

Selvledelse

*EN STUDIE OM SELVLEDELSESATFERD OG PRESTASJONER SOM
KADETT VED KRIGSSKOLEN*



KRIGSSKOLEN

MATHIAS – HAUKAAS

Bachelor i militære studier, ledelse og landmakt
Krigsskolen
2015

Antall ord: 9400

Innholdsfortegnelse

1. INNLEDNING	4
1.1 BAKGRUNN.....	4
1.2 PROBLEMSTILLING.....	5
1.3 AVGRENSNINGER.....	5
2. METODE	6
2.1 METODEVALG.....	6
2.2 UTVALG.....	6
2.3 DATAINNSAMLING OG MÅLEENHETENE.....	7
2.3.1 Prestasjon.....	7
2.3.2 Selvledelsesatferd.....	8
2.4 SPØRRESKJEMA.....	8
2.5 ANALYSEN.....	9
2.6 ETISKE BETRAKTNINGER.....	10
2.7 METODEKRITIKK.....	10
2.7.1 Kritikk av utvalget.....	11
2.7.2 Kritikk av måleenhetene og datainnsamlingen.....	11
2.8 VURDERING AV KILDENE.....	12
3. TEORI	14
3.1 SELVLEDELSE GENERELT.....	14
3.2 ATFERDS STRATEGIER.....	15
3.2.1 Verdiavklaring.....	15
3.2.2 Målsetting.....	15
3.2.3 Strukturere omgivelsene.....	16
3.2.4 Øve på oppgaven.....	16
3.2.5 Selvobservasjon.....	16
3.2.6 Selvbelønning.....	17
3.2.7 Naturlige belønninger.....	17
3.3 KOGNITIVE STRATEGIER.....	18
3.3.1 Observasjon av egne tankemønstre.....	18
3.3.2 Indre dialog.....	18
3.3.3 Forestillingsevne.....	19

3.4 SELVLEDELSE OG PRESTASJONER.....	19
3.4.1 Mestring og mestringsevne	20
3.4.2 Forpliktelse og selvstendighet.....	21
3.4.3 Motivasjon og jobbtilfredshet.....	22
3.5 FIRE FAKTORER TIL SELVLEDELSESATFERD.....	23
3.5.1 Ivaretar kontroll over egen tid.....	23
3.5.2 Ivaretar arbeidsgleden.....	24
3.5.3 Styring av arbeidet.....	24
3.5.4 Forbedring av egne prestasjoner.....	24
4. RESULTATER.....	25
5. DRØFTING	27
5.1 IVARETAR KONTROLL OVER EGEN TID.....	27
5.2 IVARETAR ARBEIDSGLEDEN.....	29
5.3 STYRING AV ARBEIDET	29
5.4 FORBEDRING AV EGNE PRESTASJONER.....	30
6. KONKLUSJON	31
KILDELISTE	33
VEDLEGG	35
VEDLEGG 1 SAMTYKKEERKLÆRING	36
VEDLEGG 2 SPØRRESKJEMA.....	37

1. Innledning

I dette kapitlet vil jeg presentere bakgrunnen for oppgaven ved å beskrive hvorfor jeg ønsket å undersøke det valgte temaet. Deretter vil jeg fremlegge oppgavens problemstilling, samt hypotesen denne bygger på. Avslutningsvis vil jeg legge frem hvilke avgrensninger som er tilført oppgaven.

1.1 Bakgrunn

En offiser må være forberedt på å stille med sitt eget liv som innsats for staten og politiske målsettinger, ta andres liv og gi oppdrag som kan sette underordnede og andres liv i fare.” (Forsvarsstaben, 2012, s5). Det store ansvaret og alvorligheten som yrkesoffiser kan med andre ord ikke side legges. Clausewitz trekker blant annet frem intellektet som en av offiserens viktigste egenskaper (1993, s160). Videre trekker den tyske doktrinen Truppenführung frem overlegen kunnskap og selvdisiplin som essensielt for offiseren (Condell & Zabecki, 2001, s18). Utelukket kan man si at offiseren er avhengig av å prestere på høyt nivå, med eget og andres liv som innsats. For å prestere kan man dermed si at det kreves kunnskap, selvstendighet og selvdisiplin. Viktigheten av å prestere i avgjørelser som potensielt redder liv, er en av grunnene til at jeg ønsket å utforske selvledelse som metode. Jeg synes også det er spennende hvordan man kan bruke teknikker presentert både innenfor mental trening og selvledelse til å øke egne prestasjoner.

Selvledelse kan forklares som en rekke metoder som er etablert både for å effektivisere og motivere, men også utvikle større selvstendighet og sterkere mestringsopplevelse i arbeidet (Hylland et al., 2011, s67). Dette er faktorer som utelukkende kan sies å være viktige for å prestere. Som kadett ved Krigsskolen eller offiser i Hæren må det presteres både fysisk og mentalt innenfor feltmessige og akademiske arbeidsoppgaver. Jeg tror at som offiser kan det å benytte seg av selvledelse gi mange positive effekter i hverdagen. Samtidig som det danner et godt grunnlag for fremtidige krevende utfordringer.

Som tredje års kadett har jeg sett hvordan den nye skolereformen har gitt kadetten mer tid til å styre egen hverdag. Dette er positivt både for kadetten og instruktørene, men er igjen avhengig av at kadetten er flink til å lede seg selv. Tidligere forskning

som selvledelsesteorien baserer seg på har vist at strategiene innenfor selvledelse har gitt positive effekter på individuelle prestasjoner (Hylland et al., 2011). Selvledelsesmetodene utpeker seg kanskje som spesielt viktig i skolesammenhengen hvor man ønsker å tilegne seg så mye kunnskap som mulig. Det at skolen legger til rette for at kadetten kan utføre selvledelse tror jeg utelukkende gir positive faktorer. Skolen tilrettelegger rett og slett ved å gi kadetten mulighet til å disponere egen tid. Allikevel avhenger dette av at kadetten er flink til å motivere seg selv og styre egen tid. Med bakgrunn i dette tror jeg derfor at strategiene innenfor selvledelse kan bidra til at man stiller teoretisk sterkere den dagen man skal ut som offiser i Hæren.

1.2 Problemstilling

Denne oppgaven har som formål å kartlegge om det er en sammenheng mellom strategiene innenfor selvledelse og prestasjoner hos individet. Hypotesen om at økt grad av selvledelsesatferd vil gi økte prestasjoner kommer fra en sammenheng mellom teori og forskningsartikler utgitt av anerkjente teoretikere. Grunnlaget for hypotesen vil underbygges i teori kapitlet. For å kartlegge sammenhengen mellom grad av selvledelse og prestasjoner har jeg valgt følgende problemstilling.

Er det sammenheng mellom grad av selvledelsesatferd og akademiske prestasjoner hos kadetter ved den operative linjen på Krigsskolen?

1.3 Avgrensninger

Selv om selvledelse som konsept for ledelse er mye større, har jeg i denne oppgaven valgt å avgrense meg til selvledelsesatferd. Med dette mener jeg strategiene som benyttes på individ nivå innenfor selvledelse. Videre avgrenses oppgaven til å kun omfatte akademiske prestasjoner. Undersøkelsen vil begrense seg til et utvalg av kadetter, disse vil representere populasjonen av kadetter på den operative linjen på Krigsskolen.

2. Metode

I dette kapitlet vil jeg se på hvilken metode som best egner seg for å undersøke min problemstilling. I boken til Johannessen, tuft og Christoffersen (2010, s29) handler metode om en systematisk måte å undersøke virkeligheten på, og deretter også hvilke verktøy som gir best mulighet for å samle inn den dataen som trengs. Derfor er det viktig at problemstillingen og formålet med oppgaven står sentralt i valg av metode.

2.1 Metodevalg

For å få et best mulig svar på om det er en sammenheng mellom grad av selvledelsesatferd og akademiske prestasjoner, har jeg valgt å benytte en kvantitativ metode. Den kvantitative metoden ønsker å telle opp fenomener og utbredelser for å finne årsakssammenhenger (Johannessen et al, 2010).

For få best validitet i svaret på problemstillingen er det ønskelig med mange deltakere, noe den kvantitative metoden gir mulighet til. Det å benytte seg av tekst eller tall trekkes frem som det prinsipielle skillet mellom kvantitative og kvalitative metoder (Johannessen et al, 2010, s237). For å finne sammenhenger mellom selvledelsesatferd og akademiske prestasjoner er jeg dermed avhengig av å se på tall for å underbygge hypotesen. Det er i tidligere forskning vist at denne sammenhengen eksisterer gjennom en rekke positive effekter (Prussia, Anderson & Manz, 1998, Neck, & Houghton, 2006). Jeg ønsker i denne oppgaven å benytte en kvantitativ metode, for å utforske om jeg kan finne noen av de samme sammenhengene hos kadetter ved Krigsskolen.

2.2 Utvalg

Populasjonen bestod av tre kadettkull ved den operative linjen på Krigsskolen Linderud. Utvalget i denne studien er ikke et sannsynlighetsutvalg som er representativt for hele populasjonen. Begrensinger på tid og ressurser gjorde at dette ikke var mulig. Det ble derfor valgt en bekvemmelighetsutvelgelse som metode. Dette er den minst ønskelige strategien å benytte fordi det medfører at resultatene i mindre grad gjelder hele populasjonen (Johannessen et al., 2010, s111). Ved å benytte bekvemmelighetsutvelgelse som metode gav det meg allikevel mulighet til å få samme avstand mellom når spørreskjema besvares, og når

prestasjonene ble målt hos samtlige deltakere. Den minste avstanden mellom når prestasjonene og når spørreskjema ble gjennomført fikk jeg ved å ta utgangspunkt i første avdeling på Krigsskolen. Femti kadetter ved første avdeling ble derfor utvalget av populasjonen i denne studien. Utvalget hadde et aldersspenn fra 20 – 33 år, og undersøkelsen hadde en svarprosent på hundre.

2.3 Datainnsamling og måleenhetene

For å finne sammenheng mellom akademiske prestasjoner og selvledelsesatferd var jeg avhengig av å finne to måleenheter som kunne gi meg valide resultater. Jeg vil i dette punktet presentere variablene. Hvordan variablene ble målt, samt hvordan de ble samlet inn for å måle akademiske prestasjoner og selvledelsesatferd.

2.3.1 Prestasjon

For å kunne måle akademiske prestasjoner ønsket jeg å benytte meg av skoleresultater. For å måle prestasjon har jeg derfor tatt utgangspunkt i respondentenes karakter på eksamen. Eksamen som er plukket ut bestod av tre del eksamener som dannet grunnlaget for en helhetlig karakter i faget for første semester. Eksamen inneholdt skriftlige oppgaver innenfor militærteori, statsvitenskap og engelsk. Deleksamenene utgjorde en tredjedel hver av hovedkarakteren. Dette gjør at jeg ikke har muligheten til å nyansere resultatene ut i fra den enkelte deleksamen, men er nødt til å se på helheten.

For å få tak i deltakerens skoleresultater på eksamen benyttet jeg meg av førstekonsulent ved studieadministrasjonen. På den måten kunne jeg sende inn deltakerens navn og poengsum på selvledelsesatferd, slik at denne prosessen ble anonymisert. Deltakernes navn ble deretter skiftet ut med et tall av førstekonsulent ved studieadministrasjonen. På den måten ble personens navn anonymisert, og poengsummen på den uavhengige og avhengige variabelen ble kun knyttet oppimot et tall fra 1 til 50.

2.3.2 Selvledelsesatferd

For å måle grad av selvledelsesatferd ønsket jeg å benytte meg av et allerede utviklet spørreskjema. Dette fordi et selvutviklet spørreskjema krever dyp forståelse både for temaet og hvordan spørsmålene eller påstandene skal stilles for å gi svar på riktig ting. Dette øker validiteten og relabiliteten på resultatene. Selve spørreskjema vil utdypes i neste punkt. Spørreskjema ble delt ut på papir til samtlige 50 deltakere. Deltakerne fylte ut navn og alder, for deretter å besvare spørreskjema. Når deltakeren var ferdig med å fylle ut spørreskjema ble det levert inn til oppgaveskriver. Hver deltaker fikk i forkant en muntlig innføring i oppgavens formål, hensikt, samt hvordan spørreskjema var utformet. Det ble også tydelig informert om at svarene behandles konfidensielt. Det ble i tillegg poengtert at påstandene skulle besvares ærlig og oppriktig i forhold til hvordan de passet til den enkelte deltaker.

2.4 Spørreskjema

Spørreskjema jeg har valgt å benytte meg av er utviklet av professor Øyvind Martinsen (Hylland et al., 2011, s88). Han har blant annet skrevet kapitlet om selvledelse både i boken *Perspektiver på ledelse* (2014) og *Selvledelse som menneskelig kapital* (2011). På bakgrunn av Martinsen sin kompetanse innenfor selvledelse anser jeg spørreskjema til å gi valide resultater.

I en studie gjennomført i 1998 ble det også utviklet et spørreskjema som gir svar på i hvilken grad man benytter seg av de ulike selvledelsesstrategiene (Prussia et al., 1998). Etter å ha sett på begge spørreskjemaene ser jeg at det er store sammenhenger i hvilke påstander som skal besvares, og hvordan påstandene er utformet (Hylland et al., 2011, s90, Prussia et al., 1998). Spørreskjema i boken til Hylland med flere (2011) er utformet på norsk noe som øker validiteten på resultatene. Påstandene i det norske spørreskjema er også med på å gi individuelle poengsummer innenfor fire faktorer (Hylland et al., 2011). Dette gir mulighet til å se på korrelasjonen innenfor de ulike faktorene separat. En mulig oversettelse og tilpassing av det engelske spørreskjema kunne ha vært med på å redusert validiteten. Dette førte til at det norske spørreskjema ble valgt for å måle variabelen selvledelsesatferd.

Spørreskjema gir deltakeren mulighet til å nyansere svaret sitt med 7 alternativer. Dette gjør at deltakeren får gode muligheter til å vise i hvilken grad han eller hun er enig eller uenig i de

ulike påstandene. Det å benytte seg av minimum 5 svaralternativer er trukket fram som et tall som gir deltakeren god mulighet til å uttrykke seg, noe som øker validiteten på spørreskjema (Johannessen et al, 2010). Spørreskjema inneholder totalt 16 påstander som deltakeren må besvare (Vedlegg 2). De 16 påstandene er likt fordelt på fire faktorer, det vil si at det er fire påstander/spørsmål tilknyttet hver faktor. En poengsum på over 20 poeng innenfor de ulike faktorene er å anse som høy (Hylland, et al.,2011, 89).

Faktorene i spørreskjema er delt inn i 4 kategorier: 1; i hvilken grad man ivaretar kontroll over egen tid, 2; i hvilken grad man ivaretar arbeidsgleden, 3; hvordan man styrer eget arbeid, og 4; i hvilken grad man forbedrer egne prestasjoner (Hylland et al.,2011, s91). Faktorene vil utdypes videre i teori kapitlet.

Figur 2.4: Viser et utdrag fra spørreskjema med påstander og svaralternativer. Hver enkelt påstand inngår i hver sin faktor. Det vil for eksempel si at påstand 1 inngår som en av fire påstander i den helhetlige faktoren; ivaretar kontroll over egen tid.

	<i>Svært sjelden</i>	<i>Sjelden</i>	<i>Av og til</i>	<i>Som regel</i>	<i>Ofte</i>	<i>Svært ofte</i>	<i>Alltid</i>
1. Jeg har tilstrekkelig tid til de oppgaver jeg ønsker å prioritere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Jeg fokuserer på aktiviteter i jobben som jeg liker	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Jeg lar arbeidet mot selvdefinerte målsettinger styre innsatsen min	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Jeg observerer hvilke oppgaver jeg utfører på tilfredsstillende og mindre tilfredsstillende måter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(Hylland et al., 2011, s90)

2.5 Analysen

Etter å ha samlet inn svar fra spørreskjema samt skolerestulater ble programmet SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) benyttet for å gjennomføre korrelasjonsanalysen, og den multiple regresjonsanalysen. Dette for å analysere sammenhengen mellom den avhengige variabelen i form av eksamensresultater, og den uavhengige variabelen i form av selvledelsesatferd. Ved å se på korrelasjonen og signifikansen mellom variablene vil man få svar på om det er en sammenheng mellom selvledelsesatferd og prestasjoner, samt hvor pålitelig disse resultatene er. Ved å benytte spørreskjema med de fire faktorene innenfor

selvledelsesatferd, kunne man se om det var enkeltfaktorer som hadde større sammenheng enn andre. Korrelasjonsanalysen er basert på Pearson korrelasjonskoeffisient. Styrken på sammenhengen mellom de ulike variablene kommer frem av et tall mellom -1 til 1. Videre er verdier på .10 omtalt som en svak korrelasjon, fra .30 en moderat korrelasjon, og fra .50 en sterk korrelasjon (Field, 2013, s82). Signifikansen er satt til $*p < .05$ og $**p < .01$. Når korrelasjonsanalysen var fullført ble det deretter gjennomført en multippel regresjonsanalyse. Dette for å se hvor stor del av den avhengige variabelen som kunne forklares med de uavhengige variablene som ble lagt inn.

2.6 Etiske betraktninger

Deltakerne i studien fikk ved start utlevert en samtykkeerklæring som måtte signeres om man sa seg villig til å delta i studien (Vedlegg 1). Denne samtykkeerklæringen var viktig for å poengtere at deltakelse i studien var frivillig, at alle opplysninger om deltakeren ville bli behandlet konfidensielt, og at eksamensresultater ikke kunne knyttes oppimot navn. Selv om ingen deltakere skal nevnes med navn i oppgaven, var det riktig å benytte en samtykkeerklæring. Dette for å godkjenne at jeg kunne benytte førstekonsulent ved studieadministrasjonen til å hente inn opplysninger om deltakerens eksamensresultater. Dette er både etisk korrekt, samtidig som det fjerner deltakerens skepsis til hvilke personopplysninger som benyttes i oppgaven. For å skjerme deltakeren er det kun oppgaveskriver og førstekonsulent som har hatt innsyn på deltakerens poengsum i spørreskjema, opp i mot deltakerens navn. Innsyn i eksamensresultater oppimot navn har kun vært behandlet av førstekonsulent ved studieadministrasjonen, da et deltakernummer har blitt benyttet i håndtering av data. Ved å anonymisere alle deltakere får jeg fortsatt grunnlag for å svare på problemstillingen, samtidig som meldeplikten i forhold til eksamensresultater bortfaller (Johannessen, 2010, s94). Jeg har på bakgrunn av etikk ikke valgt å skille mellom kjønn i denne studien. Dette fordi det lave antall kvinner i utvalget ville gjort det mulig å identifisere eksamensresultater oppimot person.

2.7 Metodekritikk

I dette punktet vil jeg ytterligere vurdere validiteten (gyldigheten) og relabiliteten (påliteligheten) ved metoden som er benyttet i oppgaven. Det er flere faktorer i undersøkelsen

som kan påvirke resultatene, og disse skal jeg diskutere her. Den kvantitative metoden blir blant annet kritisert for å gi overfladisk informasjon om fenomenet. Kvantitativ metode ønsker i hovedsak å kartlegge sammenhengen mellom fenomener og hendelser, istedenfor å forklare dem (Johannessen et al., 2010, s369). Dette er allikevel godt egnet for min oppgave da jeg kun ønsker å se om det eksisterer en sammenheng. Videre vil jeg vurdere utvalg, måleenheten og datainnsamlingen oppimot validitet og relabilitet.

2.7.1 Kritikk av utvalget

Fordi det ble gjennomført en bekvemmelighetsutvelgelse kan man ikke generalisere resultatene til å gjelde alle kadetter ved den operative linjen ved Krigsskolen. Dette fordi prosentvis kjønnsfordeling og fordeling på krigsskolegjennomgående kontra tidligere erfaring, ikke er tatt hensyn til i utvelgelsesprosessen. Resultatene er derfor ikke valide for hele populasjonen. Utvalget kan allikevel gi en indikasjon på sammenhengen mellom selvløsløstetferd og eksamensresultater blant kadetter ved Krigsskolens operative linje. Dette fordi alle kadettkull er nøye selektert. På den måten kan man si at det er et representativt utvalg av ulikheter i kadettmassen. Dette er allikevel en faktor som ikke må utelukkes når man konkluderer resultatene.

2.7.2 Kritikk av måleenhetene og datainnsamlingen

Den største svakheten med prestasjonsmålingen er at man ikke får skilt mellom de ulike deleksamenene. Dette gjør at to toppresultater kan trekkes ned til et middelmådig resultat av en enkelt deleksamen. Dette kan være med på at man mister sammenhenger som kunne vært tilstede, og påvirker derfor relabiliteten til resultatene. Både poengteringen, informasjonen og personlig oppmøte fra oppgaveskriver var trolig med på øke validiteten og relabiliteten på resultatene. Dette fordi å se oppgaveskriver i øynene trolig skaper en relasjon til oppgaveskriver, sett oppi mot en alternativ svarrespons over e-post.

Spørreskjema som er benyttet går under betegnelsen av et prestrukturert spørreskjema. Dette vil si at det er oppgitte svaralternativer til hvert spørsmål (Johannessen et al., 2011, s261). En svakhet knyttet til prestrukturerte spørreskjemaer er at man ikke har mulighet til å fange opp de bakenforliggende tankene til respondentene (Johannessen et al, 2010, s261). Spørreskjema som skal måle graden av selvløsløstetferd er redusert fra en større spørreundersøkelse som

ser på ledelsesatferd (Hylland et al., 2011, s89). Dette gjør at spørreskjema også gir en lavere detaljgrad enn hele spørreskjema ville gjort. En svakhet ved undersøkelsen er derfor detaljgraden. Det poengteres også av forfatteren at spørreskjema vil gi et noe nyansert resultat på graden av selvledelsesatferd (Hylland et al., 2011, s89). Spørreskjema er allikevel å anse som et standardisert spørreskjema. Det er derfor rimelig å anta at spørreskjema holder høy grad av validitet og reliabilitet, noe som styrker påliteligheten til resultatene. Allikevel er det viktig å poengtere at deltakerens tolkning og subjektive mening om seg selv er det som gjenspeiles i resultatene. Her kan ulike personer tolke egne atferdsmønstre i ulik grad og omfang, noe som også vil være med på å påvirke relabilitet og validitet til resultatene.

Ved å benytte første avdeling som utvalg for studien gav det meg et tidsavvik på 2 måneder mellom skolerresultatene og spørreskjema. Tidsavviket mellom målingene er en svakhet fordi grad av selvledelsesatferd kan ha forandret seg på denne tidsperioden. Ideelt sett skulle undersøkelsen ha vært gjennomført rett i forkant av eksamensresultatene som er benyttet for å måle prestasjoner. Grunnet fast avsatt tid til å jobbe med oppgaven var dette dessverre ikke mulig. Tidsperspektivet mellom målingene påvirker gyldigheten til resultatene, og er derfor nødt til å tas i betraktning.

2.8 Vurdering av kildene

Kildene i denne oppgavene er blitt vurdert ut i fra tre kriterier. Dette er troverdighet, objektivitet og egnethet. I det følgende punktet vil jeg vurdere kildenes validitet oppimot de tre kriteriene.

For å definere selvledelse har jeg benyttet meg av de to bøkene til Manz og Sims, da disse var de første til å presentere et helhetlig konsept for selvledelse. Det var viktig for meg å benytte bøkene til de originale forfatterne av selvledelsesteorien for å skaffe meg riktig forståelse av selvledelse som metode, og hvordan det inkorporeres i ledelsesteorien. Begge forfatterne er høyt utdannet innenfor ledelsesteori og psykologi, noe som gjør teoriene etter alt å dømme meget troverdig. For å skaffe meg et mer objektivt syn på teorien og de ulike strategiene har jeg benyttet meg av boken til Hylland, Martinsen, Gad og Thompson som alle har doktorgrad innenfor relevante fagfelt. I boken *Selvledelse menneskelig kapital i det nye arbeidslivet* (Hylland et al., 2011) presenterer de selvledelse med utgangspunkt i bøkene til Manz. De

legger frem forskning som selvledelse baserer seg på, og presenterer videre et kritisk blikk til teorien. De har også videreutviklet strategiene innenfor kognitive og atferds strategier for å gi en bedre forståelse av prinsippene. Begge bøkene gir godt grunnlag for å skape et teoretisk rammeverk for oppgaven, som igjen øker validiteten av oppgaven.

For å begrunne egen hypotese har jeg i hovedsak benyttet meg av forskningen til Prussia med flere (1998), Banduras teori om selvopplevd mestringsevne (1997), og relevante forskningsartikler. Disse er egnet fordi de presenterer teori og forskning som selvledelses strategiene baserer seg på. Bandura er en meget anerkjent psykolog som presenterer kilder til selvopplevd mestringsevne. Bøkene hans er egnet for oppgaven på bakgrunn av funnene presentert i forskningsprosjektet til Prussia med fler (1998). Allikevel skriver han om sin egen teori, noe som kan påvirke objektiviteten hans. Når det er sagt har boken (1997) en høy grad av nøyaktighet, der Bandura redelig referer til egne og andres verk. Jeg anser disse kildene derfor til å være troverdig, objektive og egnet for oppgaven. Når det gjelder forskningsartiklene er de først og fremst selektert på egnethet. Dette ved å kun benyttet meg av artikler utgitt i anerkjente internasjonale tidsskrifter innenfor psykologi, styring og ledelse. Artiklene tilfører oppgaven objektivitet i form av flere synsvinkler og meninger, samt nøyaktighet i form av forskning. Dette har vært viktig for å få et helhetlig blikk.

Boken i samfunnsvitenskapelig metode er skrevet av Johannessen med flere (2010), og inngår som pensum i metodefaget ved Krigsskolen. Etter min mening har forfatterne et nøytralt og objektivt blikk på metodelæren. Det refereres til flere forfattere og verk, både for å kritisere og underbygge synspunktene i boken. Jeg anser derfor boken til å være troverdig, objektiv og egnet som kilde for metodekapitlet.

3. Teori

I dette kapitlet vil jeg skape en forståelse for hva selvledelse er og hvilke strategier og metoder selvledelse innebærer. Jeg vil utdype strategiene innenfor selvledelse før jeg plasserer dem inn i de fire faktorene presentert i spørreskjema innenfor selvledelsesatferd. Dette for å gjøre det gjenkjennbart og enkelt å forstå hva spørreskjema ønsker å finne svar på hos deltakeren. Deretter vil jeg presentere teori og forskning for å skape grunnlag for studiens hypotese.

3.1 Selvledelse generelt

”Self leadership is an extensive set of strategies focused on the behaviors, thoughts, and feelings that we use to exert influence over ourselves. Self-leadership is what people do to lead themselves” (Manz & Sims, 2001, s21). Definisjonen til Sims og Manz henger tett sammen med ledelsesfilosofien superledelse, og representerer på den måten en del av et større ledelseskonsept (Manz & Sims, 2001, s21). Andre teoretikere definerer selvledelse som et sett strategier sett i sammenheng med en selvinnflytelses prosess som har til hensikt å adressere hva som skal gjøres, hvorfor det skal gjøres og hvordan det skal gjøres (Stewart, Courtright & Manz, 2011, s188). Selvledelse kan ifølge Manz og Sims sees på som en avansert form for å følge lederen (2001, s21). Med dette menes det at medarbeideren skal styre seg selv, heller enn å bli fortalt hva som skal gjøres. Dette avhenger av at medarbeideren blir gitt ansvar til å kontrollere egne arbeidsoppgaver (Manz & Sims, 2001, s21). Når medarbeidere blir gitt ansvar er de avhengig av å vite hvordan de skal takle det. Derfor består selvledelse av retningslinjer eller strategier for at medarbeideren skal kunne møte dette ansvaret (Manz & Sims, 2001, s22).

Hylland med flere (2011, s87) fokuserer mye på hvordan disse strategiene har til hensikt å bedre individets prestasjoner. Videre forklares det at strategiene har til hensikt å høyne kvaliteten på arbeidet, samt effektivisere egen atferd (Hylland et al, 2011, s92). Dette er delt inn i to typer strategier, nemlig kognitive og atferdsmessige strategier (Manz & Sims, 2001, s117). De ulike strategiene vil presenteres i punkt 3.2 og 3.3. Strategiene vil være hovedfokuset for denne oppgaven da de er essensielle for å kunne utføre selvledelse.

Strategiene presenteres noe ulikt av Hylland med flere (2011), og Manz og Sims (2001, 1989). Allikevel representerer strategiene det samme, og forskjellen ligger heller i hvordan de er strukturert og navngitt. Da jeg har benyttet spørreskjema fra boken til Hylland med flere (2011) har jeg valgt å benytte de norske oversettelsene i denne oppgaven.

3.2 Atferds strategier

Atferds strategiene har til hensikt å effektivisere arbeidet ved å motivere for å nå egne mål eller mindre lystbetonte oppgaver (Hylland, 2011, s87). De består av verdiavklaring, målsetting, strukturere omgivelsene, øve på oppgaven, selvobservasjon, selvbelønning og naturlige belønninger (Hylland et al, 2011, Manz & Sims, 1989, s45)

3.2.1 Verdiavklaring

Denne strategien er kun spesifisert som en egen strategi i boken til Hylland med flere (2011).

Den er allikevel viktig å beskrive fordi den er en del av spørreskjema som er benyttet.

Strategien handler om å ta verdivalg, og på den måten lettere kunne prioritere hva man bruker tiden sin til (Hylland et al, 2011, s92). Det handler om å finne ut hva man liker, men også hvilke behov man har for å føle seg tilfreds (Hylland et al, 2011, s93). Dette kan for eksempel være et behov for annerkjennelse eller det å være hjelpsom (Hylland et al, 2011, s93).

Prioriteringer og verdivalg endres gjennom ulike faser i livet, dermed vil ikke samme person ha like prioriteringer til enhver tid (Hylland et al, 2011, s92-93). Verdiavklaringen er dermed med på å bevisstgjøre personen i forhold til hva man vil, hva man bør og hva man gjør (Hylland et al, 2011, s93).

3.2.2 Målsetting

Målene ønsker å skaffe individet retning og mening i hverdagen (Hylland et al., 2011, s93).

Det poengteres at målene må være spesifikke, og fokusere både på lang og kort sikt for å fungere på best mulig måte (Hylland et al., 2011, s93, Manz & Sims, 1989, s19).

Målsettingene bør på den måten deles opp i hovedmål og delmål. Dette gjør det lettere å se hva du må gjøre for å nå de store målene (Hylland et al., 2011, s94). Et delmål kan for eksempel fokusere på å heve egen kompetanse, da dette kan være en måte å nå det større

målet på (Hylland et al, 2011, s94). Mer forskning på målsettingens påvirkning til å motivere vil presenteres under punkt 3.4.

3.2.3 Strukturere omgivelsene

Ved å strukturere omgivelsene ønsker man å bruke påminnere eller fokuseringsstrategier for å holde seg på rett spor i forhold til egne mål (Hylland et al, 2011, s98). Dette er enkle metoder som å skrive huskelister, henge opp slagord eller bilder som stimulerer til ønsket personlig atferd (Manz & Sims, 2001, s80). Det å sette av tid til når man skal svare på mail eller når man skal ta telefonsamtalene er også måter å strukturere omgivelsene på (Manz & Sims, 2001, 80-81). Det å tilbringe tid med de rette personene, oppsøke personer du vet har kunnskap eller som støtter oppunder de målene du har satt deg kan også være effektive metoder å strukturere omgivelsene på (Hylland et al, 2011, s99). For eksempel vil en målsetting innenfor helse være lettere å fokusere på om man omgås personer som er opptatt av helsen sin.

3.2.4 Øve på oppgaven

Øve på oppgaven er en strategi innenfor selvledelse som fokuserer på å gjennomføre eller rett og slett å trene på en krevende oppgave (Manz & Sims, 2001, s82). For å bli bedre i sportsaktiviteter er man nødt til å trene på dem, det samme gjelder for en presentasjon, ordre eller et møte i arbeidslivet. Dette kan være både fysisk eller mental øving (Manz & Sims, 2001, s82). Det at man tenker gjennom hvordan man vil fremstå når man ringer en klient, eller at man går gjennom nøkkelfunksjonene for effektivt og sikkert kunne starte en maskin er begge eksempler på øving som strategi (Manz & Sims, 2001, s82).

3.2.5 Selvobservasjon

Selvobservasjon ønsker at man observerer og samler informasjon om egen atferd og tidsbruk. På den måten kan man oppdage hva som bør endres, og hvordan man kan gjøre det (Manz & Sims, 2001, s82). Eksempelvis kan man benytte seg av selvobservasjon ved å samle informasjon om hvor mye tid man bruker på unyttige samtaler eller internettsurfing på jobb i løpet av en uke (Manz & Sims, 2001, s82). Man gjør seg rett og slett bevisst på hva og hvordan man bruker den tiden man har til rådighet.

3.2.6 Selvbelønning

Sims og Manz trekker frem både selv belønning og selv korreksjon som to ulike strategier innenfor selvledelse (Manz & Sims, 2001, s83). Martinsen har i boken selvledelse valgt å plassere disse strategiene innenfor samme tema, noe jeg også kommer til å gjøre (Hylland et al, 2011, s100). Selvbelønning kan både være mental og fysisk (Manz & Sims, 2001, s83), det å unne seg en god middag, kjøpe et blad eller et klesplagg man har ønsket seg kan være eksempler på fysiske belønninger. Mentale belønninger kan på den andre siden være å se for seg egen suksess eller et favoritt sted man ønsker å være (Manz & Sims, 2001, s83). Det å kunne belønne seg selv ønsker å motivere for økt innsats ved at man har noe å se frem til når man har fullført arbeidsoppgaven. Et annet viktig aspekt er evnen til å kunne være kritisk, og på den måten gi konstruktive korreksjoner og tilbakemeldinger på egen innsats og utførelse (Sims & Manz, 2001, s99). Allikevel bør fokus være på de positive belønningene (Hylland 2011, s100).

3.2.7 Naturlige belønninger

Det er tre faktorer som må være tilstede for at arbeidsoppgaven skal være naturlig belønnende. Det må være en følelse av kompetanse, selvkontroll og mening, dette fordi det er disse tre faktorene som gir positive konstruktive tanker og følelser om arbeidet (Manz & Sims, 1989, s29). Som det videre beskrives kan ønske om en følelse av kompetanse og selvkontroll føre til at medarbeideren leter etter oppgaver som han/hun mestrer, og på den måten utvider sitt evnenivå (Manz & Sims, 2001, s100). Igjen er det mestringsevnen som er avgjørende, fordi den kompetansen og selvkontrollen medarbeideren føler ved å få til en krevende oppgave er det som gjør oppgaven motiverende. Allikevel kan en oppgave både gi følelse av kompetanse og selvkontroll men allikevel ikke være naturlig belønnende (Manz & Sims, 2001, s100). For eksempel kan man bygge mening inn i en oppgave ved å vite hensikten med et militært oppdrag. Det å jobbe som frivillig i kirkens bymisjon kan gi få eksterne belønninger, allikevel ønsker folk å gjøre det nettopp fordi det gir høy grad av mening i det å kunne hjelpe andre. Det handler om å utvikle evnen til å bygge naturlige belønninger inn i arbeidsoppgaven. Dette ved se på hva man gjør, hvordan man gjør det, samt når og hvor man gjør det (Manz & Sims, 2001, s106).

3.3 Kognitive strategier

Kognitive strategier innenfor selvledelse handler om å endre våre egne tankemønstre (Manz & Sims, 2001, s109). Begrepet kognitiv handler om det som har med oppfatning, erkjennelse og tenkning å gjøre (Tranøy & Kjöll, 2013). De kognitive strategiene fokuserer på hvordan man kan endre tanker og innstilling ved mental motstand (Hylland et al, 2011,s102). Mental motstand kan for eksempel være egne tanker om at man ikke har de rette forutsetninger for oppgaven (Hylland et al, 2011, s102). Disse tankene beskrives som dysfunksjonelle fordi de ikke tar utgangspunkt i virkelighetsnære vurderinger av hindringer og muligheter (Hylland et al , 2011, s103). De kognitive strategiene har dermed til hensikt å redusere de dysfunksjonelle tankene om hva man kan, og ikke kan klare. Dette skal oppnås ved å styre egen tro og antagelser om en selv ved hjelp av observasjon av egne tankemønstre, indre dialog og forestillingsevne (Hylland et al, 2011, s103-104).

3.3.1 Observasjon av egne tankemønstre

De dysfunksjonelle tankene er ofte styrt av frykt, da særlig frykten for å feile (Manz & Sims, 2001, s109). Det handler her om å fokusere tankene på mulighetene, kontra hva som kan gå galt (Manz & Sims, 2001, s109). Igjen kommer vi inn på personens evne til å tro at han eller hun skal lykkes. Videre forklares det at det å endre egen oppfattelse av seg selv er en svært vanskelig prosess, det første man må gjøre er derfor å identifisere og utfordre egne dysfunksjonelle oppfattelser (Manz & Sims, 2001, s111). Denne strategien ønsker derfor å motvirke dysfunksjonelle tanker ved å prøve å finne mønstre i tankene, oppfatningene og følelsene man får (Hylland et al., 2011, s105). Ved å kartlegge mønstre kan man finne ut om disse tankene fører til visse handlinger, eller mangler på handling (Hylland et al., 2011, s105). Man kan finne ut hvilke aktiviteter, oppgaver eller hendelser som vekker negative eller positive tanker (Hylland et al, 2011) dermed kan man finne ut i hvilke situasjoner man føler at man ikke strekker til.

3.3.2 Indre dialog

Strategien ønsker å styre tankene mot å være løsningsorienterte isteden for å se hindringer (Hylland et al., 2011, s106). Manz & Sims (2001, s113) trekker også frem hvordan man skal benytte den indre dialogen til å omhandle konstruktive tilbakemeldinger om hva man skal forbedre, eller gjøre annerledes til neste gang. Denne strategien må på den måten ses i

sammenheng med foregående strategi. Man kan dermed si at man benytter den indre dialogen til å motvirke de dysfunksjonelle tankene man har observert. Særlig ved å spørre seg selv om man kan se muligheter, utfordringer eller interesse, når negative tankemønstre dukker opp (Hylland et al., 2011, s105).

3.3.3 Forestillingsevne

Strategien handler rett og slett om å se for seg at man utfører en aktivitet før man skal gjennomføre den (Manz & Sims, 2001, s112). Dette blir også omtalt som visualisering innenfor idrettsverden (Manz & Sims, 2001, 112). Strategien innebærer det samme bare at selvløsløst teorien oppfordrer til å bruke samme verktøy også utenfor idrettsprestasjoner (Manz & Sims, 2001, s112). Ved å se for seg at man gjennomfører en aktivitet før man gjør det vil man dermed øke sannsynligheten for å lykkes.

3.4 Selvløsløst og prestasjoner

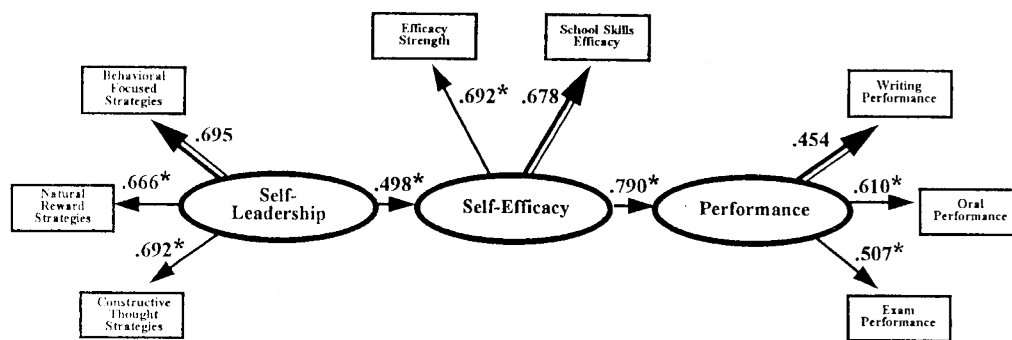
I dette punktet vil jeg presentere forskning og teori som har til hensikt å underbygge oppgavens hypotese. Dette med utgangspunkt i påstanden til Manz & Sims om at "Self-leadership is the influence we exert over ourselves in order to perform better" (2001, s78). Dermed kan man si at Manz & Sims trekker frem selvløsløst og dens strategier som en metode for å effektivisere seg selv til økt prestasjon (2001, s78). Ved å mestre kognitive og atferdsmessige strategier kan individer jobbe seg gjennom vanskelige og mindre lystbetonte oppgaver, samtidig som de kan motivere seg for å oppnå høyere resultater (Manz & Sims, 1989, s44).

Definisjonene av prestasjon er omfangsrik, og alle mennesker kan prestere på ulikt nivå (Hassmén, Hassmén & Plate, 2003, s. 333). I følge den *Svenske akademis ordlista* defineres det som utført arbeid, utmerket arbeid eller innsats (hentet fra Hassmén et.al., 2003, s. 333). Vi kan dermed si at en høy prestasjon eller økt prestasjon vil tilsa at man yter godt eller bedre. I dette punktet ønsker jeg derfor å presentere de viktigste faktorene selvløsløst påvirker for å gi økt effektivitet og prestasjon hos individet. Dette for å underbygge hypotesen oppgaven bygger på.

3.4.1 Mestring og mestringsevne

Mestring handler om troen på at man får til noe (Johannessen & Olsen, 2008, s46). I følge Johannessen og Olsen (2008, s47) er Maddux konklusjon på mestring at man har en stor tro på egne ideer og mål, samt at man har evner til å nå disse målene. Som det videre trekkes frem kan mestring også omtales som opplevd mestringsevne (Johannessen, 2008, s46). Bandura definerer selvopplevd mestringsevne som egen tro på suksess ved gjennomføring av en spesifikk oppgave (1997, s3). Selvopplevd mestringsevne handler ikke om antall ferdigheter, det handler om hva du tror du kan få til med det du allerede har i ulike situasjoner (Bandura, 1997, s37). I følge Bandura (1997, s37) selv har både hans og andres forskning vist at selvopplevd mestringsevne er en viktig bidragsyter til prestasjons oppnåelser, uansett underliggende ferdigheter. Videre trekker Bandura frem fem kilder til informasjon som øker selvopplevd mestringsevne (Bandura, 1997, s80). De fem kildene er ytelseserfaring, andres suksess, forestilt mestring, positive tilbakemeldinger, samt fysiologisk og mental tilstand (Bandura, 1997). Bandura trekker videre frem at ferdigheter enkelt kan overstyres av tvil, derfor kan talentfulle personer få lavt utbytte av sine ferdigheter i situasjoner som undergraver egen tro på seg selv (Bandura, 1997, s37). Allerede her ser man hvordan strategiene innenfor selvledelse samsvarer med teorien til Bandura. For eksempel har den indre dialogen, forestillingsevne og evne til å benytte seg av konstruktive tankemønstre synonymt med positive tilbakemeldinger, forestilt mestring, samt fysiologisk og mental tilstand.

I et studie av Prussia, Anderson og Manz (1998) ble det nettopp forsket på hvordan selvledelse gir økt grad av selvopplevd mestringsevne, og prestasjoner hos personen. Det ble gjennomført en undersøkelse der de målte personens grad av selvledelsesatferd, selvopplevd mestringsevne og skole prestasjoner oppimot hverandre (Prussia et al., 1998). I figuren kan man se hvordan de tre faktorene ble målt ut i fra de ulike indikatorene representert i boksene. Det ble etter en analyse av forskningen konkludert med at selvledelses strategiene har innflytelse på selvopplevd mestringsevne, noe som igjen påvirker prestasjonene (Prussia et al., 1998, s 534).



Model $\chi^2 = 21.28$ ($p > .10$)

CFI = .988

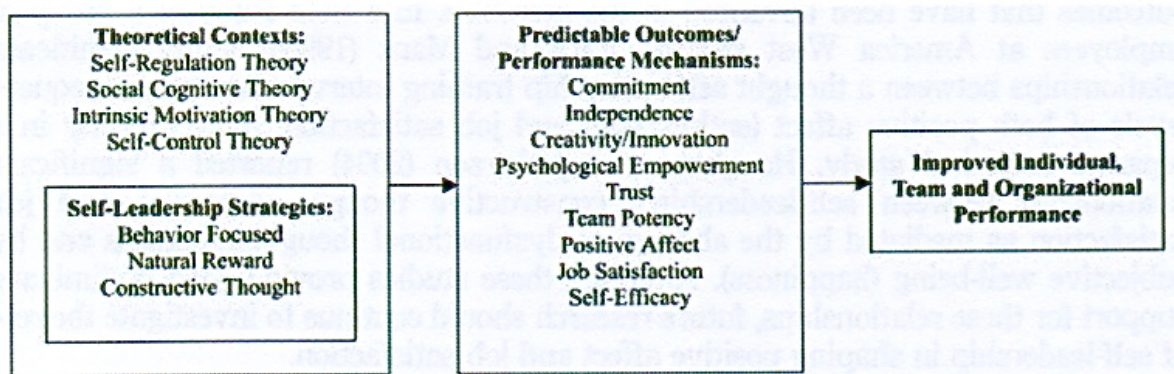
PFI = .640

(Prussia et al., 1998, s 534)

Økt selvopplevd mestringsevne trekkes videre frem som en av de viktigste forutsetningene i teorien om selvledelse (Hylland et al., 2011, s76). En artikkel som samler forskning og teori om selvledelse over to tiår trekker også frem hvordan selvopplevd mestringsevne er hovedkilden til hvordan selvledelse påvirker ytelse (Neck & Houghton, 2006, s 285).

3.4.2 Forpliktelse og selvstendighet

Selvopplevd mestringsevne trekkes frem av flere teoretikere som den viktigste faktoren til økte prestasjoner innenfor selvledelse (Neck & Houghton, 2006, s285, Hylland et al, 2011, s76, Prussia et al.,1998). Allikevel trekker artikkelen til Neck og Houghton (2006, s285) frem at bruken av selvledelses strategiene også kan føre til en rekke andre positive effekter (Neck & Houghton, 2006, s 285). Som figuren under viser fører bruken av atferds- og kognitive strategier til ytelses mekanismer, som igjen fører til økte prestasjoner hos individet (Neck & Houghton, 2006, s 285). Det trekkes frem at individer som benytter seg av selvledelse ofte utvikler eierskap til egne arbeidsoppgaver og prosesser (Neck & Houghton, 2006, s283). I følge artikkelen påstår blant annet Houghton og Yoho, samt Manz og Sims at som et resultat av eierskapet økes forpliktelsen og følelsen av kontroll, som igjen øker evnen til å ta selvstendige beslutninger (Neck & Houghton, 2006, s283). Allikevel påpekes det at det ikke finnes forskning som bekrefter disse effektene (Neck & Houghton, 2006, s283), noe som gjør at selvopplevd mestringsevne fortsatt står som den sterkeste sammenheng.



(Neck & Houghton, 2006, s 285)

3.4.3 Motivasjon og jobbtilfredshet

Motivasjon defineres av Kaufmann og Kaufmann som ”de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål” (2009, s93). Den kognitive teorien ser motivasjon som et resultat av en persons forventninger i forhold til måloppnåelse og belønning (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s93). Innenfor selvledelse legges det særlig trykk på forsterknings- eller belønningsmekanismer for å øke styringen av egne aktiviteter (Hylland et al.,2011, s73).

Indre motivasjon er forskningsmessig bevisst å være den sterkeste formen for motivasjon fordi den kommer fra personen selv, og kjennetegnes av interesse og selvstendighetsopplevelse (Hylland et al, 2011, s74). Videre hevdes det at selvstendige individer vil ha glede av å kunne ta egne beslutninger og jobbe selvstendig (Hylland et al.,2011, s74). I følge Neck og Houghton (2006, s284) hevdes det at i en studie gjennomført av Neck og Manz (1996) fant de signifikante sammenhenger mellom tillært selvledelse, og påfølgende økning av entusiasme og jobbtilfredshet hos fly ansatte. I en tidligere studie gjennomført av Seligman og Schulman (1986) viste det seg at forsikringsselgere som hadde en positiv kontra en negativ tankegang, solgte flere forsikringer i tillegg til at de stod lengre i jobben. Ved å fokusere på indre motivasjon i arbeidsoppgavene kan man også oppnå økt trivsel på jobb (Hylland et al.,2011,s74). Med bakgrunn i tidligere studier kan man si at ved å benytte indre motivasjon og positiv tenkning kan man potensielt oppnå høyere prestasjoner i jobben.

Under atferdsmessige strategier trekkes det å kunne sette seg egne mål som helt essensielt for å lykkes med selvledelse (Manz & Sims, 2001, s80). Det er også flere teoretikere som trekker frem viktigheten av målsettinger for å effektivisere og motivere seg i arbeidet. Bandura trekker blant annet frem viktigheten av å ha nok kunnskap for å nå de målene man setter seg (1997, s128) Men også det å motivere seg ved å evaluere egen fremgang underveis er essensielt (Bandura, 1997, s128). Allerede her ser vi at strategier som systematisk selvobservasjon støttes opp av flere anerkjente teoretikere for hvordan det påvirker motivasjon og jobbtilfredshet. På bakgrunn av teorien kan man dermed si at selvledelsesstrategiene fører til økt trivsel og entusiasme gjennom indre motivasjon. Dette er igjen med på at man opprettholder positiv tenkning, som indirekte kan føre til økte prestasjoner hos individet, illustrert gjennom modellen i punkt 3.4.2 (Neck & Houghton, 2006, s 285).

3.5 Fire faktorer til selvledelsesatferd

I dette punktet ønsker jeg å presentere fire faktorer som strategiene innenfor selvledelse er med på å påvirke. Faktorene er hentet ut fra boken til Hylland med flere (2011), og gir utslag for grad av selvledelsesatferd hos individet. Jeg vil i dette punktet presentere hva de enkelte faktorene måler. Hvilke strategier som kan benyttes for å øke grad av selvledelsesatferd innenfor hver enkelt faktor.

3.5.1 Ivaretar kontroll over egen tid

Denne faktoren ønsker å gi et svar på i hvilken grad individet styrer egen tid og arbeidsdag slik at man oppnår oversikt og kontroll (Hylland et al.,2011,s91). Den atferdsmessige strategien om å ha systematisk selvobservasjon kommer godt til syne under denne faktoren. Dette kommer spesielt godt frem av spørsmål 9 som ønsker å kartlegge i hvilken grad man har kontroll over innholdet i arbeidsdagen (Vedlegg 2). Vi kan også si at denne faktoren ønsker å se i hvilken grad man benytter seg av verdiavklaring. Dette kommer godt til syne gjennom spørsmål 1 og 5 (Vedlegg 2). Spørsmål 1 ønsker å kartlegge i hvilken grad man får tid til det man prioriterer (Vedlegg 2), dette gjelder også spørsmål 5 som ønsker å se i hvilken grad man klarer å styre tiden slik man vil (Vedlegg 2). På den måten kan vi si at de som skårer høyt her også har en god verdivalg, som gjør at de evner å prioritere og planlegge tiden godt.

3.5.2 Ivaretar arbeidsgleden

Denne faktoren ønsker å se på om du benytter strategier for å ivareta arbeidsgleden (Hylland et al.,2011, s91). En høy poengsum tilsier at du er flink til å styre aktiviteter som gjør deg fornøyd med jobbsituasjonen (Hylland et al., 2011, s91). Dette kan sett oppimot selvledelses strategiene innebefatte det å strukturere omgivelsene, belønne seg selv og fokusere på naturlige belønninger for å øke trivsel til egne arbeidsoppgaver. Dette kommer spesielt godt til syne under spørsmål 10 og 2 som ønsker å finne ut i hvilken grad man fokuserer på aktiviteter man liker eller er interessert i, altså naturlige belønninger. Strategiene om å belønne seg selv, og det å strukturere omgivelsene ønsker påstand 6 å kartlegge. Dette ved at spørsmålet ønsker å finne ut om personen finner positive omgivelser for arbeidet.

3.5.3 Styring av arbeidet

Her får man svar på i hvilken grad man benytter seg av selvdefinerte mål (Hylland et al.,2011, s91). Man kan altså si at faktoren ønsker å beskrive om individet benytter seg av atferds strategien målsetting. Faktoren ønsker også å finne ut om personen benytter seg av strategien om å belønne seg selv. Dette ved å for eksempel flytte arbeidet til områder som stimulerer for å nå de målene man har satt seg (Hylland et al.,2011, s91). Videre trekkes det frem at faktoren ønsker å finne ut i hvilken grad man søker kunnskap, samtidig som man møter oppgaver som positive utfordringer som skal løses (Hylland et al.,2011, s91). Dermed trekker denne faktoren både inn hvordan man bruker målsetting for å tilegne seg kunnskap. Men også hvordan individet benytter seg av kognitive strategier som observasjon av egne tankemønstre og indre dialog for å løse oppgaver. Sistnevnte kommer spesielt godt til syne gjennom spørsmål 11 og 15 i spørreskjema (Vedlegg 2).

3.5.4 Forbedring av egne prestasjoner

Denne faktoren ønsker å finne ut i hvilken grad individet observerer fremdrift og kvalitet på eget arbeid, spesielt gjennom å øve på vanskelige oppgaver (Hylland et al., 2011, s91). En høy poengsum tilsier at individet er god til å håndtere vanskelige oppgaver, samtidig som personen forbereder seg godt (Hylland et al.,2011, s91). Dermed kan man si at denne faktoren trekker inn hvordan man benytter seg av strategiene om å øve på krevende oppgaver og selvobservasjon. Faktoren trekker også inn den kognitive strategien forestillingsevne, noe som kommer godt til syne gjennom spørsmål 16 (Vedlegg 2).

4. Resultater

I dette kapitlet vil jeg presentere resultatene fra undersøkelsen. Jeg ønsker først å se på resultatene fra korrelasjonsanalysen, før jeg avslutningsvis presenterer den multiple regresjonsanalysen.

I tabell 1 vises korrelasjonen mellom alle variablene i oppgaven. Som vi ser av tabellen er det en moderat korrelasjon mellom faktor 1, ivaretar kontrollen over egen tid, og karakterer ($r = .351^*$). Denne korrelasjonen er også merket som signifikant med en p verdi på .05. De øvrige faktorene som måler selvledelsesatferd har ingen signifikant sammenheng med karakterer. Faktor 2 og 5 har en svak korrelasjon med karakterer ($r = .237$, $r = .225$). De er allikevel ikke merket som statistisk signifikant, og blir derfor mindre relevant. Variabel 3 og 4 viser ingen korrelasjon med karakterer ($r = .075$, $r = -.010$). Alder viser derimot en negativ korrelasjon med karakterer ($r = -.390^{**}$). Korrelasjonen er moderat samtidig som det er den mest signifikante variabelen opp i mot den avhengige variabelen, karakterer.

Tabell 1: Deskriptiv statistikk, korrelasjonsanalyse

	Gj snitt	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. Ivaretar konrollen over egen tid	18.28	4.248	-						
2. Ivaretar arbeidsgleden	19.24	2.904	.310*	-					
3. Styring av arbeidet	16.94	3.987	.264	.497**	-				
4. Forbedring av egne prestasjoner	19.08	3.854	.284*	.294	.525**	-			
5. Totalsum	73.54	10.83119	.674**	.677**	.791**	.739**	-		
6. Alder	23.10	2.112	-.081	.056	.134	.152	.087	-	
7. Karakterer	4.1	.70711	.351*	.237	.075	-.010	.225	-.390**	-

N=50; *p < .05; **p < .01

De ulike faktorene innenfor selvledelsesatferd korrelerer til en viss grad internt. Noe som tyder på at de som har fått en høy poengsum innenfor en faktor, også har fått en høypoengsum innenfor en annen faktor. Dette kan man for eksempel se ved at variabelen; i hvilken grad man jobber med å forbedre egne prestasjoner, har en sterk korrelasjon med variabel 3; styring av arbeidet ($r = .525^{**}$). Det er allikevel korrelasjonen oppimot karakterer som er interessant for denne oppgaven.

Etter å ha gjennomført korrelasjonsanalysen ble det deretter gjennomført en multippel regresjonsanalyse. Faktor en til fire, samt alder fra korrelasjonsanalysen ble inkludert i regresjonsanalysen. Alder ble tatt med fordi den viste seg å være den mest signifikante variabelen. Resultatene fra analysen vises i tabell 2.

Tabell 2: Multippel regresjonsanalyse

	Eksamens karakter
Ivaretar kontrollen over egen tid	.288*
Ivaretar arbeidsgleden	.195
Styring av arbeidet	.000
Forbedring av egne prestasjoner	-.094
Alder	-.363**
R ²	.289
F	3.584

N=50 *p < .05 ** p < .01

Den totale forklaringsverdien til modellen er på 28,9 % ($R^2 = .289$). Av de ulike variablene er det alder som har den høyeste betaverdien (beta = $-.363^{**}$). Som vi ser er den også signifikant ($P < .01$). Deretter kommer hvordan kadetten ivaretar kontrollen over egen tid som den nest høyeste betaverdien (beta = $.288^*$). Denne faktoren er allikevel svakere statistisk signifikant enn alder. Ivaretagelse av arbeidsgleden, styring av arbeidet og forbedring av prestasjoner viste seg heller ikke å være statistisk signifikant i den multiple regresjonsanalysen.

5. Drøfting

Denne oppgaven har prøvd å finne ut om det er sammenheng mellom grad av selvledelsesatferd og prestasjoner hos kadetten. I tillegg er korrelasjonen mellom akademiske prestasjoner og alder undersøkt. Som vi allerede har sett i resultatene var det ingen statistisk signifikant sammenheng mellom akademiske prestasjoner og selvledelsesatferd som helhet. Selvledelse er allerede påvist å bidra til å øke en persons selvopplevde mestringsevne, som igjen påvirker prestasjoner (Prussia et al, 1998). Allikevel finner studien til Prussia med flere (1998) ingen direkte sammenheng mellom selvledelsesatferd og prestasjoner. Det konkluderes allikevel med at selvledelse indirekte påvirker prestasjoner (Prussia et al, 1998). Som resultatene viser fant jeg ingen sammenheng mellom den totale faktoren for selvledelsesatferd og akademiske prestasjoner. Jeg kan med andre ord ikke konkludere med den samme positive sammenhengen som Prussia med flere (1998) har gjort.

Det viste seg allikevel å være en statistisk signifikant sammenheng mellom akademiske prestasjoner, alder og i hvilken grad kadetten ivaretar kontrollen over egen tid. Jeg vil i dette kapitlet drøfte resultatene fra oppgaven innenfor de fire faktorene til selvledelsesatferd. Da med hovedvekt på variablene, i hvilken grad kadetten ivaretar kontroll over egen tid og alder. Dette fordi disse viste den sterkeste sammenhengen med prestasjoner. Fordi alder ikke inngår i hva studien ønsker å finne svar på vil alder ikke bli et eget punkt i kapitlet. Det vil heller trekkes inn der det gjør seg mest relevant oppimot drøftingen.

5.1 Ivaretar kontroll over egen tid

Strategiene som ble målt innenfor denne faktoren var i hovedsak systematisk selvobservasjon og verdiavklaring. Dette var den eneste faktoren som viste en statistisk signifikant sammenheng med eksamenskarakterer. Dette gjør at i hvilken grad kadetten ivaretar kontroll over egen tid kan vise å ha en sammenheng med akademiske prestasjoner. Strategiene kan tenkes å være med på å gi kadetten overskudd til å fokusere på det som er viktig. Dette kan hjelpe personen til å prioritere hva som er viktig å bruke tiden på, og hva som er godt nok. Etter å ha jobbet med denne teknikken kan man for eksempel spørre seg om egen tidsbruk og arbeidsoppgaver er i tråd med egne mål og verdier (Hylland et al, 2011, s97). Dette ved at kadetten har en god verdiavklaring og er flink til å observere egen tidsbruk. På den måten vil det være lettere for kadetten å prioritere riktig, og dermed være disiplinert i hvordan man

bruker tiden. Som Bandura også trekker frem er det vanskelig for et individ å påvirke egne handlinger hvis de er uoppmerksomme til relevante aspekter av egen atferd (Bandura, 1997). Strategien om systematisk selvobservasjon kan derfor sies å være et viktig første steg i en selvledelsesprosess.

I en nyere studie ble det funnet positive sammenhenger mellom de atferdsmessige strategiene og forsikringsmedarbeideres jobb prestasjoner (Frayne & Geringer, 2000). I følge Hylland med flere (2011, s78) var det et spesielt fokus på blant annet systematisk selvobservasjon. Det viste seg at strategien forbedret prestasjonene hos salgspersonell over en 12 måneders periode (Frayne & Geringer, 2000). Dette støtter mine funn ved at i hvilken grad kadetten ivaretar kontroll over egen tid gir økte akademiske prestasjoner. Dette kan være fordi kontinuitet i arbeidet åpenbart er viktig når man avslutter et 6 måneders semester. Det er viktig å gjøre riktige prioriteringer i forhold til skolen. Funnene fra denne oppgaven kan indikere at de kadettene som har klart å styre tiden sin godt frem mot eksamen vil oppnå høyere akademiske prestasjoner.

På den andre siden sier strategien om verdiavklaring at prioriteringer og verdier endres i løpet av livet (Hylland et al, 2011). Når vi da ser på aldersspennet på deltakerne i undersøkelsen kan det tenkes at dette funnet også påvirkes av alder. Dette fordi høyere alder ofte fører til mer ansvar og forpliktelser i form av familie og arbeidsoppgaver. Allikevel bør evnen til å planlegge tidsbruk og prioritere forbedres. Dette fordi det er rimelig å anta at livserfaring gjør at man blir mer bevisst hva man ønsker å bruke tiden på, samt hva man liker og ikke liker. På den andre siden kan det være nettopp bortprioriteringen av skoleoppgaver som har ført til den negative sammenhengen med akademiske prestasjoner. Dette fordi tiden prioriteres til familie og forpliktelser utenfor skolen. Dermed kan det indikere at det er ulike verdiavklaringer som har skapt den negative sammenhengen mellom alder og prestasjoner. Allikevel tyder dette på at ved å ha kontroll på hva som kommer, hva man må gjøre, når man må gjøre det, samtidig som man evner å prioritere riktig, vil ha en positiv sammenheng med prestasjoner. Spesielt med bruken av verdiavklaring og systematisk selvobservasjon som strategier.

5.2 Ivaretar arbeidsgleden

Det ble i denne oppgaven ikke funnet noen statistisk signifikant sammenheng mellom denne faktoren og akademiske prestasjoner. Dette kan blant annet ha med hvordan spørsmålene ble stilt, og da også hvordan spørsmålet ble tolket av deltakeren. Arbeidsglede og jobbtilfredshet har tidligere vist positive sammenhenger med selvledelse. Dette ble i følge Neck og Houghton blant annet påvist i en studie gjennomført av Houghton og Jinkerson (2006, s284). Allikevel har denne faktoren ikke vist noen sammenheng med akademiske prestasjoner i denne oppgaven. Dette var også å forvente da denne effekten av selvledelse er svakt forskningsmessig bevist. På den andre siden kan man med bakgrunn i tidligere forskning anslå at strategiene ville påvirket akademiske prestasjoner i form av indre motivasjon og entusiasme (Neck og Houghton, 2006, s284). Allikevel fokuserte den studien i hovedsak på de kognitive strategiene (Neck og Houghton, 2006, s284). De kognitive strategiene er nesten utelukket i påstandene innenfor denne faktoren. Noe som kan forklare de ulike resultatene.

Denne faktoren innenfor selvledelsesatferd tar i hovedsak for seg strategier som naturlige belønninger, selvbelønning og det å strukturere omgivelsene. Dette for å motivere seg selv ved å ivareta arbeidsgleden. Teori foreslår at det er den indre motivasjonen som er den sterkeste motivasjonsfaktoren (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Resultatene fra denne oppgaven kan allikevel ikke si at dette har en sammenheng med akademiske prestasjoner. I hvilken grad kadetten ivaretar arbeidsgleden kan med bakgrunn i funnene fra denne oppgaven, ikke sies å ha noen sammenheng med akademiske prestasjoner.

5.3 Styring av arbeidet

Mellom prestasjoner og i hvilken grad du evner å styre arbeidet ble det i denne studien ikke funnet noen sammenhenger. Dette er interessant fordi målsettinger er med på å styre egen atferd, og da også hvordan man benytter tiden (Hylland et al., 2011, s96). Ivareta kontroll over egen tid viste en statistisk signifikant sammenheng, noe vi allerede har diskutert. Fordi disse faktorene utelukkende henger sammen er det interessant at denne faktoren ikke viste noen sammenheng med prestasjoner. Dette fordi den blant annet måler kadettens bruk av målsettinger. På den andre siden kan dette tenkes å ha med at bruken av å sette seg små mål er så naturlig. Nettopp fordi kadetten med høy skåre har god kontroll på egen tidsbruk. På

den måten kan det tenkes at bruk av målsettinger for å styre eget arbeid ikke har gitt utslag i undersøkelsen.

I studien til Seligman og Schulman (1986) fant de markante sammenhenger mellom bruken av indre dialog og prestasjoner hos forsikringsansatte. Denne observasjonen fant jeg ikke i denne studien. Denne faktoren innehar både spørsmål som kartlegger i hvilken grad man benytter seg av målsetting, samtidig som den tar for seg kognitive strategier som indre dialog. Dette kan ha ført til at faktoren ønsker å kartlegge for mye med for få spørsmål. Noe som kan gjøre at spørsmålene ikke fanger opp respondentens egenskaper på en god nok måte. Da spesielt sett opp i mot indre dialog. På den andre siden måler de to studiene to vidt forskjellige prestasjoner. Der Seligman og Schulman (1986) måler muntlig prestasjoner i samhandling med andre mennesker, er prestasjonsmålene i denne oppgaven skriftlige og akademiske. Dette kan utelukkende antas å ha konsekvenser for ulike resultater. Denne oppgaven kan med bakgrunn i resultater og drøfting verken bekrefte eller avkrefte at selvløsløst styret av arbeidet har en sammenheng med prestasjoner.

5.4 Forbedring av egne prestasjoner

Denne faktoren hadde den svakeste korrelasjonen med karakterer av alle variablene som var med i studien (Tabell 1). Den hadde også en lav beta verdi, samtidig som den ikke var statistisk signifikant i noen av analysene. Resultatene fra denne faktoren vil derfor ikke drøftes i like stor grad som de foregående faktorene. Allikevel ønsker jeg å se på om måleenheten som målte prestasjon burde vært utformet annerledes for å gi bedre resultater.

Forestillingsevne er mye brukt innenfor idretten og kalles ofte for visualisering (Manz & Sims, 2001, s112). Øving er den andre strategien som denne faktoren blant annet omhandler. Resultatene fra denne faktoren kan tyde på at strategiene hovedsakelig fokuserer mot andre prestasjons arenaer enn det som er brukt i undersøkelsen. Forestillingsevne eller visualisering er for eksempel ofte relatert til fysiske prestasjoner som skyting, nærkamp og muntlige ordremøter blant kadetter. Da det ikke er noen måleenhet som måler prestasjon innenfor dette domene kan ikke sammenhengen mellom forbedring av egne prestasjoner og akademiske prestasjoner avslås. Dette fordi akademiske prestasjoner på Krigsskolen også kan innebefatte muntlige og fysiske prestasjoner. En bedre måte å få bekreftet eller avkreftet forestillingsevne

som en prestasjonsfaktor ville antageligvis vært å brukt flere ulike måleenheter innenfor prestasjoner. Dette gjelder selvfølgelig også øving, da dette er en strategi som hovedsakelig retter seg mot å prestere foran en forsamling (Hylland et al., 2011, s99). Dermed er det på bakgrunn av måleenheten innenfor prestasjon ikke mulig å konkludere med denne selvledelsesatferdens påvirkning på akademiske prestasjoner.

6. Konklusjon

I denne oppgaven har jeg undersøkt om det er en sammenheng mellom grad av selvledelsesatferd og akademiske prestasjoner hos kadetten ved den operative linjen på Krigsskolen. Det ble benyttet en kvantitativ metode for å utforske problemstillingen. Spørreskjema fra boken til Hylland, Martinsen, Gad og Thompson (2011) ble brukt for å måle grad av selvledelsesatferd. Dette spørreskjema vurderte kadetten innenfor faktorene: Ivaretar kontrollen over egen tid, Ivaretar arbeidsgleden, Styring av arbeidet og Forbedring av egne prestasjoner. Karakteren fra en helhetlig skole eksamen ble brukt som mål på akademiske prestasjoner.

Det ble deretter gjennomført en korrelasjonsanalyse, med en påfølgende regresjonsanalyse for å undersøke forklaringskraften til de ulike variablene innenfor selvledelse. I tillegg ble alder tatt med i analysen. Selvledelses faktoren: Ivaretar kontroll over egen tid var den eneste av variablene innenfor selvledelsesatferd som viste en signifikant sammenheng med måleenheten prestasjon. Den største sammenhengen med prestasjon var det allikevel alder som stod for. Variablene; totalsum for selvledelsesatferd, ivaretar arbeidsgleden, styring av arbeidet og forbedring av egne prestasjoner viste ingen statistisk signifikant sammenheng med akademiske prestasjoner.

Resultatene fra denne oppgaven viser at selvledelsesatferden; ivaretar kontrollen over egen tid har en statistisk signifikant sammenheng med akademiske prestasjoner hos kadetten ved den operative linjen på Krigsskolen. Dette forsterkes videre av den negative sammenhengen mellom alder og akademiske prestasjoner. Verdiavklaring og systematisk selvobservasjon inngår som strategier i hvordan kadetten ivaretar kontroll over egen tid. Med bakgrunn i drøftingen kan det anslås at strategiene verdiavklaring og systematisk selvobservasjon

innenfor selvledelsesatferd, gir positive effekter på akademiske prestasjoner. Allikevel kan ikke dette sies å gjelde hele populasjonen på den operative linjen på Krigsskolen. Dette fordi utvelgelsesprosessen har mangler. Konklusjonen kan allikevel indikere at sammenhengen også eksisterer blant oppgavens populasjon. Dette fordi alle kull går gjennom en tilsvarende seleksjonsprosess.

Resultatene fra oppgaven tyder på at ved å ha kontroll på hva som kommer, hva man må gjøre, når man må gjøre det, samtidig som man evner å prioritere riktig har en positiv sammenheng med akademiske prestasjoner. Oppgaven kan ikke konkludere med at det er en sammenheng mellom akademiske prestasjoner og alle faktorene innenfor selvledelsesatferd, eller selvledelsesatferd som helhet. Allikevel tyder korrelasjonen mellom akademiske prestasjoner, og hvordan man ivaretar kontroll over egen tid på at enkelte av strategiene innenfor selvledelse kan være med på å legge bedre til rette for å oppnå høyere prestasjoner. Samtidig bidrar den signifikante sammenhengen mellom alder og akademiske prestasjoner til å forklare hvordan kontroll over egen tid også styres av verdiavklaring og prioritering.

Kildeliste

Bandura, Albert (1997). *Self-efficacy: The exercise of control* New York: W.H Freeman and Company

Clausewitz, Carl von (1993) *On War*. Edited by M. Howard and P Paret. London: Everyman´s Library. Bok I, II kap. 1-2, bok VIII, kap 6B

Condell, Bruce, and Zabecki, David T (2001) *On the German Art of War: Truppenführung*. Lynne Rienner Publishers.

Field, Andy (2013) *Discovering statistics usin IBM SPSS statistics*. SAGE

Forsvarsstaben (2012) *Forsvarsjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret*. Oslo: Forfatter

Frayne, Colette A., and Geringer, J. Michael (2000) Self-management training for improving job performance: A field experiment involving salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 85 (3), 361-372

Hassmén, P., Hassmén, N., & Plate, J. (2003). *Idrottspsykologi*. Stockholm: Författarna och Bokförlaget Natur och Kultur.

Hylland, Thomas Eriksen, Gad, Thomas, Martinsen, Øyvind Lund, Thompson, Geir (2011) *Selvledelse: Menneskelig kapital i det nye arbeidslivet* (1.utg, 4.opplag) Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Johannessen, Asbjørn, Tuft, Per Arne, Christoffersen, Line (2010) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4.Utg) Oslo: Abstrakt forlag AS

Johannessen, Jon-Arild, og Olsen, Bjørn (2008) *Positivt lederskap: Jakten på de positive kreftene* Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

-
- Kaufmann, Geir, & Kaufmann, Astrid(2009) *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4.utg)
Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Manz, Charles C, and Sims, Henry P. Jr (2001) *The New Superleadership: Leading others to lead themselves*. (1.edition) San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc
- Manz, Charles C, and Sims, Henry P Jr. (1989) *Super-leadership and self-leadership*. New York: The Berkley Publishing Group
- Martinsen, Øyvind Lund (2013) *Perspektiver på ledelse* (3.utg) Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Neck, Christopher P., Houghton, Jeffrey D.(2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends and future possibilities. *Journal of managerial psychology*, 21 (4), 270-295
- Prussia, Gregory E, Anderson, Joe S, and Manz, Charles C (1998) Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 523-538
- Seligman, Martin E., and Schulman, Peter (1986) Explanatory style as a predictor of productivity and quitting among life insurance sales agents. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 50 (4), 832-838
- Stewart, Greg L, Courtright, Stephen H, and Manz, Charles C (2011) Self-Leadership: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 37 (1), 185-222
- Tranøy, Knut Erik og Kjøll, Georg (2013, 11. februar) Kognitiv i Store norske leksikon. Hentet 6. April 2015 på <https://snl.no/kognitiv>

Vedlegg

Vedlegg 1 Samtykkeerklæring

Vedlegg 2 Spørreskjema

Vedlegg 1 Samtykkeerklæring

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet *Selvledelsesadferd*

Bakgrunn og formål

Formålet med denne studien er å finne ut om det er en sammenheng mellom grad av selvledelsesadferd og skoleresultater hos kadetten. Bachelor undersøkelsen tar utgangspunkt i et spørreskjema utviklet av Professor Øyvind Lund Martinsen for å måle grad av selvledelse. Oppgaven gjennomføres som del av studieløpet ved krigsskolen.

Dere er valgt til deltakelse på denne studien da dere har nye skoleresultater å forholde seg til. Dette gjør at undersøkelsen som gir graden av selvledelse ikke skal ha for stor avstand til skoleresultatene. Gruppen gir et representativt utvalg av kadetter ved Krigsskolen, samtidig som det er avstand til forskeren.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakeren skal svare på totalt 16 spørsmål. Spørsmålene vil omhandle i hvilken grad man ivaretar kontrollen over egen tid, arbeidsgleden, styring av arbeidet, samt forbedring av egne prestasjoner.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det vil ikke være mulig å knytte navn opp i mot skoleresultater. Forskeren (Jeg) vil med andre ord ikke ha innsyn på sammenhengen mellom navn og skoleresultater. Ved utfylt spørreskjema vil deltakeren få en poengsum, denne informasjonen vil kun være synlig for forskeren. Navnet på deltakeren sammen med poengsummen vil sendes til førstekonsulent ved studieadministrasjonen. Der vil poengsum på spørreskjema og skoleresultater kun knyttes oppimot et tall, eksempelvis deltaker Nr.1, før det sendes tilbake til meg. Deltakere vil dermed ikke kunne gjenkjennes i oppgaven, og sammenhengen mellom navn og resultater vil være anonymisert. Oppgaven skal etter planen avsluttes 1. April 2015.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, du kan dermed velge å ikke svare på spørreskjema uten å oppgi noen grunn.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

