende oppgaver og prosesser. Evnen til å balansere eksterne behov og interesser opp mot personlige ressurser og kapabiliteter, for derved å ta stilling til hvordan man skal respondere på henvendelser fra andre, blir derfor en sentral selvledelseskapasitet. Cross et al. (2016) rapporterer at de medarbeiderne som er mest etterspurt som kilder til informasjon for andre og som samarbeidspartnere, skårer lavest hva angår engasjement og karrieretilfredshet. Det tyder på at mange mangler nødvendige selvledelseskapasiteter. Til tross for at selvledelse kan bidra med nyttige og helt nødvendige hjelpemidler når det gjelder håndtering av slike samarbeidsforespørsler, krever selvledelse i seg selv kognitive ressurser som ikke alltid er fornybare (Baumeister, Heatherton & Tice, 1994; Bäcklander, 2019). Dermed kan det virke umulig å prioritere utvikling av selvledelsesferdigheter på kort sikt, noe som kan skape mer graverende negative konsekvenser på lang sikt.

Økt bruk av ulike kommunikasjonsplattformer og digitale samarbeidspraksiser kan også skape særlige utfordringer for kunnskapsmedarbeidere. Lansmann & Klein (2018) beskriver hvordan ulike software-plattformer

skaper negative (og ofte utilsiktede) effekter for dem som må respondere på andres kommunikasjonsbehov. *Generosity burnout* (Grant & Rebele, 2017) er et fenomen som kan oppstå når individer unnlater å beskytte sin egen tid og energi i tilstrekkelig grad, mens de samtidig gir støtte og oppmerksomhet til andre. Å si nei til forespørsler på en ryddig måte, er derfor en kapasitet som kan være helt nødvendig i selvledelsesverktøyskassen til kunnskapsmedarbeidere. Kanskje gjelder det særlig yngre kunnskapsmedarbeidere som ikke har den samme autoriteten og gjennomslagskraften som mer erfarne medarbeidere. Forskning tyder også på at det kan være særlig nyttig for de kvinner (og menn) som tar på seg en uforholdsmessig stor andel av energikrevende og overbelastende støtte- og hjelpefunksjoner i organisasjoner (Cross et al., 2016).

Gitt at selvledelse kan vise seg å være en helt sentral kapasitet for at kunnskapsmedarbeidere skal evne å håndtere egen arbeidshverdag og samspillet med andre på en bærekraftig måte, vil vi i dette kapitlet undersøke hva litteraturen kan bidra med for å svare på spørsmålet om hva slags selvledelsesstrategier som kan være særlig egnet overfor kunnskapsmedarbeidere. Dette vil kunne representere nyttig kunnskap både for enkeltpersoner som selv jobber med kunnskapsarbeid og for HR-ansvarlige, organisasjons- og ledelseskonsulenter og ledere som ønsker å oppdatere seg rundt aktuelle verktøy og strategier for selvpåvirkning, og hvordan man kan gå frem for å integrere slike i praksis. Kapitlet vil dermed kunne bidra til litteratur om selvledelse generelt, selvledelsesstrategier overfor kunnskapsmedarbeidere spesielt, og tilrettelegging av selvledelse i kunnskapsorganisasjoner.

Kapitlet er strukturert som følger. Først gir vi et overordnet innblikk i den normative selvledelsesteorien, som på mange måter utgjør det faglige utgangspunktet for forskning og teori om selvledelse i organisasjoner. Videre tar vi for oss noen av de mekanismer individer kan aktivere for å konstruktivt påvirke seg selv og sin samhandling med andre, spesielt sett i lys av at man som kunnskapsmedarbeidere typisk arbeider i ustrukturerte omgivelser med stort press på krevende tenkearbeid (Karp, 2016; Schwartz & McCarthy, 2007). Videre tar vi for oss forskning som spesielt har undersøkt selvledelse som problem i kunnskapsorganisasjoner. Avslutningsvis oppsummerer vi våre funn i form av implikasjoner for selvledelsesutvikling i kunnskapsorganisasjoner.

Den normative selvledelsesteorien

I USA ble selvledelse som fenomen utviklet i kjølvannet av *leadership substitutes theory*, som viste at ulike faktorer kunne erstatte behovet for ledelse (Kerr & Jermier, 1978). Selvledelsesteorien utviklet seg videre fra disse perspektivene på 1980-tallet, først omtalt som *self-management* (Manz & Sims, 1980), og deretter som *self-leadership* (Manz, 1983, 1986). Sistnevnte defineres typisk som «the set of strategies a person uses to influence him- or herself» (Sims & Lorenzi, 1992, s. 180).

Som nevnt er teorien først og fremst normativ eller preskriptiv, det vil si at den beskriver hva som *bør* gjøres for å utøve selvledelse snarere enn å forklare eller beskrive hvordan selvledelse fungerer i praksis. Den har med andre ord som formål å si noe om hvordan selvpåvirkning bør foregå fra et ideelt perspektiv (Neck & Houghton, 2006, s. 274). Manz (1986, s. 589) var særlig opptatt av hva som kan gjøres når motivasjon til å gjøre kjedelige eller vanskelige oppgaver er fraværende. Man tenker da først og fremst på unntakssituasjoner, der det trengs ekstra tiltak for å få gjennomført det man har satt seg fore. Etter hvert har selvledelse blitt definert både bredere og mer generelt. Neck & Houghton (2006, s. 274) definerer selvledelse slik: «a broad set of strategies that may be useful in leading to greater personal effectiveness».

Strategiene som utgjør den normative teorien er inndelt i tre overordnede kategorier: atferdsrelaterte strategier, naturlige belønningsmekanismer og kognitive strategier. Når det gjelder *atferdsmessige strategier*, handler de om hvordan egen atferd kan innrettes for å sikre måloppnåelse eller at man gjør det man helst bør gjøre. De vanligste atferdsrelaterte strategiene som nevnes i litteraturen er selvobservasjon, selvmålsetting, selvkorreksjon, selvfeedback, selvpåminnelser og trening (Neck & Houghton, 2006). Manz (2015) omtaler for øvrig *selvobservasjon* som selve livsnerven i selvledelse. Gjennom å observere eller få innblikk i egen atferd, kan man identifisere uproduktiv eller lite egnet atferd og utforme tiltak for å imøtegå denne. Man kan også lete etter særlige styrker eller det som er lett for en å gjøre, og lage en plan for å gjøre mer av det. I praksis kan selvobservasjon innebære daglig journalføring, notering av sentrale hendelser, kartlegging av styrker og svakheter og/eller tilbakemeldinger fra kolleger, ledere og andre interessenter (Brun & Ejsing, 2010; Manz, 2015).

Naturlige belønningsmekanismer bygger i stor grad på selvbestemmelsteorien til Deci og Ryan (2008), og handler om å tilrettelegge for naturlig indre motivasjon som særlig knyttes til tre forhold: i) autonomi, ii) det å føle seg kompetent/mestre noe og iii) relasjonell tilhørighet. Anvendt på selvledelse, er ideen å bygge slike elementer inn i en gitt aktivitet (som ikke har dette naturlig i seg), slik at den blir mer interessant og spennende å holde på med. Naturlig belønning kan også skapes som et resultat av styrt persepsjon, for eksempel ved å flytte oppmerksomheten over på de elementene ved en oppgave som føles motiverende, meningsfylt og givende.

Den tredje kategorien av selvledelsesstrategier er *kognitive strategier*. De går ut på å arbeide med egne tankemønstre for å bidra til mer konstruktiv tenkning. De tre strategiene som vanligvis nevnes i denne kategorien er i) identifisering og bearbeiding av dysfunksjonelle forestillinger og antagelser knyttet til egen prestasjonsevne, ii) positivt selvsnakk og iii) mental visualisering. Den første strategien er nært knyttet opp til at negative og dysfunksjonelle tankeprosesser kan forårsake nedstemthet som et problem i seg selv, i tillegg til ineffektivitet (Houghton, Wu, Goodwin & Manz, 2012). Det vil derfor være dobbelt nyttig å bearbeide og erstatte negative tanker og usikkerhet knyttet til fremtidige utfordringer med mer positive tankemønstre. Det kan for eksempel gjøres ved å dreie den indre monologen i retning hva som er mulig og ønskelig, eller ved å utvikle positive bilder av fremtidige prestasjoner gjennom visualiseringsteknikker. Forskning har vist at dette vil påvirke de etterfølgende prestasjoner (Driskell, Copper & Moran, 1994). Det kan også forklare effekter som mindre stress og angst i tilknytning til jobben (Lovelace et al., 2007; Unsworth & Mason, 2012).

Review-artikler om ulike selvledelsesstrategier som bygger på dette teoretiske fundamentet kan finnes i Manz (1986), Neck og Houghton (2006), Stewart, Courtright og Manz (2011) og Stewart et al. (2019). Vi skal nå se nærmere på noen bidrag fra forskningsfeltet som løfter frem faktorer og strategier vi oppfatter som særlig relevante for kunnskapsmedarbeidere.

Selvledelse med *hele* mennesket i fokus

I 2007 publiserte Schwartz og McCarthy artikkelen «Manage your energy, not your time» i *Harvard Business Review*, og bidro dermed til å

legitimere erkjennelsen av at ledere og medarbeidere er *hele* mennesker som påvirkes av både egen fysiologi og andre forhold som regulerer deres energi og arbeidsevne. De gjennomførte diverse intervensjoner blant ledere i banknæringen, som gikk ut på å påvirke følgende fire faktorer: fysiologi, emosjoner, kognisjon og spiritualitet. Selv om forskningen ble utført på ledere, er den både gjenkjennbar og aktuell for kunnskapsmedarbeidere som preges av mange av de samme kontekstuelle rammebetingelsene som ledere: høyt arbeidspress, store krav til både mentalt fokus og beslutningsevner, ustrukturert arbeidssituasjon, osv.

To av faktorene til Schwartz og McCarthy (2007), fysiologi og spiritualitet, er særlig interessante fordi de tar for seg mekanismer som tydeliggjør og utvider perspektiver fra den opprinnelige selvledelsesteorien omtalt tidligere. *Spiritualitet* viser til energien som kommer fra ens dypeste verdier, og som manifesterer seg i behov for mening og engasjement i arbeidssituasjonen. Forskning viser at å oppleve arbeidet som meningsfylt og som noe større enn en selv, bidrar til større jobbtilfredshet, høyere produktivitet, lavere turnover og økt lojalitet (Barsh, Cranston & Craske, 2008, s. 38–39). Et viktig spørsmål blir da hvordan det går an å påvirke opplevelsen av mening i jobbsituasjonen. Schwartz & McCarthy (2007) anbefaler å kartlegge ens kjerneverdier, i tillegg til å identifisere de tingene man liker å gjøre i jobbsituasjonen (det som gir flytfølelse), for så å påvirke jobbinnholdet slik at det speiler mer av det man finner verdifullt og meningsfylt. For kunnskapsmedarbeidere er disse anbefalingene sannsynligvis lettere å implementere enn for andre medarbeidere som har mer strukturert og mindre fleksibelt jobbinnhold. Det å tone ned oppgaver som oppleves som mindre meningsfylte, og fremme prosjekter som gir mening og skaper flyt i arbeidssituasjonen, er ofte en mulighet innen kunnskapsarbeid. *Jobb skulpturering* er et begrep som skildrer slike prosesser: kunsten å forme jobben slik at ens dypere livsinteresser og preferanser fremmes (Butler & Waldroop, 1999). Også hva angår samarbeid, er det ofte mulig å prioritere typer av samarbeid som oppleves som mer meningsfylt. Cross et al. (2016) viser til forskning de gjennomførte i et teknologiselskap på Fortune 500-listen, som fant at selv om 60 % av medarbeiderne ønsket å bruke mindre tid på å respondere på ad hoc forespørsler om samarbeid, ønsket 40 % å bruke *mer* tid

til utvikling, coaching og mentoring av andre. Dette tilsier at det føles mer meningsfylt å inngå i utviklingsprosesser sammen med andre medarbeidere, altså når samarbeidet har et sosialt formål (Baumeister, Vohs & Tice, 2007), noe vi skal komme tilbake til senere i kapittelet.

Fysisk kapasitet handler om faktorer som søvn, kosthold, restitusjon og trening, og er sentralt fordi det er kilde til arbeidsevne, utholdenhet, mental og emosjonell kapasitet, og bidrar til opprettholdelse av viljestyrke. Hvordan skal man gå frem for å påvirke de fysiologiske mekanismene? Her påpeker Schwartz og McCarthy (2007) at det er viktig å oppdage energitap og behov for restitusjon. Man kan kartlegge sin egen energibalanse og føre journal over søvnmønstre, kosthold og treningsaktivitet. I det daglige kan man være oppmerksom på fordelene ved å ta mange pauser, sørge for et mest mulig sunt kosthold, huske å senke skuldrene eller legge inn små mindfulnessøvelser i løpet av dagen. Når det gjelder betydningen av denne kategorien selvledelsesstrategier for kunnskapsmedarbeidere, er den særlig viktig. Det å prioritere egen fysiologi er helt grunnleggende for å kunne fungere i mentalt krevende jobber over tid. Hjernen utgjør bare 2 % av vår kroppsvekt, men benytter 25–30 % av energien fra det vi spiser (Swart, 2019). Å være sulten påvirker beslutningsevnen. Et eksempel på det er en studie av 1000 dommer som viste at saker som ble prosessert rett etter lunsj hadde mer enn seks ganger så stor sannsynlighet for å ende opp med en frikjennelse som de siste sakene i løpet en sesjon (Danziger, Levav & Avnaim-Pesso, 2011). Nyere nevrovitenskap viser for øvrig klare sammenhenger mellom hjernens mentale kapasitet og vår livsstil; det være seg i form av maten vi spiser, hvor mange timer søvn vi får, fysisk trening eller bevegelse, restitusjon, meditasjon o.l. (Swart, 2019). Som Rock og Schwartz påpekte allerede i 2007, i artikkelen «The Neuroscience of Leadership», er det på tide å være mer opptatt av hva hjernen trenger for å fungere på sitt beste i et kunnskapssamfunn der folk lever av å tenke og lære.

I norsk sammenheng har Karp (2016) gjort et verdifullt bidrag til selvledelseslitteraturen ved å presentere en seks-faktors selvledelsesmodell.¹

¹ De seks faktorene i Karps spindelvevmodell for selvledelse er tanker, følelser, fysiologi, vilje, sosial atferd og atferd (2016, s. 35–49).

I tillegg til tre av Schwartz og McCarthys elementer (følelser, tanker, og fysiologi), har modellen to atferdsvariabler og en viljefaktor. Atferdsvariablene speiler mye av innholdet fra selvlædelsesteorien til Manz og kollegaer, men den er nyansert og utvidet gjennom et skille mellom atferd og sosial atferd. Sosial atferd, slik Karp (2016) operasjonaliserer begrepet, handler først og fremst om samarbeidsevner og hvordan man agerer i samspill med andre. Denne dimensjonen svarer opp en uttalt etterspørsel etter mer sosiale og kollektive påvirkningsmekanismer som er relevante for individers ytelse og prestasjoner i et kunnskapssamfunn som krever mer og mer samarbeid og samspill generelt (Amundsen, 2019; Wadel, 2011).

Kollegialt ansvar, støtte og sosial atferd er for øvrig et sentralt premiss for begrepet *medarbeiderskap*, som har hatt stor utbredelse i norsk og svensk arbeidsliv. Medarbeiderskap har blitt løftet frem som et alternativ til selvlædelse, men med et mer kollektivt perspektiv (Velten, Ackerman, Hällstén & Tengblad, 2008). Medarbeiderskap har til felles med lederskap at det handler om påvirkning, i dette tilfellet hvordan «jeg» som medarbeider forholder meg til andre, og hvordan «jeg» påvirker og blir påvirket av andre rundt meg (Velten, Ackerman, Hällstén & Tengblad, 2008, s. 24). Her har sosial atferd ikke bare en mottakerside (hvordan du kan få nytte og glede av andres støtte og hjelp), men også en giverside. Denne handler blant annet om å stille spørsmålet: Hva slags arbeidsmiljø er jeg for deg? Å selvlæde seg i retning av andres behov og interesser kan være et vesentlig poeng i kunnskapsorganisasjoner, og ikke minst i konsulentvirksomheter hvor kollegial påvirkning er en helt sentral side av kulturen (Empson & Langley, 2015). Werr og Stjernberg (2003) viser til at selskaper som Accenture og Cap Gemini Ernst & Young baserer seg på utstrakt grad av individuell- og gruppecoaching for at yngre og mer uerfarne medarbeidere skal få tilgang til de mer erfarne konsulentenes spesifikke erfaringer og tause kunnskap. Andre eksempler på den positive betydningen av sosial atferd er forskning som har vist at det å motta emosjonell støtte og oppmuntring fra ens kollegaer har en positiv effekt på utholdenheten til en person som selv føler seg tappet for energi (Martijn et al., 2007). Samtidig må man her være oppmerksom på faren for *collaborative overload* og/eller *generosity burnout*, som vi har beskrevet tidligere. Det å regulere

hvor mye eller lite man skal bistå andre i deres utviklingsprosjekter eller daglige håndtering av arbeidsoppgaver, er svært viktig for å ivareta egen helse og produktivitet over tid. En relativt enkel atferdsstrategi som kan være egnet i slike sammenhenger er Eisenhowers prioriteringsmatrise (se Karp, 2016, s. 135). Den går ut på å prioritere oppgaver i form av hva som er mer eller mindre viktig, og hva som haster eller ikke haster. For mange vil en så enkel øvelse synliggjøre at det allerede er så stappfullt i kolonnen med viktige hastesaker, at de derfor oftere må si nei til andre oppgaver – eller finne andre måter å få delegert bort viktige hastesaker på (se også Thompson & Hatlevoll, 2019).

Den siste faktoren i Karps (2016) modell er *vilje*. Den er viktig, ikke minst i lys av forskning som tyder på at vilje, eller selvkontroll, er en begrenset ressurs (Baumeister, Bratslavsky, Muraven & Tice, 1998; Baumeister et al., 2007; Baumeister, Tice & Vohs, 2018; Martijn et al., 2007; Sjøstad & Thorbjørnsen, 2018). Samtidig synes den populære oppfatningen blant folk flest å være at viljestyrke først og fremst handler om å være tilstrekkelig disiplinert. Når Karp (2016) operasjonaliserer vilje, viser han til både selvmålsetting og selvmotivasjon, altså at det handler om å vite hva man vil og hvorfor. Men det viktigste spørsmålet er kanskje om man evner å mobilisere viljestyrke når man trenger det. Viljestyrke kan benyttes for å få gjennomført ting man har forpliktet seg til eller har som mål, når man egentlig har mest lyst å la det være fordi oppgavene er vanskelige eller man er umotivert. Men studier viser altså at viljestyrke er en begrenset ressurs. Deltakere som har utført en oppgave som har krevd høy grad av selvkontroll (viljestyring), har dårligere tilgang til psykologiske ressurser i påfølgende oppgaver som også krever selvkontroll, noe som gjør at de presterer dårligere enn deltakere som ikke allerede har utført en krevende oppgave først (Baumeister et al., 2007; Martijn et al., 2007). I tillegg viser forskning at viljestyrken avhenger av tilgjengelig fysiologisk energi i form av glukose (Gailliot et al., 2007; Baumeister et al., 2018). For eksempel har det blitt gjort eksperimenter der det å drikke et glass lemonade har økt viljestyrken til deltakere etter de har utført en krevende oppgave som har tært på selvkontrollen, men ikke når sukkeret i lemonaden ble erstattet med et kunstig søtstoff (Gailliot et al., 2007). Dette underbygger at viljestyrke avhenger av fysiologiske ressurser, og at den både må porsjoneres ut med kløkt og «fylles på» for å bli fornyet.

Det er heldigvis andre ting enn å drikke sukkerholdig lemonade som kan hjelpe mot dette fenomenet, også kalt *ego-deplesjon*. Det kan for eksempel være humor og latter, positive emosjoner generelt, å få et monetært insentiv, implementeringsintensjoner (hvis X, så Y- planer) og sosiale formål som å ville hjelpe folk, å ville være en god relasjonell partner o.l. (Baumeister et al., 2007, s. 353). Denne forskningen tyder på at det ikke er tilstrekkelig å betrakte vilje, måloppnåelse og selvkontroll som spørsmål om mental innstilling, tankedisiplin eller personlighet, men at det er en del av et dynamisk system som påvirkes av både tenking, atferd, følelser, relasjoner og fysiologi (Baumeister et al., 2007).

Alle utfører selvledelse i mer eller mindre grad (Amundsen, 2019). I det følgende skal vi ta for oss et forskningsbidrag om selvledelse blant kunnskapsmedarbeidere og konsulenter i særdeleshett.

Selvledelsesstrategier i kunnskapsorganisasjoner

Bäcklander (2019) har forsket på og skrevet doktorgrad om selvledelse i tre kunnskapsorganisasjoner i Sverige og Danmark. Hun er særlig opp-tatt av å påpeke hindringer som kan gjøre det enkelte individ ute av stand til å utøve selvledelse, og viser også til problemet med *ego-deplesjon*; at man tappes for personlige ressurser som man i neste omgang trenger for å opprettholde selvledende atferd, ta kloke beslutninger eller gjøre det man har planlagt eller forpliktet seg til (Baumeister, 2002; Baumeister et al., 2007; Baumeister et al., 2018). Dette har konsekvenser for hvilke type selvledelsesteknikker man vil kunne håndtere, og hva som er realistiske ambisjoner når det gjelder utøvelse av selvledelse i et allerede krevende jobbliv. Bäcklander (2019 s. 85) skriver: «When work is already complex and cognitively taxing, relying on internal regulation strategies to control behavior is unreliable». Hun påpeker videre at selvledelse i kunnskapsorganisasjoner er særlig avhengig av selvstyring og selvregulering.

Selvstyring handler først og fremst om at medarbeidere og ledere har en klar retning og mål for arbeidet, altså at de vet *hva* de skal gjøre. I kunnskapsarbeid kan det være mange uklarheter med hensyn til hva man skal bruke tiden på, hvilke oppgaver som er viktigst å gjøre og i hvilken rekkefølge man bør utføre dem. Gjennom bortfall eller svekking av

strukturelle elementer som klare jobb-beskrivelser og arbeidsprosesser, kan en slik arbeidssituasjon karakteriseres som «svak» (Mischel, 1977; Weick 1996). Det vil si at signaler og forventninger om hva som skal gjøres, når det er nok, eller hvem som er ansvarlig for hva, er fraværende eller uklare og overlates til den enkelte (Allvin, Mellner, Movitz & Aronsson, 2013). Dette er også omtalt som underdesignet arbeid (Hatchuel, 2002) eller en svakt strukturert arbeidssituasjon (Papavassiliou & Mentzas, 2003). Dette krever på sin side at man som medarbeider evner å jobbe intuitivt, og kan leve vel med at det ikke er noen fasit-lignende svar på hva som trengs eller ikke trengs i en gitt situasjon (Mischel, 1977), noe som kan være spesielt krevende for nykommere eller uerfarne kunnskapsmedarbeidere. Forskning på konsulenter tyder på at en av de største forskjellene på erfarne medarbeidere og nykommere, er nettopp hvordan de erfarne klarer å agere konstruktivt i uforutsigbare situasjoner (Empson & Langley, 2015). Uten tilstrekkelig evne til å bedømme en situasjon og gjøre fornuftige valg, vil en slik ustruktur imidlertid kunne føre til dårligere ytelse (Chan, 2006). Forskning har også vist at folk med lav opplevd mestringsstro fikk dårligere helse av å fungere under høyt jobbpress og høy situasjonskontroll (Lovelace et al., 2007). Med andre ord vil en persons oppfatning om egen evne til å mestre en situasjon påvirke hvor effektivt det er å gi personen mer kontroll over situasjonen. Men dette er ikke et enten-eller-scenario. Hvis vi går tilbake til de naturlige belønningsstrategiene fra den normative selvledelsesteorien, kan disse for eksempel benyttes for å bevisst øke tolkning av egen mestringskapasitet. Det kan gjøres gjennom å hente frem vikarierende erfaringer fra situasjoner hvor man har mestret noe tidligere, observere andre som har mestret noe og som man kan identifisere og sammenligne seg med, få tilbakemeldinger fra andre om hvorfor de tror du kan mestre noe, eller finne frem til tidligere beskrivelser av mestringsopplevelser, feedback eller ros fra andre som kan minne en på hva man (faktisk) har kapasitet til. Dette vil kunne øke ens mestringsstro, som igjen positivt vil påvirke handlefriheten og ansvaret man kan håndtere i bestemte situasjoner uten at det fører til stress eller til at man føler seg overveldet. Forskning har for øvrig også vist at sammenhengen mellom selvledelse og tilfredshet i jobben kan være avhengig av om arbeidssituasjonen er lagt til rette for denne måten å

arbeide på, og om medarbeiderne har nødvendig selvledelseskompetanse (Roberts & Foti, 1998). Det tilsier også at de strukturelle rammebetingelsene må være tilrettelagt, slik at man kan ta nødvendige beslutninger og gjøre vurderinger uten å bli klandret for det i ettertid.

Den andre faktoren Bäcklander (2019) lanserer som sentral for kunnskapsmedarbeideres selvledelse, er *selvregulering*. Den handler mer om *hvordan* man sørger for å få gjort arbeidet man har ambisjon om eller er pålagt å gjøre. For eksempel kan man jobbe med sin egen disiplin, og unngå distraksjoner eller avbrytelser i arbeidet ved hjelp av viljestyrke. Eller man kan strukturere situasjonen slik at distraksjoner ikke forekommer så lett, for eksempel ved å skru av e-postprogrammet eller sitte hjemme og jobbe på viktige oppgaver som krever uforstyrret oppmerksomhet. Amundsen og Martinsen (2015) fant at selvregulering har økende betydning for gode prestasjoner jo mer man jobber, eller jo mer man er under press om å jobbe.

Sjåstad og Thorbjørnsen (2018) beskriver hvordan fenomenet *dulting* kan bidra til at folk gjør valg som er bedre for seg uten at man er avhengig av selvkontroll eller en (betydelig) mental innsats. Dette oppnås ved å gjøre det «riktige» alternativet mer tilgjengelig, og/eller gjøre fristelser og distraksjoner mindre tilgjengelige eller mer innsatskrevende. God selvkontroll handler mer om hva personen gjør *før* fristelser oppstår (Ent, Baumeister & Tice, 2015; Hofmann, Baumeister, Förster & Vohs, 2012). Det handler om å være klar over sine langsiktige mål og gjøremål (Thaler & Sunstein, 2008) og ta overordnede beslutninger som slutter opp om disse. Dette vil kunne hindre behovet for å gjøre nye vurderinger hver gang en mulighet eller distraksjon oppstår, noe som krever mental kapasitet. Ved på forhånd å tenke gjennom og prøve å forutse hva slags utfordringer og distraksjoner som vil kunne oppstå, kan man planlegge hvordan man kan unngå slike, og i stedet oppsøke eller skape situasjoner som gjør det enklere å ta gode valg. På denne måten dulter man seg i retning av en positiv atferd. Ideen er altså å være «føre var» i form av å planlegge for riktig atferd, snarere enn å måtte stole på at man reagerer konstruktivt i en gitt situasjon. (Det er først når den konstruktive atferden er blitt til vane, og dermed automatisert, at man kan belage seg på sine intuitive reaksjoner og atferdsmåter.)

Dette perspektivet bygger imidlertid på en forestilling om at ting lar seg planlegge og forutsi, mens det i dagens dynamiske arbeidshverdag kan være like viktig å være fleksibel og endringsvillig, og nettopp *ikke* følge planer, men være i stand til å reagere på plutselige behov og muligheter. Hvordan skal man sikre at ikke egen selvledelse hindrer en fra å være tilgjengelig og til stede for andre i aktuelle situasjoner, eller å kunne gripe eventuelle muligheter som oppstår?

I en empirisk studie som induktivt utforsket lederes selvledelsesstrategier over tid, fant Pina e Cuhna, Pacheco, Castanheira og Rego (2017) at selvledelse handlet om å balansere mellom ytterpunkter i form av fire dualiteter som dro i hver sin retning i deres hverdag: uforutsigbarhet vs. planmessighet (*utfordringer og rutiner*); selvutvikling vs. relasjonelt fokus (*selv og andre*); personlig tilfredshet vs. profesjonell tilfredshet (*jobb/ ikke jobb*); fysisk helse vs. mental helse (*kropp og sjel*). Utfordringen her ligger i at fordi dualiteter er vanskelig å balansere (altså at man får viet begge oppmerksomhet uten at det ene går på bekostning av det andre), kan man overinvestere i den ene faktoren på bekostning av den andre (Pina e Cuhna, Pacheco, Castanheira & Rego, 2017). Selvledelseskomponenten handler dermed i stor grad om at man må være *refleksiv* om sine handlinger, skriver forfatterne, og spesielt være oppmerksom på risikoen for å miste balansen. Hvis kunnskapsarbeiderne ikke gjør det, kan de avspore: de kan overarbeide seg selv, miste kontakten med familielivet, eller hoppe fra utfordring til utfordring for å finne konstante former for spenning. Man kan også bevege seg i retning av sosial uansvarlighet (Manz, 2015; Pearce & Manz, 2011), hvis man blir for rigid med tanke på å holde på egne (forhåndsbestemte) planer og rutiner på bekostning av andres behov og interesser.

Et viktig moment av særlig betydning når det gjelder selvledelse i kunnskapsorganisasjoner er det såkalte *autonomiparadokset*. Det innebærer at folk tilsynelatende har autonomi til å gjøre som de vil, men likevel ikke gjør det (Empson & Langley, 2015). Som en partner i et revisjonsfirma uttalte:

I do what I want, but the things that I want are likely to help the firm because that is the way I have been trained. At one level we are completely independent, but we all march to the same tune without even thinking about it. (Empson & Langley, 2015, s. 30)

Det innebærer blant annet å sette jobben først, også når det går ut over egne fritidsaktiviteter. «Jobben vinner», rapporterer Thompson og Hatlevoll (2019, s. 48), og forklarer at mange ledere i deres undersøkelser blir styrt av ytre omstendigheter og oppfører seg mer som en brikke enn en aktør. I et arbeidsliv som blir stadig mer grenseutflytende med tanke på hva som er jobb og hva som hører privatlivet til, og i lys av at kunnskapsmedarbeidere ofte har svært høy indre motivasjon, er ambisiøse og utviklingsorienterte (Ipsen & Jensen 2010), vil også fenomenet *honningfellen* kunne oppstå. Det innebærer at en manglende grensesetting med tanke på hvor mye arbeid som skal gjøres, og uklarerheter med hensyn til hva egentlig som er god nok arbeidsinnsats, kan få konsekvenser som overarbeid, at man går på jobb selv om man er syk, konstant tenker på jobb eller til og med blir utbrent (Mazmanian, Orlikowski & Yates, 2013; Michel, 2014; Perez-Zapata, Pascual, Álvarez-Hernández & Collado, 2016). For å unngå dette, er det nødvendig at medarbeidere benytter den autonomien de har til å planlegge, tilrettelegge og gjennomføre arbeidsdager som er bærekraftige på lang sikt. Hvis mer erfarne medarbeidere går foran og viser vei, er det større sannsynlighet for at de andre følger etter (Empson & Langley, 2015).

Konklusjon: Implikasjoner for selvledelsesutvikling

I dette avsluttende delkapittelet skal vi oppsummere hva slags retningslinjer eller anbefalinger vi kan hente ut fra den kunnskapen vi har tatt for oss, og hvordan disse kan benyttes i et eventuelt selvledelsesutviklingsprosjekt i praksis.

Selvledelse er mekanismer og strategier den enkelte kan benytte for konstruktiv selvpåvirkning. *Alle* driver mer eller mindre bevisst med selvledelse, men det er stor forskjell på kvaliteten av denne selvpåvirkningen (Amundsen, 2019). Individuell selvpåvirkning er særlig viktig for kunnskapsarbeidere og konsulenter fordi de selv må sørge for å styre og regulere sin atferd og tenking i forbindelse med krevende og kompliserte jobboppgaver i samspill med andre.

Forskning viser at evnen til selvledelse kan trenes opp (Furtner, Sachse & Exenberger, 2012; Sampl, Maran & Furtner, 2017; Unsworth & Mason,

2012), og bør derfor betraktes som en kompetanse eller kapabilitet (Neck & Manz, 2010). Samtidig er det et faktum at trening og kompetanseutvikling kan innebære langvarige og tidkrevende prosesser (Sidwell & Perry, 2019).

Det er ulike tilnærminger til hvordan utvikling av selvledelse kan foregå i organisasjoner, men få tilgjengelige «oppskrifter». Pina e Cunha et al. (2017) forsket som nevnt over på hvordan ledere utøver selvledelse i hverdagen. Et spesielt nyttig bidrag fra denne artikkelen er at forfatterne utreder implikasjoner av funnene fra et utviklingsperspektiv. For eksempel anbefales det å utvikle systemer som kan sikre refleksjon og dialog om den vanskelige balansegangen selvledelse innebærer. Forfatterne påpeker at det å bringe dilemmaer og konfliktstoff til overflaten kan skape rom for å drøfte åpent tema som arbeidsnarkomani, ubalanse og tilstedeværelse, og slik bli en drivkraft for individuell utvikling i psykologisk trygge omgivelser (Edmondson & Lei, 2014).

Yngre og uerfarne konsulenter vil sannsynligvis ha større utbytte av selvledelsestrening enn mer erfarne medarbeidere som allerede behersker disse teknikkene uten nødvendigvis å være klar over at det er de gjør. Personlighet vil også kunne påvirke hvor nyttig slik trening vil være – for eksempel vil medarbeidere med høy grad av pålitelige, lojale og samvittighetsfulle personlighetstrekk ha mindre utbytte, fordi de allerede agerer svært likt anbefalinger fra selvledelsesstrategier (Williams, 1997). Disse vil i stedet kunne fungere som rollemodeller, coacher eller veiledere overfor kollegaer innen selvledelseutvikling. Et annet poeng det er verdt å trekke frem, er det tidligere nevnte autonomiparadokset. Dette preger kulturen i mange kunnskapsorganisasjoner, inkludert i konsulentbransjen, der folk i liten grad benytter friheten de har til å gjøre ting på sin egen måte. Det kan tyde på at kunnskapsarbeideres atferd og selvledelsekapasitet ikke nødvendigvis vil være tilpasset deres personlige situasjon, kapasitet og preferanser. Behov endrer seg dessuten over livsløpet, ikke minst gjelder det mulige helseproblemer, familierelaterte utfordringer, eller livsfaser. Det kan derfor ligge et potensial i at selv erfarne konsulenter og kunnskapsmedarbeidere jevnlig gjennomfører selvoberservasjon for å kartlegge egne selvledelsesbehov, og slik får oversikt over områder som er i ubalanse og krever justeringer.

Når det gjelder hvilke selvledelsesstrategier som kan være særlig egnet for kunnskapsmedarbeidere og konsulenter, er det et vesentlig poeng at siden arbeidet i seg selv er kognitivt krevende, kan det være mer bærekraftig å benytte atferdsbaserte og strukturelle selvledelsesstrategier, snarere enn kognitive og mentale. Men siden flere av disse bygger på og forutsetter føre-var-planlegging og forutsigbarhet, er det viktig å være oppmerksom på faren for at dette spiller over i manglende fleksibilitet og samspillsevne. Det vil derfor være sentralt å diskutere dilemma mellom planlegging og fleksibilitet, og hvordan man skal håndtere hensynet til seg selv versus hensynet til andre når man utøver eller tilrettelegger for selvledelse.

Når virksomheter skal støtte kunnskapsmedarbeidere i å utvikle selvledelse (også omtalt som superledelse), er det en fordel om det allerede fins rollemodeller, mentorer og coacher som kan modellere aktuell atferd, håndtere verktøy og gi råd om fordeler og fallgruver (Manz, 1983, 1986). At sentrale personer som yter respekt i organisasjonen har en læringsorientert tenkemåte på egne vegne, og på vegne av aktuelle medarbeidere eller adepter som coaches i selvledelse, er også en forutsetning for vellykket superledelse (Amundsen, 2019). Gjennom å se på selvledelse som en prosess som aldri tar slutt eller er «ferdig», kan man sørge for jevnlig refleksjonsprosesser rundt tematikken og tilby skreddersydd trening og utviklingstiltak når det føles naturlig og nødvendig.

Referanser

- Allvin, M., Mellner, C., Movitz, F. & Aronsson, G. (2013). The diffusion of flexibility: Estimating the incidence of low-regulated working conditions. *Nordic journal of working life studies*, 3(3), 99–116. <https://doi.org/10.19154/njwls.v3i3.3013>
- Amundsen, S. (2019). *Empowerment i arbeidslivet: et myndiggjøringsperspektiv på ledelse, selvledelse og medarbeiderskap*. Oslo: 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>
- Bäcklander, G. (2019). *Autonomous, yet aligned: Challenges of self-leadership in context* (Doktoravhandling, KTH Royal Institute of Technology). Hentet fra <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1348375/FULLTEXT01.pdf>

- Barsh, J., Cranston, S. & Craske, R. A. (2008, 1. september). Centered leadership: How talented women thrive. *The McKinsey Quarterly*, 4, 35–48. Hentet fra <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/centered-leadership-how-talented-women-thrive>
- Baumeister, R. F. (2002). Yielding to temptation: Self-control failure, impulsive purchasing, and consumer behavior. *Journal of consumer Research*, 28(4), 670–676. <https://doi.org/10.1086/338209>
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Muraven, M., & Tice, D. M. (1998). Ego depletion: Is the active self a limited resource? *Journal of personality and social psychology*, 74(5), 1252.
- Baumeister, R. F., Heatherton, T. F. & Tice, D. M. (1994). Losing control: How and why people fail at self-regulation. San Diego, CA: Academic Press.
- Baumeister, R. F., Tice, D. M., & Vohs, K. D. (2018). The strength model of self-regulation: Conclusions from the second decade of willpower research. *Perspectives on Psychological Science*, 13(2), 141–145.
- Baumeister, R. F., Vohs, K. D. & Tice, D. M. (2007). The strength model of self-control. *Current directions in psychological science*, 16(6), 351–355. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2007.00534.x>
- Brun, P. H. & Ejsing, M. (2010). *Styrkebaseret ledelse: konkrete redskaber til at skabe effektive og sunde organisationer*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Butler, T. & Waldroop, J. (1999). Job sculpting: The art of retaining your best people. *Harvard Business Review*, 77(5), 144–152. Hentet fra <https://hbr.org/1999/09/job-sculpting-the-art-of-retaining-your-best-people>
- Chan, D. (2006). Interactive effects of situational judgment effectiveness and proactive personality on work perceptions and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 475–481. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.2.475>
- Cross, R., Rebele, R. & Grant, A. (2016). Collaborative overload. *Harvard Business Review*, 94(1), 16. Hentet fra <https://hbr.org/2016/01/collaborative-overload>
- Danziger, S., Levav, J. & Avnaim-Pesso, L. (2011). Extraneous factors in judicial decisions. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 108(17), 6889–6892. <https://doi.org/10.1073/pnas.1018033108>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182–185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>
- Driskell, J. E., Copper, C. & Moran, A. (1994). Does mental practice enhance performance? *Journal of applied psychology*, 79(4), 481–492. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.481>
- Edmondson, A. C. & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational*

- Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Empson, L. & Langlely, A. (2015). Leadership and professionals. I L. Empson, D. Muzio, J. Broschak & B. Hinings (Red.), *The Oxford handbook of professional service firms*. Oxford: Oxford University press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199682393.013.11>
- Ent, M. R., Baumeister, R. F. & Tice, D. M. (2015). *Trait self-control and the avoidance of temptation. Personality and Individual Differences*, 74, 12–15. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.09.031>
- Erhard, W. & Jensen, M. C. (2013, 22. november). The four ways of being that create the foundation for great leadership, a great organization, and a great personal life. *Harvard Business School NOM Unit Working Paper 14–027, Barbados Group Working Paper 13–03*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2325077>
- Furtner, M. R., Sachse, P. & Exenberger, S. (2012). Learn to influence yourself: Full range self-leadership training. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 38(2), 294–304.
- Gailliot, M. T., Baumeister, R. F., DeWall, C. N., Maner, J. K., Plant, E. A., Tice, D. M., Brewer, L. E. & Schmeichel, B. J. (2007). Self-control relies on glucose as a limited energy source: Willpower is more than a metaphor. *Journal of personality and social psychology*, 92(2), 325–336. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.92.2.325>
- Grant, A. & Rebele, R. (2017, 1. februar). Beat generosity burnout. *Harvard Business Review*, 2–24. Hentet fra <https://hbr.org/cover-story/2017/01/beat-generosity-burnout>
- Hatchuel, A. (2002). 4 Sources of intensity in work organizations. I J. Forslin, P. Docherty & A. B. Shani (Red.), *Creating Sustainable Work Systems* (1. utg.). New York: Routledge.
- Hofmann, W., Baumeister, R. F., Förster, G. & Vohs, K. D. (2012). Everyday temptations: An experience sampling study of desire, conflict, and self-control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(6), 1318–1335. <https://doi.org/10.1037/a0026545>
- Houghton, J. D., Wu, J., Godwin, J. L., Neck, C. P. & Manz, C. C. (2012). Effective stress management: A model of emotional intelligence, self-leadership, and student stress coping. *Journal of Management Education*, 36(2), 220–238. <https://doi.org/10.1177/1052562911430205>
- Ipsen, C. & Jensen, P. L. (2010). Causes of work-related stress and individual strategies in knowledge work. Kgs. Lyngby: DTU Management. <https://doi.org/10.11581/dtu:00000084>
- 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>
- Karp, T. (2016). *Til meg selv. Det er ikke det jeg sier til andre, men hva jeg sier til meg selv. Om selvledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- 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)
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness*. Brüssel: Nelson Parker.
- Lansmann, S. & Klein, S. (2018). *How much collaboration? Balancing the needs for collaborative and uninterrupted work* (Research paper 118). Hentet fra https://aisel.aisnet.org/ecis2018_rp/118
- 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>
- Lupu, I. & Empson, L. (2015). Illusio 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). *The art of self-leadership: Strategies for personal effectiveness in your life and work*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management review*, 11(3), 585–600. <https://doi.org/10.2307/258312>
- Manz, C. C. (2015). Taking the self-leadership high road: Smooth surface or potholes ahead? *Academy of Management Perspectives*, 29(1), 132–151. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0060>
- Manz, C. C. & Sims Jr, 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>
- 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. Hentet fra <http://hdl.handle.net/1721.1/112333>
- 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>

- Mischel, W. (1977). The interaction of person and situation. *Personality at the Crossroads: Current Issues in Interactional Psychology*, 333, 352. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.32.4.246>
- 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. & Manz, C. C. (2010). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence*. New York: Pearson.
- Palm, I. J. L. M. (2008). *The relation between leadership and outcome variables. Follower personality as a moderator* (Masteroppgave, Utrecht University). Hentet fra <http://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/31125/Palm%200031445.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Papavassiliou, G. & Mentzas, G. (2003). Knowledge modelling in weakly-structured business processes. *Journal of Knowledge Management*, 7(2), 18–33. <https://doi.org/10.1108/13673270310477261>
- Parker, S. K., Wall, T. D. & Cordery, J. L. (2001). Future work design research and practice: Towards an elaborated model of work design. *Journal of occupational and organizational psychology*, 74(4), 413–440. Hentet fra <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.552.7518&rep=rep1&type=pdf>
- 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. & Manz, C. C. (2011). Leadership centrality and corporate social ir-responsibility (CSIR): The potential ameliorating effects of self and shared leadership on CSIR. *Journal of Business Ethics*, 102, Art. nr. 563. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0828-7>
- 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>
- Roberts, H. E. & Foti, R. J. (1998). Evaluating the interaction between self-leadership and work structure in predicting job satisfaction. *Journal of business and psychology*, 12(3), 257–267. <https://doi.org/10.1023/A:1025067128193>
- Rock, D. & Schwartz, J. (2007). The neuroscience of leadership. *Reclaiming Children and Youth*, 16(3), 10–17.
- Sampl, J., Maran, T. & Furtner, M. R. (2017). A randomized controlled pilot intervention study of a mindfulness-based self-leadership training (MBSLT) on

- stress and performance. *Mindfulness*, 8(5), 1393–1407. <https://doi.org/10.1007/s12671-017-0715-0>
- 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*, 85(10). Hentet fra <https://hbr.org/2007/10/manage-your-energy-not-your-time>
- Sidwell, A., & Perry, M. (2019). Self-leadership training review. <https://doi.org/10.31124/advance.7771175.v1>
- Sims Jr, H. P. & Lorenzi, P. (1992). *The new leadership paradigm: Social learning and cognition in organizations*. Newbury Park, CA: Sage.
- Sjåstad, H. & Thorbjørnsen, H. (2018). Når selvkontrollen svikter: Kan dulting bidra til varig atferdsendring? *Magma*, 8, 59–66. Hentet fra <https://www.magma.no/nar-selvkontrollen-svikter-kan-dulting-bidra-til-varig-atferdsendring>
- Stewart, G. L., Courtright, S. H. & Manz, C. C. (2011). Self-leadership: A multilevel review. *Journal of Management*, 37(1), 185–222. <https://doi.org/10.1177/0149206310383911>
- Stewart, G. L., Courtright, S. H. & Manz, C. C. (2019). Self-leadership: A paradoxical core of organizational behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 47–67. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015130>
- Swart, T. (2019). *The source. Open your mind, change your life*. London: Penguin Random House.
- Thaler, R. H. & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Thompson, G. & Hatlevoll, K. (2019). Regi i eget liv. I L. Glasø & G. Thompson (Red.), *Selvledelse. Teori, forskning og praksis* (s. 35–60). Oslo: Gyldendal.
- Unsworth, K. L., & Mason, C. M. (2012). Help yourself: The mechanisms through which a self-leadership intervention influences strain. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2), 235.
- van Knippenberg, D., Dahlander, L., Haas, M. R. & George, G. (2015). Information, attention, and decision making *Academy of Management Journal*, 58(3), 649–657. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2015.4003>
- Velten, J., Ackerman, C., Hällstén, F. & Tengblad, S. (2008). *Medarbeiderskap: Fra ord til handling*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Wadel, C. C. (2011). Om å lede seg selv sammen med andre. *Selvledelse i medarbeidersamhandling*. *Sosiologi i dag*, 36(1), 59–77. Hentet fra <http://ojs.novus.no/index.php/SID/article/view/917/911>

- Weick, K. E. (1996). Enactment and the boundaryless career: Organizing as we work. I M. B. ARthyr & D. M. Rousseau (Red.), *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era* (s. 40–57). Oxford: Oxford University Press.
- Werr, A. & Stjernberg, T. (2003). Exploring management consulting firms as knowledge systems. *Organization studies*, 24(6), 881–908. <https://doi.org/10.1177/0170840603024006004>
- Williams, S. (1997). Personality and self-leadership. *Human Resource Management Review*, 7(2), 139–155. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(97\)90020-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(97)90020-6)