



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för service management
och tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

Jaget före laget

Att leda sig själv för att kunna leda andra

Simon Andersson
Linus Nilsson

Antal ord: 14936

Gruppenr: 47

Handledare:

Mia Larson

Examensarbete

VT 2017

Förord

Denna uppsats skapades under våren 2017 och utgör den avslutande kursen inom kandidatprogrammet Service management vid Campus Helsingborg, Lunds Universitet. Vi vill i huvudsak rikta ett stort tack till våra tio respondenter för den värdefulla information de gav oss, utan er hade vår uppsats inte varit möjlig att genomföra. Vi vill även tacka vår handledare Mia Larson och språkpedagogen Ulla Urde för den värdefulla feedback och hjälp de givit oss under de senaste veckorna.

Simon Andersson & Linus Nilsson

Campus Helsingborg, Lunds Universitet
Helsingborg, den 23 maj 2017

Sammanfattning

Titel: Jaget före laget – Att leda sig själv för att kunna leda andra.

Nivå och kurs: Kandidatuppsats vid Institutionen för Service Management, Lunds Universitet, Campus Helsingborg, KSMK65 Service Management: Examensarbete för kandidatexamen, VT 2017, 15 HP.

Författare: Simon Andersson och Linus Nilsson.

Handledare: Mia Larson.

Studieobjekt: Individer med ansvarsbefattningar.

Problemområde: Personlig utveckling är ett aktuellt ämne och den egna individens möjligheter till att utveckla sig själv benämns som näst intill oändliga. För att kunna utveckla sig själv krävs dock ett tillvägagångssätt och ett kontinuerligt förändringsarbete. Utövandet av självledarskap kan hjälpa en individ att utvecklas och tidigare forskning inom ämnet är av konceptuell natur och beskriver denna normativa teori. Dock finns det relativt få empiriska studier som redogör för hur självledarskapet tar sig uttryck i praktiken.

Syfte: Syftet med studien är att skapa en förståelse för hur uppfattningarna hos individer med ansvarsbefattningar skiljer sig gällande självledarskap samt att beskriva hur dessa individer arbetar med självledarskap i praktiken. Vidare vill vi även förstå hur individerna upplever att detta arbete påverkar deras ledarskap i den yrkesroll och organisationskontext där de är verksamma.

Frågeställningar: Vilka uppfattningar har individer med ansvarsbefattningar om självledarskap? Hur arbetar dessa individer med självledarskap i praktiken? Hur upplever dessa individer att utövandet av självledarskap påverkar dem i deras ledarskapsroll?

Metod och genomförande: Uppsatsen utgår från en kvalitativ forskningsmetod. Det empiriska materialet har samlats in genom tio semistrukturerade djupintervjuer med individer som innehar en ansvarsbefattning. Den insamlade empirin analyserades sedan tillsammans med de valda teorierna för att avslutningsvis resultera i våra slutsatser.

Teori: Ledarskap, transformativt och transaktionellt ledarskap, självledarskap, beteendefokuserade strategier, naturliga belöningsstrategier, tankemönsterbaserade strategier.

Slutsatser: Uppfattningarna varierar i frågan om vad självledarskap är och det finns en komplexitet i förståelsen av begreppet. Inställningen till självledarskap är positiv och det bedöms möjliggöra för en individ att utvecklas. Utövandet av självledarskap utgår från ett individuellt skraddarsytt självledarskap som skiljer sig individer emellan. De enskilt vanligaste självledarskapsstrategierna är självmålsättning, självpåminnelse, självbelöning och självobservation, där den sistnämnda är den mest förekommande. Individer med ansvarsbefattningar upplever att självledarskap påverkar dem positivt i deras ledarroll. Att leda sig själv på ett effektivt sätt kan möjliggöra för att på ett bättre sätt leda andra. Dessutom tenderar arbetet med självledarskap att utveckla förmågor som är karakteristiska för en transformativ ledare.

Nyckelord: Självledarskap, Ansvarsbefattningar, Personlig utveckling, Ledarskap.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Syfte & frågeställningar	4
2. Teori	5
2.1 Ledarskap	5
2.1.1 Transformativt & transaktionellt ledarskap	5
2.2 Bakgrunden till självledarskap	6
2.2.1 Self-regulation	6
2.2.2 Self-management	6
2.3 Självledarskap	7
2.4 Tre kategorier av självledarskapsstrategier	7
2.4.1 Beteendefokuserade strategier	8
2.4.2 Naturliga belöningsstrategier	10
2.4.3 Tankemönsterbaserade strategier	10
3. Metod	13
3.1 Övergripande metodval	13
3.2 Uppsatsens tillvägagångssätt	14
3.2.1 Insamling av sekundärdata	14
3.2.2 Urval	15
3.2.3 Insamling av primärdata	17
3.2.4 Analysmetod	18
3.3 Resultatets tillförlitlighet	19
3.3.1 Trovärdighet	19
3.3.2 Överförbarhet	19
3.3.3 Påtaglighet	20
3.3.4 Möjligheten att styrka och konfirmera	20
3.4 Etiska överväganden	20

4. Analys	21
4.1 Individens uppfattningar om självledarskap	21
4.1.1 Självledarskapets definitionskomplexitet	21
4.1.2 Självledarskapets utövare	22
4.1.3 Självledarskapets effektivitetsaspekt	24
4.2 Utövandet av självledarskap i praktiken	26
4.2.1 Att uppmärksamma det egna beteendet	26
4.2.2 Se det från den ljusa sidan	29
4.2.3 Det är tanken som räknas	31
4.2.4 Det sammanlagda utövandet	33
4.3 Självledarskapets påverkan på ledarskapsrollen	33
5. Slutsatser	36
5.1 Frågeställning 1	36
5.2 Frågeställning 2	36
5.3 Frågeställning 3	37
5.4 Diskussion	38
5.5 Egna reflektioner	38
5.6 Vidare forskning	39
Källförteckning	40
Bilaga 1: Informationsmail	43
Bilaga 2: Intervjuguide	44

1. Inledning

Denna inledande del syftar till att beskriva bakgrunden till det valda forskningsområdet samt att föra en diskussion kring varför det valda ämnet är intressant att undersöka. Utifrån bakgrunden och den förda diskussionen kommer det sedan att redogöras för det syfte och de frågeställningar som ligger till grund för studien.

1.1 Bakgrund

I dagens postmoderna Sverige är många människor på väg bort från den trygga, säkra och bekväma livsstil som länge har varit rådande. Istället talas det om personlig utveckling, frihet och att människan sätter sina egna gränser. Denna utveckling blir extra påtaglig hos den grupp människor som är relativt nya i arbetslivet eller som studerar för att inom de närmsta åren påbörja sin karriär. En stor del av dessa är födda under 1980-talet samt första halvan av 1990-talet och tillhör således det som Parment (2008, s. 20-22) beskriver som Generation Y. Seminarium, workshops och föreläsningsevent dyker upp i Facebook-flödet och såväl dagstidningar som facklitterära magasin berättar hur individer på olika sätt kan förbättra sina liv. Alla uppmaningar och sätt att agera för att utveckla dig själv och ditt liv bottnar i vad du själv väljer att göra med din tid. Det talas om den personliga utvecklingen i såväl akademiska kretsar som inom företagsvärlden och det näst intill förväntas att du arbetar med det på ett individuellt plan. En fråga att ställa sig själv är dock om detta självfokus kan gå till en överdrift och i så fall när. Det finns en risk att hamna i ett cirkulärt sökande efter perfektion (Cederström och Spicer 2015, s. 12-13). Kan ett för stort fokus på att utveckla den egna potentialen rentav vara skadligt? Arbetet med det egna jaget är en komplex fråga som bör ses utifrån olika perspektiv men faktumet kvarstår att; människans potential och möjligheter målas upp som oändliga och bara det egna sinnet bedöms kunna sätta gränserna för vad som går att uppnå. Varje enskild individ har möjligheten till, och uppmanas att bli, sitt bästa jag. Men vad är egentligen en persons bästa jag och hur gör man för att uppnå det?

För att kunna utveckla det egna jaget krävs ett tillvägagångssätt och ett kontinuerligt förändringsarbete. Det teoretiska perspektivet *self-leadership* (hädanefter *självledarskap*) behandlar hur människor på ett strukturerat sätt kan påverka hur de själva tänker och agerar. Självledarskap handlar om hur individen leder sig själv i önskad riktning mot sina mål. Manz och Sims (1991, s. 23) beskriver självledarskap som en process av systematiska handlingar samt mentala strategier som utövas i syfte att motivera och leda oss själva till att prestera bättre och mer effektivt. Självledarskap utvecklades under mitten av 1980-talet och härstammar från teorin om *self-*

management samt det teoretiska ramverket *self-regulation* (Manz 1986, s. 593; Neck & Houghton 2006, s. 270-279). Den fundamentala grunden till dessa inriktningar är forskningen kring *ledarskap*, ett begrepp som kan definieras på flera olika sätt. Stogdill (1974, s. 259) yrkar på att det finns lika många försök till definitioner av begreppet som det finns forskare inom ämnet. Bolman och Deal (2015, s. 400) beskriver hur ledarskap i rätt form är någonting positivt och "betraktas som ett slags universalbotemedel som kan användas för att få bukt med nästan alla sorters samhällsliga problem". Yukl (2010, s. 21) definierar ledarskap som en process av medvetet inflytande över andra. Självledarskap, med sitt huvudfokus på det individuella inflytandet, är som tidigare nämnt relaterat till ledarskap. Att leda sig själv på ett effektivt sätt beskrivs av Manz och Sims (1991, s. 18-23) vara grundläggande för att sedan kunna leda andra.

Manz (1992, s. 82) beskriver tre olika typer av strategier för att arbeta med självledarskap: beteendefokuserade strategier, naturliga belöningsstrategier och tankemönsterbaserade strategier. Dessa olika kategorier av strategier syftar till att på olika sätt underlätta för en individ att utveckla sina egna färdigheter och det egna jaget. Självledarskap beskrivs också vara något som ständigt utövas, såväl vid passivt som aktivt agerande. Att inte agera pekar också på en typ av självledarskap, om än inte i dess mest effektiva form. Drucker (2005, s. 100) menar att självledarskap handlar om att varje enskild individ ansvarar för att på ett effektivt sätt leda sig själv. Vad som uppfattas som effektivt skiljer sig dock från person till person. Berger och Luckmann (1979, s. 12) beskriver hur människans uppfattning av vad som är "verkligt" varierar och formas av specifika sociala kontexter. Således är det viktigt att förstå att även synen på vad som anses vara effektivt självledarskap kan skilja sig individer emellan.

1.2 Problemdiskussion

I den samhällsutveckling som råder där individualiseringen blir allt mer påtaglig finns inga tvivel om att arbetet med det egna jaget är ett aktuellt ämne. Det finns ett flertal sätt att arbeta med att utveckla sig själv och som tidigare nämnt är ett sätt att påverka det egna självledarskapet. Att på ett effektivt sätt vara kapabel till att leda sig själv blir också viktigt för att kunna prestera i arbetsrelaterade sammanhang. Detta då det i dessa sammanhang bedöms vara en fördel om en individ har utvecklat en djupare förståelse för hur den själv fungerar samt vad den har för styrkor och svagheter (Drucker 2005, s. 100).

Veckans affärer har listat de tio hetaste jobbtitlarna 2017, där en undersökning av nästan tusen nordiska chefers uppfattningar ligger till grunden för resultatet. På listan återfinns titlar som Personal teacher, Personal mental trainer, Self-management consultant och den kanske mest anmärkningsvärda av alla i denna kontext: Self-leader. De två sistnämnda titlarna är direkt kopplade till självledarskap. Self-management consultant beskrivs som en roll där det handlar om att vägleda andra till att utveckla deras arbete med självledarskap. Self-leader beskrivs i sin tur inte som en formell befattning utan är istället en roll som alla behöver iklä sig, att leda sig själv bedöms vara allt viktigare i en tid där mellancheferna blir färre (www.va.se). Som konstaterat är självledarskap idag ett ämne som är väldigt aktuellt och vi bedömer det därför intressant att undersöka.

Självledarskap är även en normativ teori som snarare beskriver hur individer bör ta beslut och handla, än den beskriver hur de faktiskt i praktiken agerar (Neck & Houghton 2006, s. 275). Då en individs uppfattning av verkligheten enligt Berger och Luckmann (1979, s. 217) menas vara socialt konstruerad väcks funderingar om hur individers tankar gällande självledarskap skiljer sig. Oberoende av vad den individuella definitionen av självledarskap är går det att konstatera att individer i praktiken jobbar med självledarskap på olika sätt. Huvudfokus kommer i studien att vara hur individer jobbar med självledarskap i praktiken.

Neck och Houghton (2006, s. 274) konstaterar hur majoriteten av den forskning som finns inom ämnet självledarskap är av konceptuell natur och därmed fokuserar på att beskriva begreppet. Kritiken mot den tidigare forskningen är att det finns relativt få empiriska studier som faktiskt undersöker självledarskap i organisatoriska sammanhang. Därmed finns en möjlighet att göra ett tillskott till forskningen genom en kvalitativ studie som behandlar hur individer arbetar med självledarskap. Fokus kommer att ligga på kvalitativa variabler och studien syftar till att analysera, jämföra mönster och dra paralleller gällande hur individer arbetar med självledarskap i praktiken. Det kommer alltså inte att undersökas hur olika variabler samverkar med varandra. Studien kommer att fokusera på individer med ansvarsbefattningar, vilket kan förklaras som personer som i sin arbetsroll har ett övre ansvar och någon typ av formell chefsroll. Dessa individer är intressanta att undersöka då det finns en vedertagen uppfattning att personer med formella chefsroller gynnas av att aktivt arbeta med att utveckla sitt ledarskap. Självledarskap i sin tur, menas av Manz och Sims (1991, s. 23) vara grundläggande för att kunna leda andra.

1.3 Syfte & frågeställningar

Syftet med studien är att skapa en förståelse för hur uppfattningarna hos individer med ansvarsbefattningar skiljer sig gällande självledarskap samt att beskriva hur dessa individer arbetar med självledarskap i praktiken. Vidare vill vi även förstå hur individerna upplever att detta arbete påverkar deras ledarskap i den yrkesroll och organisationskontext där de är verksamma.

Utifrån vårt valda syfte har tre frågeställningar utformats:

- Vilka uppfattningar har individer med ansvarsbefattningar om självledarskap?
- Hur arbetar dessa individer med självledarskap i praktiken?
- Hur upplever dessa individer att utövandet av självledarskap påverkar dem i deras ledarskapsroll?

2. Teori

I följande kapitel presenteras tidigare forskning och de teorier som varit relevanta för studien. Detta kapitel kommer att behandla ledarskap, bakgrunden till självledarskap, självledarskap samt självledarskap utifrån tre kategorier.

2.1 Ledarskap

Stogdill (1974, s. 259) anser att det finns lika många definitioner av ledarskap som det finns personer som försökt att definiera begreppet. Yukl (2010, s. 21) menar att forskares olika syner på ledarskap skiljer sig beroende på vilka olika fenomen som undersöks samt hur resultaten av undersökningarna tolkas. I denna samling av definitioner finns dock ett vanligt förekommande antagande, att ledarskap är en ”process av medvetet inflytande över andra” (Yukl, 2010, s. 21). Detta antagande utgör huvuddelen av ledarskapsforskningen där fokus ligger på det inflytande en eller flera personer har över andra. Vidare definierar Neck och Manz (2010, s. 2) begreppet ledarskap som ”en process av inflytande” och menar således att det likväl kan vara en inre process.

2.1.1 Transformativt & transaktionellt ledarskap

Det transformativa ledarskapet myntades på 1990-talet av James MacGregor Burns och utgår från ett perspektiv där ledaren bedöms vara en förändringsledare (Alvehus & Jensen 2015, s. 310). Ett transformativt ledarskap definieras av Anderson (1992, s. 56) representera “visioner, planering, kommunikation och kreativa åtgärder” som ska ena individer genom klara värderingar för att vidare nå tydliga och mätbara mål. En transformativ ledare besitter enligt Alvehus och Jensen (2015, s. 310) dessutom en intellektuell öppenhet och har en förståelse för att individer är olika. En förändringsledare bedöms kunna påverka den personliga utvecklingen och produktiviteten hos alla inblandade (Anderson 1992, s. 56).

Det transaktionella ledarskapet framställs i sin tur ofta i negativa termer och bedöms handla om en mer traditionell chefsroll (Alvehus & Jensen 2015, s. 310). Ett transaktionellt ledarskap beskrivs ha sin utgångspunkt i resultatet, då uppsatta mål och uppföljning av dem är grundläggande. Ledaren agerar ofta reaktivt och ett positivt resultat kan således leda till beröm och belöningar medan ett negativt i sin tur kan resultera i kritik och bestraffningar (Alvehus & Jensen 2015, s. 310).

Alvehus och Jensen (2015, s. 310) beskriver att det transformativa ledarskapet ofta ställs i relation till det transaktionella ledarskapet och förespråkarna av teorierna menar att alla ledare troligen har inslag av de båda typerna. Dock bedöms det som eftersträvansvärt om det transformativa ledarskap

utgör en övervägande del. Ett absolut och fullständigt transformativt ledarskap menas dock snarare vara ett ideal än något som faktiskt går att uppnå.

2.2 Bakgrunden till självledarskap

Teorierna om självledarskap introducerades i litteraturen först under mitten av 1980-talet (Manz 1983; Manz 1986) och härstammar från de befintliga teorierna om self-regulation och self-management. Självledarskap följer en *social learning theory* (senare *social cognitive theory*) som i sin tur redogör för individens självkontroll samt förmågan att lära sig genom att agera i samverkan med omgivningen (Bandura 1977). Neck och Houghton (2006, s. 279) poängterar dock att självledarskap inte utgör en alternativ teoretisk syn på de tidigare teorierna utan snarare bör ses som en kompletterande uppsättning av strategier för att förbättra sin självkontroll.

2.2.1 Self-regulation

Neck och Houghton (2006, s. 277) redogör för self-regulation som en bred beskrivande bild av det mänskliga beteendet och syftar till att förklara hur ett beteende händer. Vidare anser de att self-regulation inte alltid är rätt verktyg och att det inte är uppenbart att ett utövande av detta leder till framgångsrika utföranden och måluppfyllelser. Locke och Latham (1991, s. 240) delar denna uppfattning och menar dessutom att även om människor på ett naturligt sätt arbetar med self-regulation så innebär det inte att de besitter ett medfött effektivt utövande av det. Arbetet med self-regulation gynnas därför av erfarenhet, träning och ansträngning för att utveckla sin förmåga. De menar också att self-regulation förutsätter att "normala" standarder finns och ägnar lite uppmärksamhet till deras källa.

2.2.2 Self-management

Self-management introducerades under tidigt 1980-tal av Manz och Sims (1980, s. 361) som en ytterligare del av den tidigare forskningen om substitut för ledarskap. Manz och Sims (1980, s. 362) beskriver self-management som när en person uppvisar självkontroll vid en relativ frånvaro av direkta yttre begränsningar och när den tillämpar ett beteende som inte varit tillgängligt tidigare. Frayne och Latham (1987, s. 387) menar att medan self-regulation tenderar att anta att standarder finns, så erkänner self-management individers förmåga att identifiera problem och möjligheter att lösa dem, vilket tyder på att individen utvecklar sig själv och de standarder som finns. Williams (1997, s. 140–141) går in mer specifikt och skriver att self-management exempelvis lär människor att bedöma problem, ställa specifika mål för dessa problem och övervaka hur miljön underlättar eller försvårar måluppfyllelsen. Vidare menar Manz och Sims (1980, s. 362) att ett effektivt arbete

med self-management kan innebära möjliga fördelar för både individen och organisationen som helhet.

2.3 Självlledarskap

Manz (1992, s. 81) skriver att självlledarskap är den saknade länken i ledande effektivitet. Han menar att vi alltför ofta istället fokuserar på att påverka andra och frånser hur vi kan leda oss själva bättre mot våra personliga mål och drömmar. Manz och Sims (1991, s. 23) menar att självlledarskap är en process av självinflytande där människor kan uppnå en individanpassad riktning och den personliga motivation som krävs för att utföra arbete eller andra uppgifter. Att vara en effektiv självlledare handlar dock om mer än att bara få oss att göra det vi anser vara de viktigaste uppgifterna. Williams (1997, s. 141) bedömer att självlledarskapet skiljer sig från self-regulation och self-management genom att betona de interna källorna av individers beteendenormer. Istället för att ta dessa normer för givet eller att behandla de som svar på externt upplevda problem så framhåller självlledarskapet det interna värdet av ett faktiskt utförande (Williams 1997, s. 141). Manz (1992, s. 81) menar att självlledarskapet handlar om en omkonstruktion av både den fysiska världen och de egna tankarna för att frambringa de bästa egenskaperna och uppnå sin fulla potential. Det handlar alltså om att varje individ måste vara sin egen ultimata ledare.

Neck och Manz (2010, s. 2) utgår från antagandet att alla individer utövar självlledarskap i viss utsträckning, men att effektivitetsgraden varierar. De anser dessutom att självlledarskap är relevant för alla människor, oavsett befattning. Neck och Manz (2010, s. 6) menar att ett önskvärt beteende är individanpassat och kan påverkas av såväl interna som externa faktorer. Ett exempel på en intern faktor kan vara personliga mål medan en extern faktor kan vara ett mål framställt av arbetsgivaren. Vidare bedömer Neck och Manz (2010, s. 9) att ett effektivt självlledarskap är det självlledarskap som leder till ett önskat resultat i förhållande till insatsen. Följaktligen är det individen själv som bestämmer om självlledarskapet och resultatet är tillräckligt bra.

2.4 Tre kategorier av självlledarskapsstrategier

Arbetet med självlledarskap består av specifika beteendemässiga och kognitiva strategier som bidrar till att påverka den personliga effektiviteten (Neck & Houghton 2006, s. 271). Dessa strategier är vanligtvis samlade i tre huvudkategorier: beteendefokuserade strategier, naturliga belöningsstrategier samt tankemönsterbaserade strategier (Prussia, Anderson & Manz 1998, s. 524). Strategierna är separerade från varandra men kan komplettera varandra och i viss mån även sammanflätas (Manz 1992, s. 82). Vidare menar Neck och Houghton (2006, s. 271-272) att ett

individuellt självledarskap som är skräddarsytt utifrån dessa tre typer av strategier är grunden för att leda sig själv effektivt.

2.4.1 Beteendefokuserade strategier

Neck och Manz (2010, s. 17) menar att beteendefokuserade strategier fokuserar på att hjälpa en person att öka sin självmedvetenhet med målet att underlätta beteendehantering. Denna ökning kan således ge individen nödvändig information om sitt beteende och bidra till ett mer effektivt självledarskap. De beteendefokuserade strategierna består av sex olika självledarskapsstrategier: *självobservation*, *självmålsättning*, *självbelöning*, *självbestraffning*, *självpåminnelser* och *repetition* (Manz & Sims, 1991 s. 24).

Självobservation riktar sitt fokus mot individens medvetenhet om när, varför och under vilka förutsättningar som de tillämpar specifika beteenden (Neck & Manz 2010, s. 17; Manz 1992, s. 82). Denna typ av självmedvetenhet anses vara nödvändig vid ett första steg mot en förändring eller eliminering av ineffektiva och improduktiva beteenden (Neck & Manz 2010, s. 18). Manz (1992, s. 82) skildrar olika förslag för att jobba med sin självobservation. Han poängterar hur viktigt det är att individen identifierar vilka beteenden den vill reducera, samt vilka beteenden som den vill förstärka. Det bör tydliggöras för hur ofta dessa beteenden äger rum, hur länge de pågår samt vem som brukar vara närvarande. Vidare yrkar Manz (1992, s. 82) på att det bör skrivas noteringar vid dessa observationer.

Självmålsättning definieras av Manz och Sims (1991, s. 26) som en process där individen strävar mot att sätta mål som motsvarar de egna arbetsinsatserna. Oavsett om det gäller dagliga händelser eller långsiktiga livsprestationer så påverkar strävan mot dessa mål beteendet (Manz 1992, s. 82). De personliga målen möjliggör och erbjuder olika riktningar i självledarskapet. Manz (1992, s. 82) menar att självmålsättning i praktiken utgår från att målen är specifika och konkreta samt att de är utmanande men nåbara. Vidare anser han att individen bör informera andra personer om såväl de kortsiktiga som långsiktiga målen. Detta för att kunna få hjälp och uppmuntran på vägen.

Självbelöning handlar om att en person belönar sig själv vid ett avslutat arbete eller beteende, där ett önskvärt resultat har åstadkommit (Manz och Sims 1991, s. 24). Detta bedöms vara en av de mest kraftfulla metoderna för att leda sig själv mot nya mål. Belöningarna kan vara både stora och små, och innebär att individen påverkar sina handlingar både fysiskt och mentalt (Manz 1992, s. 82). För att utöva självbelöning är det viktigt att identifiera vad som faktiskt motiverar (Manz 1992, s. 82). Självbelöningar är av personlig karaktär och kan vara fysiska objekt, positiva tankar eller

positiva fantasier. Följaktligen bör individen konsekvent belöna sig själv när önskvärda aktiviteter och beteende blivit slutförda (Manz 1992, s. 82).

D'Intino, Goldsby, Houghton och Neck (2007, s. 106) menar att *självbestraffning* (även kallat självkorrigerande återkoppling) grundar sig i en inåtvänd undersökning av egna misslyckanden och oönskade beteenden. Målet med undersökningen är att den slutligen ska leda till ett omformande av dessa beteenden. Bestraffningarna kan innebära uteblivna belöningar eller konstruktiv feedback som vidare leder till ett mer önskat beteende (Neck & Manz 2010, s. 29). Det är dock viktigt att självbestraffning bara används vid direkt nödvändiga tillfällen då ett överutnyttjande tenderar att ge destruktiva effekter (Neck och Sims 1991, s. 24). Självbestraffning är den enda av de sex beteendefokuserade strategierna som inte bevisligen är signifikativ för bättre prestationer. För att kontrollera självbestraffningen bör individen identifiera vilka beteenden som denne känner skuld till samt vilka handlingar som har resulterat till denna självkritik. Som lösning bör individen identifiera och eliminera belöningar som bidrar till det negativa beteendet och istället etablera belöningar för beteenden som är mer önskvärda (Manz 1992, s. 82).

Självpåminnelse beskrivs av Manz (1992, s. 83) som ett fokuseringsstöd i arbetet mot målsättningar och för att påminna individen om de uppgifter som ska utföras. Dessa påminnelser kan vara i form av listor, noteringar, eller motivationshöjande posters och citat (Neck & Houghton 2006, s. 272). För att nå bästa möjliga resultat med hjälp av dessa påminnelser bör individen skapa en lista med prioriteringar av de dagliga aktiviteterna. Vidare bör individen skapa ledtrådar som bidrar till ett fokus mot de önskvärda målen (Manz 1992, s. 83). Negativa påminnelser som distraherar, exempelvis störande objekt och ljud, bör elimineras och individen bör istället identifiera och tillämpa de påminnelser som bidrar positivt mot målet. Dessutom bör individen omge sig av människor som hjälper denne att fokusera för att slutligen lyckas med sina uppgifter och beteende (Manz 1992, s. 83).

Manz (1991, s. 24) definierar *repetition* som en fysisk och mental övning av arbetsuppgifterna innan de faktiskt utförs. Genom att praktisera dessa aktiviteter innan utförandet kan individen upptäcka möjliga problem, svagheter och otydligheter samt korrigera dessa för att undvika att göra kostsamma misstag vid det slutgiltiga utförandet (Manz 1992, s. 83). Vid ett arbete med denna strategi är det viktigt att kartlägga framtida utmaningar samt att notera betydelsefulla komponenter av dessa. Vidare bör individen repetera (mentalt och/eller fysiskt) de viktigaste faktorerna för att fokusera på vad som kan utvecklas. Avslutningsvis bör individen belöna sig själv under

repetitionerna genom föreställningar om hur de positiva belöningarna kommer att te sig om slutprodukten utförs väl (Manz 1992, s. 83).

2.4.2 Naturliga belöningsstrategier

De naturliga belöningsstrategierna syftar till att identifiera situationer där individen känner sig motiverad eller belönad av uppgiftens inre och behagliga perspektiv (Manz 1992, s. 83). Vidare svarar dessa strategier även för hur uppgifter som tidigare upplevts som tråkiga kan komma att upplevas som belönande att utföra. Att leda sig själv genom naturliga belöningsstrategier kan ske genom två olika beteenden: att förändra uppgifterna så att de upplevs som belönande eller att flytta fokus i en uppgift, från det negativa till det positiva (Neck & Manz 2010, s. 38-39; Manz 1992, s. 83).

Att förändra uppgifter så att de upplevs mer belönande att utföra handlar om att individen ska identifiera de aktiviteter som en tycker om att göra men som också bidrar till att uppfylla ens skyldigheter (Manz 1992, s. 83). Vidare bör individen fundera på om det finns platser där den kan utföra uppgifter som skulle göra det mer belönande eller om det finns andra sätt att utföra samma uppgift. Individen bör förändra uppgifterna genom geografisk omplacering eller andra inbyggda aktiviteter som kan skapa en mer belönande känsla vid utförandet av uppgiften (Manz 1992, s. 83).

Att flytta fokus från de negativa delarna i en uppgift till något mer positivt innebär att individen bör studera sin egen arbetsmetod och ersätta de tråkiga uppgifterna med mer belönande och roliga substitut (Manz 1992, s. 83). Individen bör identifiera de positiva delarna i en uppgift och fokusera på just dessa framför de negativa. Dessutom bör det särskiljas på belöningar som är inbyggda i själva uppgiften och de som inte är det, samt att koncentrera sig på de inbyggda. Slutligen bör individen utveckla förmågan och vanan att fokusera på och särskilja de naturliga belöningarna i sitt arbete (Manz 1992, s. 83).

2.4.3 Tankemönsterbaserade strategier

Tankemönsterbaserade strategier är en kategori av interna strategier där fokus ligger på tankarna (Manz 1992, s. 84). Strategierna inriktar sig på att skapa och upprätthålla tankemönster på ett önskvärt sätt, exempelvis mönster med fokus på att se möjligheter istället för problem. Dessa strategier anses vara de mest lovande för ett långsiktigt arbete (Manz 1992, s. 84). Det finns fyra olika tankemönsterbaserade strategier som har för avsikt att påverka olika områden hos en individ: *uppfattning, fantasi, självprat* och *mentala vanor* (D'Intino et al. 2007, s. 107).

Manz (1992, s. 84) menar att *uppfattning* utgår från att identifiera vilka uppgifter där en individs uppfattning avsevärt påverkar de egna handlingarna och känslorna. Vidare bör individen analysera noggrannheten i sin uppfattning samt fråga sig själv om den egna uppfattningen påverkar handlingarna och känslorna positivt eller negativt. Fortsättningsvis menar Manz (1992, s. 84) att individen bör isolera felaktiga och/eller dysfunktionella uppfattningar då de har en negativ påverkan och istället tillämpa nya positiva uppfattningar. Genom att ersätta dysfunktionella tankemönster med nya konstruktiva kan det höja den personliga självvärderingen (Neck & Houghton 2006, s. 272).

Det första steget i strategin om *fantasi* är att analysera de egna tankarna och mentala bilderna. Manz (1992, s. 84) föreslår att individen bör ställa frågor till sig själv. Dessa frågor kan behandla om individens tankar fokuserar på positiva eller negativa resultat vid en utmanande uppgift, om tankarna underlättar eller hindrar individen vid utförandet av en uppgift samt om tankarna är realistiska. Vidare bör individen identifiera de destruktiva tankemönstren för att sedan eliminera dessa genom att aktivt välja att tänka mer positiva tankar. Avslutningsvis anser Manz (1992, s. 84) att individen målmedvetet ska välja att föreställa sig möjliga resultat och konsekvenser som kan hjälpa för att bli mer motiverad, snarare än att se hindren.

Självprat är den strategi där Manz (1992, s. 84) beskriver att individen bör analysera hur den pratar med sig själv och ifrågasätta om självpratet är konstruktivt, motiverande och stärkande. Vidare bör individen eliminera eventuellt negativt självprat och ersätta detta med vanor som påverkar mer positivt. Neck, Nouri och Godwin (2003, s. 696) skriver att självprat leder till högre nivåer av reflektion, kontroll och empati. Manz (1992, s. 85) föreslår att individen ska träna på sitt självprat och sedan använda det förberedande inför utmaningar för att vidare belöna sig själv när den tagit sig igenom en prövande utmaning. Slutligen menar Manz (1992, s. 85) att individen ska prata sig själv genom sina utmaningar.

Manz (1992, s. 85) diskuterar avslutningsvis *mentala vanor* och menar att en individ bör identifiera och analysera hur de egna vanorna ter sig i olika situationer. Vidare bör individen eliminera de fysiska och mentala vanor som inte är önskvärda och istället ersätta dessa med positiva vanor. Individen bör dessutom repetera de nya vanorna och samtidigt observera sitt beteende för att mäta resultat och se om dessa vanor är i enlighet med det önskade beteendet och tankemönstret.

Slutligen bör individen också belöna sig själv vid framsteg inom de mentala vanorna (Manz 1992, s. 85).

3. Metod

Följande kapitel avser att redogöra för studiens valda metod samt varför vi valt att använda just den. Uppsatsens tillvägagångssätt beskrivs utifrån insamling av primär- och sekundärdata, urval, analysmetod, tillförlitlighet och etiska överväganden.

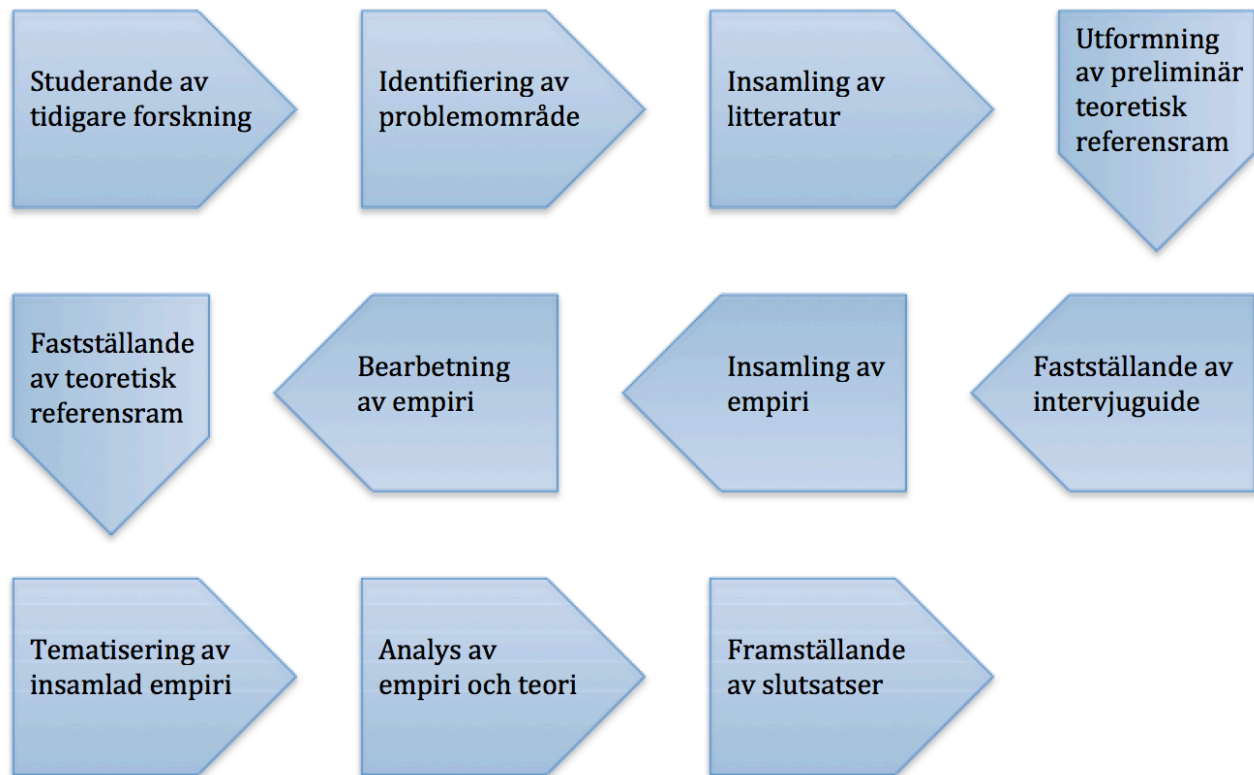
3.1 Övergripande metodval

Det syfte som studien utgår från motiverade vårt val att använda oss av en kvalitativ forskningsmetod, en metod som vanligtvis inriktar sig på ord istället för siffror (Bryman 2011, s. 340). Detta överensstämmer med vad Alvehus (2013, s. 20) menar med att kvalitativa metoder främst intresserar sig för innebörder och meningar snarare än för statistiska verifierbara samband. Genom att studien utgick från en kvalitativ forskningsmetod så användes även en tolkande forskning (Alvehus 2013, s. 22). Att arbeta med en tolkande forskning handlar om att utveckla sitt sätt att betrakta omvärlden samt att ge en mer nyanserad förståelse av den (Alvehus 2013, s. 23). Vidare så följer studien ett ontologiskt perspektiv med en konstruktionistisk ansats, detta eftersom att syftet var att se hur en individ upplever och själv påverkar det studerade ämnet. Detta perspektiv utgår från att den sociala verkligheten utformas i ett samspel individer emellan och kan därför inte tas för givet på förhand (Bryman 2011, s. 37, 341). Valet av denna metod grundlades av att vårt intresse för att utforska individens tankar och upplevelser med hänsyn till deras egna uppfattningar, vilket kan känneteckna en social konstruktion. Vidare tillämpades en hermeneutisk tolkande epistemologi som utgår från idén att forskaren ska förstå företeelser ur respondentens verklighetsuppfattning (Bryman 2011, s. 507). Utifrån detta arbete har vi försökt att ignorera vår egen förförståelse och istället förstå respondenternas verklighet genom deras tolkningar.

Uppsatsen har dessutom utgått från en abduktiv metod. Detta tillvägagångssätt förklarar Alvehus (2013, s. 109) som en växling mellan teoretisk och empirisk reflektion. Han menar att varken empiri eller teori blir helt fastställda utan de istället fungerar som två dimensioner vilka samverkar och kontinuerligt omformas. Vidare menar Alvesson och Sköldberg (2008, s. 55) att abduktion bidrar till en djupare förståelse för det valda studieobjektet eftersom metoden förebygger risken för att teorin och empiri formar varandra. Att en del av intervjuerna genomfördes i ett tidigt skede möjliggjorde för att upptäcka nya teorier som kunde komplettera de befintliga och därmed ge nya perspektiv samt ytterligare fördjupa analysen.

3.2 Uppsatsens tillvägagångssätt

Figuren nedan syftar till att redogöra för det övergripande tillvägagångssätt som uppsatsarbetet har följt. Vidare i detta metodkapitel följer en mer detaljerad beskrivning.



Figur 1. Uppsatsens tillvägagångssätt. Egen figur.

3.2.1 Insamling av sekundärdata

För att kartlägga vilka kunskaper som finns sedan tidigare samt för att ge oss en inblick i ämnet var det viktigt att studera befintlig forskning. Att göra detta gav även en bredare förståelse för vårt studieobjekt. Saunders, Lewis och Thornhill (2007, s. 246) beskriver sekundärdata som den information vilket tidigare samlats in av andra forskare, dock till andra ändamål. Bryman (2011, s. 97–98) menar att befintliga teorier utgör en grund för egen tolkning och ett stöd för egna åsikter och argument. Vår insamlade sekundärdata har främst hämtats från Lovisa, som är den gemensamma katalogen för biblioteken vid Lunds universitet samt från databasen LUBsearch. Dessutom har vi även använt oss av databaserna Emerald och ABI/Inform samt sökmotorn Google Scholar. De begrepp som varit mest centrala i sökningarna var ”self-leadership”, ”leadership” och ”self-management”. Sökningarna på dessa begrepp har varit på såväl engelska som svenska för att få en bredare kunskapsbas inom det valda ämnet.

Den mest centrala teorin uppsatsen var självledarskap, en teori som grundlades och utvecklades under mitten av 1980-talet. Vi har valt att använda oss av teorier från slutet av 1970-talet samt början av 1980-talet för att ge läsaren en tidsenlig bild av de teorier som ligger till grund för självledarskap. Vi är dock medvetna om att dessa teorier kan uppfattas som gamla men anser de ändå vara betydelsefulla för uppsatsen.

3.2.2 Urval

Den urvalsram som arbetats med utgjordes av individer som besitter en ansvarsbefattning. Vi valde att göra ett strategiskt och målstyrt urval av respondenter till denna studie. Ett sådant urval passar studien bäst då det överensstämmer med hur Alvehus (2013, s. 67) beskriver denna urvalsmetod som mest lämplig när det handlar om att välja ut personer som passar forskningssyftet. Vi kom i kontakt med våra respondenter genom våra personliga nätverk vilket även gör att vårt urval bör betraktas som ett bekvämlighetsurval (Alvehus 2013, s. 68). Vi bedömde inte det faktum att vi är bekanta med respondenterna som skadligt för intervjuvaren och undersökningens resultat, utan snarare som en fördel då självledarskap kan betraktas som ett relativt privat och känsligt ämne. Vi var av tron att respondenterna potentiellt skulle känna sig mer bekväma i situationen eftersom de hade träffat någon av oss tidigare. Detta skulle således resultera i ärligare, djupare och mer öppna svar. Vidare menar Ryen (2004, s. 77) att avsikten med kvalitativa intervjuer inte är att åstadkomma någon generaliserbar kunskap och därför fann vi inga skäl till att göra ett slumpmässigt urval. Syftet med vår studie var att få tillgång till individens tankar och praktiska handlingar inom vårt område, inte att generalisera och konstatera hur många som tycker samma eller olika. Alvehus (2013, s. 67) skriver om risken för att bli för strategisk i sitt urval och nämner ett exempel där en forskare i samband med ledarskapsforskning kanske inte bara borde studera formella chefer utan även de som arbetar under cheferna. Vi ansåg dock att våra frågeställningar tydliggjorde att det undersöktes hur individen själv uppfattar sitt eget arbete och beteende, snarare än hur omgivningen tolkar det. En avgränsning av respondenterna gjordes utifrån deras ålder då vi ville undersöka den generation vi själva tillhör, generation Y. Parment (2008, s. 22) beskriver att definitionen av generation Y kan skifta men han utgår från att det handlar om personer som är födda under tidigt 1980-tal fram till mitten av 1990-talet. Vidare menar han att denna generation är de som vuxit upp i ett ständigt kommunicerande omvärld och varit viktiga faktorer i utvecklingen av dagens samhälle och marknader. Självledarskap är ett ämne som fått allt mer uppmärksamhet under de senaste åren och personer från generation Y är intressanta att undersöka då de under denna tid utbildat sig eller varit i början av sina karriärer.

Nedan följer en tabell som innehåller respondenternas namn, ålder, ansvarsbefattning och det datum när intervjun genomfördes. Noterbart är att samtliga tio respondenter har olika ansvarsbefattningar vilket också ger olika infallsvinklar. Detta anser vi vara positivt då det ger en bredare bild av hur självledarskapet upplevs och används. Som en följd av att individerna har olika befattningar så har de också olika stora grupper av människor som de ansvarar för och således förväntas leda. Att detta antal varierar förstärker ytterligare det faktum att respondenternas olika befattningar och roller skiljer sig åt.

Respondent	Ålder	Ansvarsbefattning	Datum
Rasmus Andersson	27 år	Regionchef	7 april - 2017
Mickey Magnusson	22 år	VD/Projektledare	10 april - 2017
Truls Christensson	21 år	Försäljningsansvarig	11 april - 2017
Oscar Ekgrund	25 år	Försäljningschef	16 april - 2017
Desirée Johansson	28 år	Avdelningschef/Säljcoach	17 april - 2017
Julia Enström	24 år	Butikschef	17 april - 2017
Daniel Nilsson	32 år	Senior Projektledare/Säkerhetsansvarig	20 april - 2017
Alexandra Lind	24 år	Servicechef	26 april - 2017
Ranjit Sivia	34 år	Key Account Manager	27 april - 2017
Johan Cederberg	25 år	Gruppchef	1 maj - 2017

Tabell 1. Information om respondenterna. Egen tabell.

Undersökningens tio respondenter består av tre kvinnor och sju män. Den ojämna könsfördelningen anser vi inte vara en grundläggande faktor för undersökningens resultat då vi fokuserar på respondenterna i form av individer och inte kön. Det går dock inte att hävda att könsfördelningen inte påverkar resultatet då en annan könsfördelning inom respondentgruppen hade kunnat ge ett annat utfall. Respondenterna är verksamma inom olika branscher vilket vi ansåg viktigt för att kunna nå ett mer nyanserat resultat, något som hade riskerat att utebli om samtliga respondenter varit inom samma bransch. De vanligast förekommande branscherna inom urvalsgruppen var detaljhandeln, evenemang och försäljning, vilket alla är servicetäta branscher där respondenterna dagligen har kontakt med kollegor och/eller kunder. Även utbildningsnivå och tidigare bakgrund skiljer sig mellan individerna. Denna skillnad respondenterna emellan ansåg vi vara intressant för att ge en bredare kunskapsgrund kring hur olika utbildningar och bakgrunder kan påverka en individs syn på självledarskap. De valda respondenterna, individer med ansvarsbefattningar, bedöms vara representativa för den grupp de tillhör, men det går inte att förneka att resultatet av studien hade kunnat skilja sig om respondenterna varit andra personer. Då studien är av kvalitativ forskningsmetod så är syftet dock inte att kunna generalisera utifrån resultatet, vilket Alvehus (2013, s. 23) förtydligar då han menar att kvalitativ forskning kännetecknas av intresset för vad en forskare vill ha sagt och vilken typ av forskning denne vill bidra till.

3.2.3 Insamling av primärdata

För att nå en förståelse för vårt forskningsämne har insamlingen av empiri utgått från individuella intervjuer. Alvehus (2013, s. 86) skriver att intervjuer är en viktig metod i kvalitativ forskning eftersom det ger tillgång till andra personers synsätt på saker och ting. Den intervjuform som har använts för att erhålla empirin till studien är semistrukturerade djupintervjuer. Detta då vi söker individens olika skildringar om det valda ämnet samt för att framkalla varierande reaktioner från respondenterna, något som Alvesson och Deetz (2000, s. 82) anser att denna metod gör. Vidare har denna intervjustruktur använts för att inte påverka respondenternas ordval och även för att låta de agera ur ett objektiva perspektiv. Alvesson och Deetz (2000, s. 82) menar att semistrukturerade intervjuer medför utrymme för vidare diskussioner i syfte att skapa en gemensam förståelse för ämnet samt att den information som skapats blir betydelsefull för undersökningen.

Den utarbetade intervjuguiden (se Bilaga 2) hjälpte oss att påminna vilken information som var viktig för studien samt vilka svar som tillhörde uppsatsens olika delar. Bryman (2011, s. 219) skriver att en intervjuguide fungerar som en kortare minneslista över de frågeställningar som ska täckas eller beröras i en semistrukturerad intervju. Samtliga intervjuer inleddes med frågor om

personens bakgrund, något som Bryman (2011, s. 420) anser vara viktigt för att kunna sätta in respondentens svar i ett sammanhang. Guiden följde sedan frågor om uppsatsens mest centrala begrepp och teorier för att ge oss möjlighet att frambringa information som sedan kunde analyseras och slutligen ligga till grund för svaren på undersökningens frågeställningar. Intervjuguiden kompletterades under intervjuernas gång av följdfrågor som anpassades av individens svar och ordval. Sammanlagt intervjuades tio personer där varje intervju var inom tidsramen 45-75 minuter. Valet av antalet intervjuer överensstämmer med Kvale och Brinkmanns (2014, s. 156) resonemang där han anser att vanliga intervjustudier brukar innehålla ungefär 5-25 intervjuer. Samtliga intervjuer spelades in efter samtycke av respondenten. Genom att spela in intervjuerna kunde det säkerställas att vi inte missade någon information samt att svaren uppfattades rätt (Ryen 2004, s. 56). Samtliga intervjuer transkriberades dessutom, något som Ryen (2004, s. 58) anser underlätta förståelsen för respondenten samt att det förenklar hanteringen vid vidare analys.

3.2.4 Analysmetod

Rennström och Wästerfors (2015, s. 67, 181) menar att kvalitativt material aldrig anländer färdigsorterat utan alltid är i behov av sortering, reducering och argumentering. När intervjuerna var transkriberade sammanställdes detta material för att sedan koda och kategoriseras. De särskiljande svar och citat som ansågs mest värdefulla för den kommande analysen valdes då ut. Fördelarna med kodning och kategorisering av materialet är att forskaren kan bekanta sig med materialet på ett såväl överskådligt som detaljrikt sätt, vilket underlättar vid senare jämförelser (Kvale & Brinkmann 2014, s. 241-243). Vidare fastställdes tre olika teman för uppsatsens analysdel där samtliga utgick från de utformade frågeställningarna. Syftet med tematiseringen var att underlätta det vidare arbetet med analys- och diskussionsavsnittet. Att tematisera är något som Alvehus (2013, s. 110) jämför med sortering och kategorisering av det empiriska materialet. De tre teman som vår analys följde visas i figuren nedan:



Figur 2. Analysens teman. Egen figur.

Framställandet av respondenternas svar gjordes med hjälp av deras efternamn, något vi anser vara tydligare, mer personligt samt mer läsvänligt än om namnen hade blivit anonymiserade. I analysavsnittet förekommer det flera intervjuцитат från respondenterna. Vi ansåg att detta var viktigt för att ge läsaren en tydlig bild av individernas egna skildringar om ämnet. För att skapa en tydlig förståelse och ge analysen ett ytterligare djup har citaten framställts utifrån Kvale och Brinkmanns (2014, s. 330-331) riktlinjer för rapportering av intervjuцитат.

3.3 Resultatets tillförlitlighet

Bryman (2011, s. 351) ifrågasätter hur relevanta kriterierna om reliabilitet och validitet är i en kvalitativ forskning. Han menar att det finns en osäkerhet kring att använda dessa två kriterier av anledningen att de ofta söker en absolut sanning, vilket kan anses omöjligt att uppnå och bevisa. Bryman (2011, s. 354-356) redogör istället för ett alternativ för bedömning i kvalitativ forskning: tillförlitlighet. Begreppet består av fyra olika delkriterier: *trovärdighet*, *överförbarhet*, *påtaglighet* och *möjligheten att styrka och konfirmera* (Bryman 2011, s. 354).

3.3.1 Trovärdighet

Trovärdighet som är det första kriteriet belyser förhållandet mellan forskningens resultat och andra beskrivningar av den sociala verkligheten (Bryman 2011, s. 354). Vår strävan efter att skapa trovärdighet har lett till att vi sammanfattat och diskuterat respondenternas svar för att bekräfta att våra uppfattningar av deras svar tolkats rätt. Att få denna bekräftelse är något som Bryman (2011, s. 355) kallar för respondentvalidering. Det faktum att vi båda grundligt har analyserat all insamlad empiri har också ökat trovärdigheten då det givit oss större chans att undvika individuella värderingar. Under och efter intervjuerna har vi även lagt vikt vid att dokumentera det insamlade materialet genom inspelning av intervjun, mindre anteckningar under intervjuerna och transkribering av intervjun i efterhand.

3.3.2 Överförbarhet

Överförbarhet är det andra kriteriet och klarlägger huruvida det insamlade resultatet är applicerbart i ett annat sammanhang. Detta kriterium förutsätter att studien har en utförlig beskrivning då kvalitativ forskning fokuserar på djupet och inte bredden (Bryman 2011, s. 355). Eftersom vi framställer individens unika erfarenheter och tolkningar är det viktigt att använda oss av täta beskrivningar, något som Bryman (2011, s. 355) anser ge läsaren en god förståelse vid kvalitativa forskningar. Dessa täta beskrivningar kan sedan ge läsaren möjlighet att applicera denna studie och resultatet av den i andra sammanhang.

3.3.3 Påtaglighet

Bryman (2011, s. 355) menar att det tredje kriteriet, påtaglighet, motsvarar den kvantitativa forskningens reliabilitet. Detta kriterium innebär ett säkerställande om att det finns en fullständig och tillgänglig redogörelse av forskningsprocessens alla faser, exempelvis problemformulering, val av undersökningspersoner och intervjuer (Bryman 2011, s. 355). För att öka påtagligheten och säkerställa kvaliteten i vår uppsats har vi kontinuerligt träffat handledare och språkpedagog för att låta de granska delar av vår text samt vårt språkbruk.

3.3.4 Möjligheten att styrka och konfirmera

Avslutningsvis handlar det fjärde delkriteriet om möjligheten att styrka och konfirmera resultaten (Bryman 2011, s. 355). Trots att det inte är möjligt att vara helt objektiv som forskare vid kvalitativa studier så är det viktigt att kunna säkerställa att de egna åsikterna inte påverkat studien. Detta har varit av vikt under insamling och bearbetning av empiri då vi aktivt strävat efter att vara objektiva. Ett exempel på detta arbete är att vi arbetat utifrån en semistrukturerad intervjuform där vi möjliggjort en anpassning till respondenten så att resultatet speglas utifrån individen och inte oss. Intervjuerna har förberetts för att respondenten ska ges utrymme att uppta den större delen av tiden vilket medför en minskning av påverkan från oss som intervjuare.

3.4 Etiska överväganden

För att skydda respondenterna vid insamling av primärdata ansåg vi att det var viktigt att de forskningsetiska principerna tydliggjordes i ett tidigt skede. Dessa principer omfattas av fyra olika krav: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Bryman 2011, s. 131–132). *Bilaga 1* visar det mail som skickades ut till de tänkbara respondenterna i ett tidigt stadie. Mailet skickades ut tidigt för att ge respondenterna möjlighet att fundera över sin medverkan och sedan välja en tid som passade deras schema bäst. Vidare klargjorde detta mail studiens syfte och det tydliggjordes att deras deltagande var frivilligt samt att det fanns möjlighet att anonymiseras vid önskemål. *Bilaga 2* visar att samtliga intervjuer inleddes med generell information om deltagarnas rättigheter som exempelvis möjligheten att avbryta intervjun eller avböja att svara på en fråga.

Avslutningsvis har vi valt att utesluta vilka organisationer våra respondenter arbetar för, dels för att vi inte har tillstånd att inkludera dessa och dels för att det inte påverkar studiens resultat. Genom att exkludera dessa företagsnamn utesluter vi dessutom risken för eventuella etiska överträdelser.

4. Analys

I följande kapitel kommer studiens valda teorier att ligga till grund för en analys av den insamlade empirin. Vidare följer analysen de tre teman som redogjorts för i det tidigare metodkapitlet.

4.1 Individers uppfattningar om självledarskap

Det första temat av analysen behandlar individers olika uppfattningar om självledarskap. Avsnittet är uppdelat i tre delar där det analyseras utifrån individernas uppfattningar om vad självledarskap är, vilka som utövar självledarskap samt hur ett effektivt självledarskap kan ta sig uttryck.

4.1.1 Självledarskapets definitionskomplexitet

Självledarskap beskrivs av Manz och Sims (1991, s. 23) som en process av systematiska handlingar samt mentala strategier vilket utövas i syfte att motivera och leda oss själva till att prestera bättre och mer effektivt. Självledarskapet bedöms vidare som en process för att en individ ska uppnå sin fulla potential och därigenom även frambringa sina bästa egenskaper (Manz 1992, s. 81). Processen handlar om att varje individ ska vara sin egen ultimata ledare och den bästa versionen av sig själv.

De beskrivningar som respondenterna i studien återger om vad självledarskap är, fokuserar på en rad olika aspekter. Nilsson beskriver hur han ser på självledarskap som en process av egenkontroll för att kunna prestera i sin yrkesroll:

Det är väl något jag egentligen ser som kraven jag har på mig själv. Ordet är ju ganska självförklarande i sig, hur man leder sig själv. Jag ser självledarskap som att det handlar om kontroll mot mig själv och kontrollfunktioner till mig själv. Hur jag ser till att jag inte glömmer saker, hur jag för anteckningar, hur jag lägger upp mina möten och min dag. Både på kort och lång sikt. Och egentligen som man skulle koka ner det så handlar det om min självdisciplin. (Nilsson)

Nilssons uppfattning skiljer sig från hur övriga respondenter beskriver sina uppfattningar om självledarskap. Christenson väljer i sin tur att lyfta aspekten kring hur ett aktivt självledarskap möjliggör för honom att kunna inspirera och vägleda andra människor till att utvecklas:

Kokar man ner det så landar vi i att det är förmågan att kunna driva sig själv i önskad riktning och att därefter kunna inspirera andra människor att göra detsamma. (Christenson)

Johansson, Ekgrund och Magnusson belyser hur självledarskap för dem handlar om att analysera sig själva för att senare kunna påverka hur de agerar i sin ledarroll gentemot andra. Magnusson beskriver sin uppfattning av självledarskap enligt följande:

Självedarskap är hur du själv arbetar för att möjliggöra hur du arbetar utåt. Då måste du börja med att identifiera dina styrkor och svagheter hos dig själv. /---/ Då måste du börja med att hela tiden analysera dig själv, vad du gör och hur du gör det, och framförallt hur du uppfattas av andra också. (Magnusson)

Även Enström betonar hur viktigt det är att kunna se sitt eget ledarskap utifrån. Dessutom lyfter hon, liksom Neck och Manz (2010, s. 2) att det är en ständig process som alla människor kan jobba med. Nedanstående citat från Cederberg visar att dennes uppfattning överensstämmer med Enströms tankar om att självledarskap är en process. Han lyfter även hur målsättning är viktigt samt hur det för honom handlar om att utveckla sig själv:

Självedarskap, då tänker jag att man ska leda sig själv och att man själv ansvarar över sin egen utveckling. /---/ Att man behöver sätta upp mål och det är en process hela vägen för att ta sig dit man vill. Det är verkligen genom allting man gör. Då är det självklart att man själv måste ha en uppfattning om vart man vill för att ta sig dit, och även reflektera och ta ansvar över sina handlingar så att man kan ta sig dit. (Cederberg)

Även Sivia, Andersson och Lind nämner det utvecklingsperspektiv som Cederberg uppmärksammar. Sivia reflekterar kring det i termer om att det handlar om hur han lägger upp sina dagar för "att hela tiden vässa sig och utveckla sig". Andersson beskriver på ett liknande sätt att det enligt hans uppfattning finns en prestationsaspekt i självledarskap och att han ständigt vill utvecklas och bli bättre på det han gör. Lind ser självledarskap som en utvecklingsplan för sig själv och lyfter en intressant infallsvinkel om hur självledarskap utövas rent praktiskt då hon säger: "Man har alltid en tanke hur man vill va och leva sitt liv men sen ska man ju göra det också". Lind menar att det i teorin låter väldigt bra och positivt att aktivt arbeta med självledarskap men att det i slutändan är vad en person gör rent praktiskt som påverkar hur denne också utvecklas.

Neck och Manz (2010, s. 6) beskriver att ett önskvärt självledarskap är individanpassat vilket också tydliggörs av respondenternas varierande och personliga uppfattningar om vad självledarskap är. En gemensam nämnare för samtliga respondenters uppfattningar av självledarskap är att det beskrivs bidra till att en individ förbättrar sig själv och sättet som den jobbar på. Olika sätt som respondenterna beskriver att detta kan ske på är genom självkontroll, analys av sig själv och självutveckling. Samtliga respondenter beskriver självledarskap som något positivt för den enskilde individen.

4.1.2 Självledarskapets utövare

Neck och Manz (2010, s. 2) beskriver att alla utövar självledarskap i viss utsträckning, men att graden av effektivitet varierar. De anser även att självledarskap är relevant för alla individer,

oavsett arbetsbefattning, och menar således att alla kan arbeta med det för att förbättra sin förmåga att leda sig själva.

I frågan om självledarskap är något som utövas av alla individer skiljer sig respondenternas svar. Det finns uppfattningar om att självledarskap är något som alla i viss mån utövar men även att det finns människor som inte gör det. Johansson, Enström och Cederberg beskriver hur de i sin yrkesroll har kommit i kontakt med personer som inte tycks vara medvetna om eller reflektera över hur deras agerande uppfattas av andra människor. Johansson redogör för detta på följande vis:

Nej men man har ju stött på väldigt många, både kollegor och chefer som man själv har haft, som inte har riktigt koll på hur man själv är som person. För jag tror att det är det som det handlar om, att man har koll på hur folk ser på en, självkänedom. Vad andra människor upplever, och att man faktiskt kan ta till sig det också. (Johansson)

Cederberg lyfter dessutom sambandet mellan formella ledare och underordnade. Han tror att ett bristande arbete med självledarskap hos en ledare också kan vara en starkt bidragande orsak till att andra i ledarens närhet inte heller jobbar med det.

Flertalet av respondenterna tror dock, i linje med vad Neck och Manz (2010, s. 2) yrkar, att alla människor på något sätt arbetar med självledarskap. Sivia har uppfattningen att alla har "någon liten piska på sig" och en vilja att bli bättre. Christenson resonerar i liknande banor men lyfter även aspekten att det generellt finns en omedvetenhet kring hur "de beslut man väljer att ta för dagen faktiskt kan ha stor påverkan vilken riktning det kommer gå". Lind, Nilsson och Magnusson menar att många gör det utan tänka på det som självledarskap, vilket den sistnämnde resonerar kring enligt följande:

Ja det tror jag, men jag tror att man inte sätter den benämningen på det. Personlighetsutveckling eller hur man ska kalla det. Jag tror att alla människor tänker på det varje dag. Hur uppfattas jag som person eller vad har det jag gjort fått för påverkan? Vem är jag? Väldigt existentiella frågor, det tror jag, men jag tror inte att du sätter in det i att det heter ledarskap. /---/ Sedan i vilken omfattning så tror jag att det också finns en övertro till exempelvis det man kallar självledarskap och ledarskap. /---/ Det finns en underdrift att man inte sätter ordet ledarskap på det, men jag tror att det också finns en överdrift i att du just sätter benämningen ledarskap i det. Att utveckla och fundera kring sig själv tror jag att alla gör. (Magnusson)

Magnusson lyfter här ytterligare ett intressant perspektiv som han kompletterande under intervjun beskriver som att det idag finns en "inflation" i användandet av ledarskapsbegreppet, att allt fler människor ser på sig själva som ledare och att det i vissa fall inte är helt befogat. Han menar att en grundläggande förutsättning för att kunna betraktas som en ledare är att personen ifråga har följare.

De resonemang som Magnusson för gällande hur ledarskapsbegreppet används tyder på att det finns olika uppfattningar om vad ledarskap egentligen innebär och således kan även uppfattningarna om vad som betraktas som självledarskap bli subjektiva. Att i ett ledarskap ha följare kan inom självledarskapets ramar översättas till att den enskilde individen är såväl ledare som följare, då denne påverkar sig själv att agera i linje med vart den själv också leder sig. Respondenternas olika åsikter om huruvida alla individer utövar självledarskap eller inte styrker det faktum att självledarskap är ett subjektivt ämne. Det bör genom detta förstås att uppfattningen gällande om självledarskap är något som ständigt utövas eller inte, också varierar. De som menar att inte alla personer utövar självledarskap antyder att självledarskap innehar en absolut form, där det antingen utövas eller inte. De som istället hävdar att självledarskap utövas av alla personer antar ett mer relativt synsätt och lyfter likt Neck och Manz (2010, s. 2) att effektivitetsgraden av utövandet dock kan variera.

4.1.3 Självledarskapets effektivitetsaspekt

Neck och Manz (2010, s. 2) beskriver att individens effektivitet i utövandet av självledarskap varierar. Detta överensstämmer med respondenternas skilda uppfattningar om vad ett effektivt självledarskap innebär. Magnusson anser likt Neck och Manz (2010, s. 9) att ett effektivt självledarskap bör leda till ett bra resultat i förhållande till insatsen. Det är enligt Neck och Manz (2010, s. 9) den enskilde individen som bestämmer huruvida självledarskapet och resultatet är tillräckligt bra, vilket även beskrivs av Magnusson i citatet nedan:

Effektivitet för mig är att du får ut så mycket som möjligt av den insats du lägger in. /---/ Man får aldrig sätta en stämpel på vad som är effektivt, för det kan variera från person till person. /---/ Det handlar om att du själv hinner tänka igenom det du gör, och hinner omsätta det i praktiken. Kan du uppfatta och se att det sker en förbättring, då är det effektivt, men du kan aldrig sätta en tidsstämpel på det. (Magnusson)

Sivia berättar hur han i sin arbetsroll arbetar med självledarskap i form av att planera sina dagar och veckor. Han har ett arbetssätt där han sätter upp konkreta mål för sig själv och när han nått dessa känner han att han kan slappna av lite extra. Detta arbetssätt bedömer han reducera stress och möjliggöra för att han ska kunna njuta mer av sin fritid tillsammans med familjen. Han är av åsikten att den arbetsbelastning som en individ har på sin arbetsplats inte ska behöva gå ut över dennes privatliv och självledarskap i form av struktur är för honom en viktig del för att undgå detta. Även Nilsson resonerar kring hur effektivitetsbegreppet är subjektivt och exemplifierar detta genom att berätta hur han vid ett tillfälle försökte att hjälpa en kollega som senare gick in i väggen. Vid det tillfället beskriver han att han utifrån den förståelse han hade då försökte hjälpa kollegan

och erbjuda de verktyg som för honom motverkade liknande symptom. Skillnaden var att dessa verktyg inte alls fungerade för kollegan och kanske rentav hade motsatt effekt. Vidare resonerar Andersson i nedanstående citat om hur ett effektivt självledarskap behöver vara en process som individen kontinuerligt följer upp, att det sätts i rutin.

Ett effektivt självledarskap är att man förankrar självledarskapet i rutin. För självledarskap är superviktigt men kanske inte ger så jättemycket om man gör det en gång i kvartalet eller liknande, utan att man skapar olika rutiner som gör att man måste jobba med självledarskap. /---/ Ett effektivt självledarskap eller ett aktivt självledarskap handlar egentligen om en strävan att inte nöja sig. Nöjdhet och bekvämlighet är mer eller mindre det farligaste som finns i mina ögon. (Andersson)

Christenson har liknande tankegångar då han beskriver att “kontinuitet och långsiktig vision är ledord” för ett effektivt självledarskap. Enström beskriver, på ett liknande sätt som Andersson, hur ett effektivt självledarskap handlar om att aktivt arbeta med det och hela tiden känna att man inte är fullärd. Hon diskuterar dessutom hur ett effektivt självledarskap kan leda till att personen ifråga blir en bättre ledare då hon menar att det kan skapa en bredare förståelse för andra människor och deras situationer. Även Lind beskriver hur ett mer aktivt och effektivt arbete med självledarskap har gjort att hon blivit säkrare i hur hon ska agera i jobbiga situationer:

Är man inte bekväm i sig själv och vet hur man själv fungerar, så fungerar det inte. Kan man inte leda sig själv, så kan du inte heller leda andra. (Lind)

Utifrån respondenternas svar går det att utläsa hur Neck och Manz (2010, s. 2) yrkande om att effektivitetsdefinitionen skiljer sig individer emellan stämmer. Respondenterna beskriver att ett effektivt självledarskap handlar om bland annat struktur, kontinuitet, en strävan efter att alltid bli bättre och att kunna bli en bättre ledare. Vad de enskilda respondenterna valde att belysa uppvisade en intressant variation vilket också går att koppla till det faktum att även de enskilda respondenternas uppfattningar om vad självledarskap faktiskt är varierade. Detta pekar ytterligare på att självledarskap är ett subjektivt ämne som grundar sig i varje enskild människas tankar och idéer kring det. Sivas syn på varför effektivitet är viktigt är den enskilt mest anmärkningsvärda då den skiljer sig från flertalet av de övriga respondenternas. Hans effektiva självledarskap och att han jobbar effektivt i sin arbetsroll görs i avsikt att kunna njuta av livets andra nöjen. Sivia beskriver sig vara nöjd när han har nått de mål som han själv satt upp medan övriga respondenter beskriver effektivitet som viktigt i syfte att alltid kunna bli bättre, en ständig strävan efter mer. Den ständiga strävan efter mer bör ses från två perspektiv, dels kan det bedömas vara ett tecken på målmedvetenhet och att en individ vill åstadkomma någonting, dels bör även stress och välmåendenaspekten vägas in. Hur stor del av ens liv bör egentligen vara arbetsrelaterad och när

börjar arbetssituationen gå ut över privatlivet? Sivas resonemang visar att han tydligt har tänkt i dessa banor och nått en balans som han verkar vara nöjd och tillfreds med.

4.2 Utövandet av självledarskap i praktiken

Analysens andra tema tar upp hur individerna arbetar med självledarskap i praktiken och utgår från de tre olika kategorier av strategier som redogjordes för i uppsatsens teoriavsnitt. Inom dessa kategorier har underliggande strategier analyserats fristående från varandra. Avslutningsvis följer ett kortare avsnitt om de olika strategierna där sambandet mellan dem beskrivs.

4.2.1 Att uppmärksamma det egna beteendet

De beteendefokuserade strategierna fokuserar på att hjälpa en person att öka den egna självmedvetenheten med målet att underlätta sin beteendehantering (Neck & Manz 2010, s. 17). Strategin består av sex olika handlingar kopplade till det egna beteendet: *självobservation*, *självmålsättning*, *självbelöning*, *självbestraffning*, *självpåminnelse* och *repetition* (Manz & Sims 1991, s. 24).

Manz (1992, s. 82) menar att *självobservation* är individens medvetenhet om hur, när och varför de utför handlingar på ett specifikt sätt. Vidare anser Neck och Manz (2010, s. 18) att denna typ av självmedvetenhet är nödvändig vid ett stadie där ineffektiva och improduktiva beteenden bör förändras eller elimineras. Andersson och Magnusson anser att självobservation är en viktig process och betonar vikten av att detta bör ske efter ett utförande för att inte störa det pågående beteendet. Ekgrund menar att detta kan ske direkt efter en händelse, tre timmar efteråt eller senare på kvällen. Flertalet av respondenterna anser att processen med självobservation även präglas av feedback från andra vilket medför att de får ett externt perspektiv på sig själva som kan jämföras med och komplettera de egna uppfattningarna. Cederberg och Andersson betonar vikten av feedback och menar att de försöker vara mottagliga för andra människors reaktioner gällande deras handlingar och uttalanden. Ekgrund, Enström och Magnusson nämner relaterat till feedback hur de arbetar med självledarskap i praktiken genom att reflektera och hela tiden analysera hur deras agerande kan uppfattas av andra människor. Magnusson lyfter också aspekten att processen att analysera sig själv är något som sker kontinuerligt:

Jag analyserar det jag har gjort och försöker hela tiden utvärdera. Det är som en cykel som aldrig slutar egentligen. Du planerar, du genomför och du utvärderar. /---/ Jag skulle säga att det sker löpande, du kan inte avstämna om ditt självledarskap en gång varannan vecka, utan det är något som

du måste göra hela tiden. Vilket är en utmaning för du blir aldrig heller ledig från att utöva ledarskap. Det man kallar "ledig tid" blir ofta den tiden du har till att tänka över hur du arbetar. (Magnusson)

Vidare berättar Nilsson att han i sin situation har en nära kollega och vän som hjälper honom i processen med självobservation. Eftersom de arbetar nära varandra dagligen så uppmärksammar de saker i varandras beteende som sedan kan hjälpa dem i deras utveckling. Samtliga av de tillfrågade beskriver att de på något sätt observerar sitt eget beteende, om än omedvetet. Feedback-aspekten är något som majoriteten av respondenterna diskuterar vilket tydliggör att självobservation inte endast påverkas av de egna tankarna utan även hur omvärlden ser på en. Vidare är det intressant att majoriteten av respondenterna menar att denna process främst kommer till bruk när något negativt inträffat. Detta gör att de inser att de är tvungna att ändra sitt beteende inför liknande situationer i framtiden. Det är dock ingen av respondenterna som menar att de skriver ner dessa tankar för vidare arbete, något som Manz (1992, s. 82) yrkar för.

Manz (1991, s. 26) menar att *självmålsättning* är en process där individen strävar mot att sätta mål som motsvarar de egna arbetsinsatserna. Samtliga tio respondenter beskriver att de arbetar med målsättning i någon form men benämningen på begreppet är olika. Magnusson definierar målsättning som "värderingar", Nilsson menar att det är en "riktning" och Sivia kallar det för "motivatorer". Flertalet av respondenterna anser att målsättning är en vital del i deras självledarskap, men det finns även de som ser farhågorna med ett för aktivt arbete. Magnusson menar att det inte får gå överstyr och bilda någon form av luftslott medan Johansson anser att för höga målsättningar i slutändan kan resultera i ett större missnöje vid ett möjligt misslyckande. Både Enström och Cederberg understryker, likt Manz (1992, s. 82) att målen bör vara specifika, konkreta, tidsbestämda och mätbara. Cederberg betonar dessutom vikten av målsättningar och menar att det är en av de mest centrala delarna i hans självledarskap. Att arbeta med självmålsättning är ett vanligt förekommande beteende hos individer med ansvarsbefattningar. Deras aktiva arbete med målsättningar tyder på att det generellt sett finns en strävan efter att hela tiden förbättras. De personliga målsättningarna kan vara en gemensam nämnare som ligger till grund för individernas framgång och således ses som en bidragande orsak till att de innehar deras nuvarande ansvarsbefattningar. Ett fortsatt arbete med självmålsättning kan för individerna i förlängningen innebära att de möjliggör för att ytterligare klättra i karriären.

Manz och Sims (1991, s. 24) anser att *självbelöning* är en av de mest kraftfulla metoderna för en individ att leda sig själv mot nya mål. Belöningarna kommer till bruk vid ett avslutat utförande eller beteende, där individen uppnått ett önskvärt resultat (Manz & Sims 1991, s. 24).

Respondenternas uppfattningar visar tydligt att belöningar är av personlig karaktär. Cederberg, Lind, Nilsson och Enström beskriver att fysiska belöningar är en viktig del i deras arbete, där belöningarna kan variera beroende på situation. Sivia och Andersson framhåller tid och avslappning som deras belöningar medan Magnusson och Johansson anser att det är känslan efter ett önskvärt resultat som är en belöning i sig. Christenson lyfter istället en annan aspekt inom ämnet och menar att han arbetar för dåligt med självbelöning och istället är bättre på att belöna andra när de lyckas. Självbelöning är en strategi som tenderar att dela respondenterna då uppfattningarna om detta varierar. Det är tydligt att flertalet av intervjupersonerna använder belöningar som en motivationsfaktor medan andra anser att uppnådda delmål bara är något som ska uppnås på vägen mot huvudmålet. I enlighet med Manz och Sims (1991, s. 24) så karakteriseras belöningarna av såväl fysiska objekt som positiva tankar och fantasier. Det är viktigt att ha en förståelse för att belöningar kan anta olika former och det blir således betydelsefullt för en individ att komma fram till vilken typ av självbelöning som passar denne bäst. En annan viktig aspekt är att ha förmågan att emellanåt kunna stanna upp och belöna sig själv för sina prestationer, även om det slutgiltiga målet ännu inte är uppnått.

Självbestraffning är de handlingar som genomförs när en individs misslyckande eller oönskade beteende behöver omformas (D'Intino et al. 2007, s. 106). Bestraffningarna kan exempelvis vara uteblivna belöningar eller konstruktiv feedback, något som sedan bör leda till ett önskat beteende (Neck & Manz 2010, s. 29). Ekgrund och Johansson nämner att de bestraffar sig själva med mer arbete om de inte lyckas nå ett uppsatt mål. Ekgrund menar att han kan utföra saker som han vanligtvis delegerar och Johansson berättar att hon ibland kan genomföra 60-timmars arbetsveckor för att bestraffa sig själv. Det är intressant att se hur de tillfrågade individerna inte ser självbestraffning ur ett negativt perspektiv, utan som en del av analyserings- och lärandeprocessen. Detta tydliggörs av bland annat Sivia och Magnusson som, istället för att bestraffa sig själva, utvärderar respektive analyserar sig själva efter ett oönskat resultat. Hos individer med ansvarsbefattningar finns en generell bild av misslyckanden som en möjlighet att ta lärdom. De väljer således att lära sig av sina misstag istället för att bestraffa sig själva på grund av ett negativt resultat.

Manz (1992, s. 83) beskriver *självpåminnelse* som ett fokuseringsstöd för de målsättningar och uppgifter som individen har. Neck och Houghton (2006, s. 272) definierar dessa påminnelser som listor, noteringar eller motivationshöjande posters och citat. Nilsson, Sivia och Johansson menar att de flitigt arbetar med to-do-lists och noteringar i sina kalendrar. Nilsson betonar detta genom

uttalandet ”står det inte i kalendern, så finns det inte”. Vidare menar Sivia att han startar varje arbetsdag med att skriva en to-do-list för att sedan prioritera vilka uppgifter som bör göras först, vilka som är större än andra samt vilka han kan skjuta på till morgondagen. Lind beskriver vidare att hon är en rörig person och att hon inte klarat sig en dag utan sin kalender där hon skriver upp allt in i minsta detalj. Christenson och Ekgrund lyfter att de påminner sig själva genom tankar och menar att dessa ständigt närvarar och har en påminnande effekt trots att de inte skrivs ner. Flertalet av respondenterna inspireras dessutom av inspirationscitat men Magnusson bedömer att detta också har en baksida. Han anser att inspiration och förebilder är viktiga aspekter men ser även ett problem då folk ibland tar det för seriöst och försöker att vara någon annan än sig själva. Den generella uppfattningen hos respondenterna är att påminnelser i olika former används dagligen. För individer med ansvarsbefattningar, som ofta har varierande arbetsuppgifter, kan självpåminnelser fungera som verktyg för att få en tydligare struktur på arbetet och det kan således leda till att faktorer som stress blir mindre påtagliga. Självpåminnelser medför även att individen bidrar till att påverka den personliga effektiviteten, vilket är en viktig beståndsdel i självledarskapet.

Vidare menar Manz och Sims (1991, s. 24) att individens självledarskap kan bli mer effektivt om det genomförs fysiska och/eller mentala *repetitioner* innan det faktiska utförandet av en uppgift. Om individen praktiserar framtida aktiviteter och handlingar så kan möjliga problem, svagheter och otydligheter upptäckas och således kan dessa korrigeras för att sedan undvikas vid det slutgiltiga utförandet (Manz 1992, s. 83). Christenson och Lind poängterar vikten av sin egen kunskap inför ett utförande och menar att deras förberedelser bygger på att veta så mycket som möjligt om den stundande situationen eller personerna som kommer att vara delaktiga. Nedräkning från tio strax innan utförandet och en bra spellista på Spotify är ett framgångsrecept för Nilsson medan Cederberg ler mot sig själv i spegeln, något som han menar sedan ska framkalla en positiv utstrålning gentemot människorna runt omkring honom. Individer med ansvarsbefattningar använder sig av förberedelser i form av repetitioner på olika sätt. Att vara väl förberedd är för individerna en grundläggande förutsättning för att på bästa möjliga sätt kunna hantera de olika situationer som de hamnar i. Exempelvis så är andra människors mottaglighet en faktor som ständigt varierar och bemötandet av dessa människor samt konsekvenserna av det är något som direkt eller indirekt faller inom ramen för en formell ledares ansvar.

4.2.2 Se det från den ljusa sidan

Manz (1992, s. 83) menar att de naturliga belöningsstrategierna syftar till att identifiera situationer där individen motiveras eller belönas av en uppgifts inre och behagliga perspektiv. En individ kan

leda sig själv genom dessa strategier utifrån två olika beteenden. Antingen så förändras uppgifterna så att de upplevs som belönande eller så flyttas fokus i en uppgift, från det negativa till det positiva (Neck & Manz 2010, s. 38–39). Respondenternas bemötanden av en tråkig uppgift varierar. Magnusson ifrågasätter personer som ägnar sig åt arbetet att vända negativa uppgifter till något positivt och anser att tråkiga uppgifter är något som ska göras utan att behöva identifiera bakomliggande belöningar. Sivia resonerar på ett liknande sätt som Magnusson och menar att dessa tråkiga uppgifter inte är roliga utan endast ett nödvändigt ont. Vidare så menar Johansson att hon bemöter tråkiga uppgifter olika beroende på deras storlek. Hon anser att en tråkig uppgift av mindre karaktär är något som bara ska utföras medan en större uppgift kan omformuleras så att den blir roligare. Manz (1992, s. 83) menar att individen bör identifiera de positiva delarna i en uppgift för sedan fokusera på dessa framför det negativa. Detta är något Cederberg och Nilsson gör då deras gemensamma åsikt är att det finns uppgifter som bara ska genomföras men menar samtidigt att de alltid försöker bryta ner uppgiften i olika delar för att sedan identifiera det roliga. Nilsson tydliggör detta genom sitt utlåtande “Bara för att det är tråkigt så behöver det inte vara tråkigt, man ska bara hitta sakerna runt omkring”. För individer med formella ansvarsbefattningar är arbetet med naturliga belöningsstrategier individanpassat. Samtliga respondenter tillämpar ett beteende förknippat med dessa belöningsstrategier, om än omedvetet. Intervjuerna påvisade beteende kopplat till såväl förändring av uppgifterna som förflyttning av fokus. Trots att några respondenter inte ansåg att de arbetade med omvandling av tråkiga uppgifter så innebar deras utförande av dessa att de slutligen kunde fokusera på roligare arbetsuppgifter därefter, något som är en belöning i sig.

Efter att en tråkig uppgift har blivit slutförd finns det olika vägar att ta. Andersson och Enström menar att känslan är positiv efter ett sådant slutförande, vilket även bidrar till positiva tankar inför framtiden. Dessa positiva tankar grundar sig i deras vetskap om att de klarar av att slutföra dessa tråkiga uppgifter samt att de har förmågan att omvandla de till något roligare och mer meningsfullt. Sivia anser i sin tur att känslan efteråt är skön men samtidigt så ändrar inte det faktumet att han kanske måste genomföra liknande uppgifter igen i framtiden, hur mycket han än hade velat undgå det. Dessa tankar kring tråkiga uppgifter kan vara olika beroende på vilka arbetsuppgifter individen har, hur länge den har genomfört dessa och vilka framtidsvisioner som finns hos individen. Det finns inga rätt och fel utan det är individen själv som bestämmer vad den bör använda för att prestera mest effektivt. De tråkiga uppgifterna är en del av respondenternas vardag men bemötandet och hanteringen av dessa uppgifter kan ge en fingervisning på hur individens självledarskap ter sig i praktiken.

4.2.3 Det är tanken som räknas

De tankemönsterbaserade strategierna fokuserar på en individs tankegångar (Manz 1992, s. 84). Strategierna anses vara de mest lovande metoderna för ett långsiktigt arbete och inriktar sig på att skapa och upprätthålla önskvärda tankemönster. Manz (1992, s. 84-85) beskriver att de tankemönsterbaserade strategierna utgörs av: *uppfattning, fantasi, självprat* och *mentala vanor*.

Manz (1992, s. 84) menar att en individ bör identifiera inom vilka uppgifter *uppfattningar* avsevärt påverkar individens handlingar och känslor. Dessutom bör individen analysera dessa uppfattningar och ifrågasätta om de påverkar dennes handlingar och tankar på ett positivt eller negativt sätt. Ett genomgående antagande hos respondenterna är att dessa uppfattningar i grund och botten handlar om förutfattade meningar. Christenson menar att dessa uppfattningar har sitt ursprung i ett slags grundfundament och grundvärderingar, där handlingar sker instinktivt utefter dessa. Han menar dessutom, likt Cederberg, Magnusson och Johansson, att dessa uppfattningar är något som påverkar en individ mer än vad den tror. Lind menar att dessa uppfattningar ofta resulterar i onödig och negativ energi, något som borde elimineras. Det är intressant att majoriteten av respondenterna anser att uppfattningar associeras med förutfattade meningar och att det är något negativt. Nilsson beskriver dock att fördomar kan vara något bra och att en individ kan komma långt om den bara är medveten om att de faktiskt finns och vågar ifrågasätta dem. Under en arbetsdag samverkar individer som innehar ansvarsbefattningar med människor. Detta kan i sin tur resultera i att uppfattningar konstrueras och det är viktigt för individen att inte tilldela dessa uppfattningar allt för stor energi. Således bör de olika uppfattningarna kunna läggas åt sidan vid olika situationer, exempelvis vid arbetsintervjuer då utseende och tidigare kännedom om personen inte ska ges utrymme utan en objektiv bild av personen är att föredra. Uppfattningar behöver dock heller inte handla om människor, de kan likväl vara uppfattningar om materiella ting eller uppgifter. Dock blir samma princip gällande som vid mötet människor emellan, att en individ bör kunna bortse från uppfattningarna och ha en objektiv inställning för att på ett effektivt sätt kunna hantera situationen.

Manz (1992, s. 84) menar att en individs *fantasi* utgår från att analysera dennes egna tankar och mentala bilder. Detta bör göras för att sedan se om de fokuserar på positiva eller negativa resultat, om de underlättar eller hindrar ett utförande samt om dessa fantasier är realistiska. Johansson betonar att hon dagligen jobbar med att vara en förebild och en viktig beståndsdel i det arbetet är att hon alltid försöker vakna och känna sig som en. Enström lyfter i sin tur aspekten att de egna tankarna kan vara svåra att hantera. Hon anser dock att det är viktigt att våga ifrågasätta sina egna tankar istället för att ignorera dem. Det bör ses som viktigt för en individ med en formell

ansvarsbefattning att likt Enström beskriver det, kunna stanna upp och faktiskt ifrågasätta sina tankar istället för att låta saker hända utan någon vidare eftertanke. Situationer och personer är föränderliga och då måste således individens tankar även vara det för att inte begå onödiga och/eller dyrbara misstag.

Manz (1992, s. 84–85) diskuterar begreppet *självrprat* och menar att en individ kan prata sig själv genom sina utmaningar. Vidare anser han att individen bör analysera sitt självprat samt ifrågasätta om det är konstruktivt, motiverande och stärkande. Om negativt självprat upptäcks bör detta elimineras och istället ersättas med vanor som påverkar mer positivt.

Det är en sak att ha saker i huvudet. Går man bara igenom det i huvudet så blir det inte samma sak som när man faktiskt säger det (Cederberg)

I citatet ovan förmedlar Cederberg att självprat är något som han tycker verkar vara en bra idé men erkänner samtidigt att han personligen inte ägnar sig åt det i någon större utsträckning. Både Enström och Lind berättar att självprat är något som finns i deras vardag. Enström menar vidare att det är viktigt att hon peppar sig själv och visar uppskattning, då hon annars tenderar att glömma bort sina starka sidor och se på sig själv med negativa ögon. Detta överensstämmer med Christenson och Nilssons uppfattningar, då de menar att deras självprat fungerar som en positiv förstärkning för dem själva. Självprat är något som majoriteten av respondenterna anser vara positivt och motiverande. Dessutom anser de, likt Neck et al. (2003, s. 696), att deras självprat ger en högre nivå av självreflektion och självkontroll, två beteende som anses vara viktiga vid ett arbete med självledarskap.

I ett arbete med *mentala vanor* bör en individ identifiera och analysera hur dessa vanor framstår i olika situationer (Manz 1992, s. 85).

Ibland kan jag lägga mig utan att minnas vad jag tänkt på de sista två timmarna. Det är mitt sätt att ventilerar mina tankar. Det är ett sätt på hur jag hela tiden ska optimera och bli bättre på allt (Sivia)

Sivia menar i citatet ovan att de mentala vanorna handlar om att koppla bort hjärnan och bara vara. Det har blivit en mental vana för honom som således leder till en högre prestationsförmåga under hans arbetstider. Vidare lyfter Sivia begreppet nyfikenhet, något som även Christenson reflekterat över. Sivia menar att han är “väldigt nyfiken på människor och allmänbildning i stort” och anser att han alltid kan lära sig någonting av varje människa. Christenson är av samma mening då hans vilja att ta sig framåt präglas av nyfikenheten på omvärlden. Christenson poängterar detta genom

yttrandet "har du ingen nyfikenhet är det väldigt svårt att bedriva någon form av självledarskap". Att ständigt vara nyfiken beskrivs således kunna vara ett tankemönster och en mental vana som motiverar individer att utveckla sig själva. Andersson beskriver i sin tur hur den mentala biten är en viktig del i hans arbete med självledarskap genom att han försöker att se saker för vad de faktiskt är. Han menar att det är ett sätt att avdramatisera för att skapa ett lugn inombords vilket kan kopplas till hur Manz (1992, s. 85) beskriver att nya och mer önskvärda mentala vanor är positiva för en individs självledarskap. Arbetet med mentala vanor kan vara komplicerat och svårdefinierbart då flera av de dagliga vanorna vanligtvis är omedvetna. Något som en individ gör eller tänker varje dag blir slutligen en vana som sedan resulterar i ett omedvetet utförande. Detta är således med stor sannolikhet heller inget som individen reflekterar över i efterhand. Av respondenternas svar att döma så reflekterar inte alla över sina mentala vanor, trots att dessa vanor troligtvis ständigt närvarar. Detta är således en strategi där flertalet av respondenterna kan utveckla sitt arbete och genom det också utveckla sitt självledarskap.

4.2.4 Det sammanlagda utövandet

Det finns en tydlig variation i hur individer med ansvarsbefattningar arbetar med självledarskap i praktiken. Respondenternas svar tyder på att deras självledarskap främst präglas av handlingar som kan kopplas till strategier inom kategorierna beteendefokuserade strategier och tankemönsterbaserade strategier. Att handlingarna inom de naturliga belöningsstrategierna inte lyfts i större utsträckning tror vi beror på att de tenderar att glömmas bort. Detta betyder dock inte att respondenterna inte utövar eller förhåller sig till dessa strategier, då det kan ske omedvetet. Manz (1992, s. 82) yrkande om att de olika självledarskapsstrategierna kan komplettera varandra och utövas parallellt styrks av respondenterna då en gemensam nämnare dem emellan är att de jobbar med flera olika strategier. Individer med ansvarsbefattningar visar således prov på egna individuellt skräddarsydda sätt att arbeta med självledarskap i praktiken.

4.3 Självledarskapets påverkan på ledarskapsrollen

Likt Manz och Sims (1991, s. 18-23) nämner att arbetet med självledarskap på ett positivt kan påverka den egna förmågan att leda andra beskriver Andersson hur han upplever att arbetet med självledarskap har gett honom väldigt mycket. Han menar att det har fått honom att känna sig bekväm i situationer som han tidigare varit obekvämt i och att det har hjälpt honom "att slipa på verktyg" som han i sin arbetsroll använder sig av. Han bedömer sig även ha fått en mer positiv grundinställning, blivit mer kunskapshungrig och mer benägen om att ständigt bli bättre och

utvecklas. Detta anser han vara “ett ganska stort steg i rätt riktning” för att vidare kunna vara en bättre ledare.

Alvehus och Jensen (2015, s. 310) nämner hur en ledare med starka transformativa inslag besitter en intellektuell öppenhet vilket Johansson, Enström och Linds beskrivningar tyder på att arbetet med självledarskap har hjälpt dem att utveckla. Enström anser det betydelsefullt att ha förmågan att kunna “zooma ut” och att reflektera över hur det egna agerandet uppfattas samt att stämma av med andra människor hur de faktiskt uppfattar henne. Vidare resonerar Lind kring att det är i svåra situationer som hon har mest nytta av sitt arbete med självledarskap då hon i dessa situationer har koll på hur hon ska hantera sin personal. Hon menar att det är i dessa situationer som det krävs mest av ledaren och att människor generellt sett gör vad dem ska när de är glada och tycker saker är roliga.

Jag tror mycket att ledarskap handlar om föregångsmannaskap. Och det är inte synonymt att man måste stå och jobba med folk, längst fram. Men man måste ändå ge känslan att de som jobbar under ska veta att om de någon gång står på knä så kommer jag att hjälpa de, det vill jag att de ska känna. Jag vill vara en fri och tillgänglig resurs och kan då leda andra. Och det kan jag bara om jag har koll på vad jag håller på med. Har jag tillräckligt mycket struktur och information, då kan jag vara den personen som folk kommer till och frågar och om jag kan leverera svaren så kommer jag kunna vara en bättre ledare. (Nilsson)

I enlighet med hur Anderson (1992, s. 56) beskriver att ett transformativt ledarskap kan ena individer för att nå uppsatta mål nämner Nilsson att han med en vision, planering och god kommunikation möjliggör för sig själv att leda sina arbetskollaboratorer på ett bättre sätt. Christenson tänker i liknande banor och förklarar det som att “ju mer jag matar in i mitt huvud desto mer kan jag få ut i resultat”. Han förklarar hur hans eget arbete med självledarskap ständigt driver honom framåt och han tror att det är en viktig del för att kunna motivera andra till att göra detsamma, i detta fall främst den person som han har under sig. Han menar att “är inte jag en ledare som går i täten, är fanbärare och utvecklas så är det svårt att övertyga honom”. Även Cederberg lyfter hur han i sin ledarroll har möjligheten att påverka sina underordnade. Att han arbetar med självledarskap tror han kan inspirera andra till att också göra det. Christenson och Cederberg resonerar alltså på ett liknande sätt som Anderson (1992, s. 56) kring hur en ledare kan påverka de underordnades personliga utveckling.

Samtliga respondenter uppfattar att arbetet med självledarskap påverkar dem positivt i deras ledarskapsroll vilket tyder på att deras uppfattningar går i linje med Manz och Sims (1991, s. 18-23) uttalande om att ett effektivt självledarskap har en positiv påverkan på förmågan att leda andra.

Synen på vilka sätt som det påverkar positivt på skiljer sig dock, vilket bottnar i att individerna utövar självledarskap på olika sätt. De självledarskapsstrategier som varje individ väljer att lägga fokus på formar också vilken påverkan utövandet får på deras ledarskapsroll relaterad till andra människor. En gemensam nämnare är dock att de sätt som respondenterna uppfattar att självledarskap påverkar dem på går i linje med vad Anderson (1992, s. 56) samt Alvehus och Jensen (2015, s. 310) menar vara utmärkande drag hos en transformativ ledare. Att förändra tankemönster, motivera sig själv samt ha koll på hur den egna personen fungerar och uppfattas är handlingar som tyder på en intellektuell öppenhet. Även förmågan att kunna planera och att kunna inspirera andra till personlig utveckling är egenskaper som kännetecknar en transformativ ledare.

5. Slutsatser

Följande kapitel behandlar studiens slutsatser utifrån syfte och frågeställningar. Inledningsvis besvaras studiens tre frågeställningar och sedan följer en diskussion kopplad till syftet. Avslutningsvis utvecklas perspektiven ytterligare genom egna reflektioner vilket vidare mynnar ut i förslag till vidare forskning.

5.1 Frågeställning 1

Vilka uppfattningar har individer med formella ansvarsbefattningar om självledarskap?

De olika uppfattningarna som individer med ansvarsbefattningar har om självledarskap tyder på att det finns en komplexitet i förståelsen av begreppet. Individernas uppfattningar visar en stor variation gällande vad som egentligen betraktas som självledarskap. Studien visar dock att de vanligast förekommande uppfattningarna om självledarskap är att det handlar om att analysera och utveckla sig själv. Det finns en övergripande positiv inställning till självledarskap hos individer med ansvarsbefattningar men en aspekt som delar dem är frågan om alla personer faktiskt utövar självledarskap. Ja-sägarna menar att alla utövar självledarskap men att det skiljer sig i vilken utsträckning det görs. Nej-sägarna menar i sin tur att de har mött människor som utifrån deras bedömning av vad självledarskap är, inte verkar ha utövat det. Att självledarskap är ett subjektivt ämne blir ännu tydligare när individer med ansvarsbefattningar resonerar kring vad effektivt självledarskap innebär. Den samlade uppfattningen hos dessa är att bedömningen av vad som är effektivt definieras av varje enskild individ. Den bakomliggande orsaken till varför det är positivt med ett effektivt självledarskap ger också vidare perspektiv inom ämnet då det beskrivs utifrån två sätt. Det ena handlar om att vara effektiv för att möjliggöra ett privatliv fritt från jobbrelaterade bekymmer, det andra behandlar den mer generella avsikten att alltid vilja bli bättre och att ständigt sträva efter mer.

5.2 Frågeställning 2

Hur arbetar dessa individer med självledarskap i praktiken?

Det är tydligt att utövandet av självledarskap skiljer sig hos individer med ansvarsbefattningar. I praktiken tar det sig uttryck på lika många sätt som det finns utövare. Alla individer skräddarsyr sitt eget individuella självledarskap och det går således inte att finna ett samlat sätt som skulle kunna anses som det ultimata. Trots detta går det att utifrån studien utläsa att vissa enskilda

självledarskapsstrategier är mer förekommande än andra. Självmålsättning används för att sätta upp en riktning och i strävan mot denna används självpåminnelser och självbelöning för att vägleda och motivera mot de uppsatta målen. Självpåminnelserna fungerar som ett fokuseringsstöd och kan ta sig uttryck i form av to-do-lists och kalender-anteckningar medan självbelöning är belöningar av olika former som tillämpas vid uppnådda delmål som en vidare motivationshöjare. Utifrån studiens resultat framgår dessutom att självobservation är den vanligast förekommande strategin hos individer med ansvarsbefattningar. De arbetar med denna strategi utifrån två perspektiv, ett inre och ett yttre. Det inre perspektivet behandlar individens egna analyser och reflektioner kring hur dennes personlighet och handlingar tolkas samt vilka konsekvenser detta medför. Det yttre perspektivet handlar om att individen ifråga är mottaglig för hur andra människor uppfattar dennes beteende och handlingar. Det samlade resultatet av dessa två infallsvinklar analyseras sedan av individen själv och är en vanligt förekommande process. Vidare tydliggör studien dessutom att de handlingar som en individ utövar i självledarskapssyfte ingår i en ständigt pågående process och således varken kan vara bestämda eller schemalagda. Ett aktivt arbete med självledarskap kräver att individen kontinuerligt utövar det som en inbäddad del i sina dagliga rutiner.

5.3 Frågeställning 3

Hur upplever dessa individer att utövandet av självledarskap påverkar dem i deras ledarskapsroll?

Individer med ansvarsbefattningar upplever att deras utövande av självledarskap påverkar dem positivt i deras ledarskapsroll. Vilka sätt som det egna självledarskapsarbetet påverkar positivt på varierar dock mellan individerna vilket kan förklaras av att förbättringen grundar sig i deras individuellt skraddarsydda sätt att utöva självledarskap. De självledarskapsstrategier som en individ väljer att fokusera på, kommer senare också att utgöra de områden där denne känner mest märkbar utveckling och förbättring. Studiens resultat visar dessutom att utövandet av självledarskap hjälper individer med ansvarsbefattningar att utveckla egenskaper som är karakteristiska för transformativa ledare. Självledarskap beskrivs bidra till ett mer positivt tankesätt vilket gör att de på ett bättre sätt kan motivera sig själva och i förlängningen även sina underordnade. Detta tillsammans med förmågan att på ett nyanserat sätt förstå hur de själva fungerar och uppfattas av andra människor tyder på en intellektuell öppenhet. Att vara förberedda, strukturerade och planerade samt att kunna inspirera andra är konkreta handlingar som tas upp av respondenterna som en effekt av arbetet med självledarskap och som även de är egenskaper som kännetecknar en transformativ ledare. Att som individ med en ansvarsbefattning arbeta med självledarskap möjliggör således för att kunna utveckla den egna ledarskapsförmågan på flera olika sätt.

5.4 Diskussion

*Syftet med studien är att skapa en förståelse för hur **uppfattningarna** hos individer med ansvarsbefattningar skiljer sig gällande självledarskap samt att beskriva hur dessa individer arbetar med självledarskap **i praktiken**. Vidare vill vi även förstå hur individerna upplever att detta arbete **påverkar** deras ledarskap i den yrkesroll och organisationskontext där de är verksamma.*

Uppfattningarna om vad självledarskap är varierar hos individer med ansvarsbefattningar. Det finns dock en samlad uppfattning att det handlar om hur en individ har möjligheten att påverka sig själv i önskad riktning genom ett individuellt inflytande. Trots att det är ett utbrett och omtalat ämne återfinns en komplexitet då självledarskap är subjektivt. Det handlar således om att finna de tillvägagångssätt som passar den egna individen bäst för att få en djupare förståelse för hur den själv fungerar och vidare kan utvecklas. Det finns även en stor variation i vilka sätt som arbetet med självledarskap tar sig uttryck **i praktiken**. Den samlade uppsättning av strategier som varje individ använder sig av för att utveckla det egna självledarskapet är individuellt skräddarsytt och således utformat av och för individen själv. Individernas faktiska handlingar och beteenden kan kopplas till de riktlinjer som det redogörs för i den normativa teorin om självledarskap. Arbetet med självledarskap tenderar dessutom att utveckla förmågor som är karakteristiska för en transformativ ledare, vilket generellt anses vara en ledarstil som är eftersträvävärd. De strategier som individer med ansvarsbefattningar väljer att fokusera på i sitt individuellt skräddarsydda självledarskap ligger till grund för hur deras ledarskap **påverkas** i den yrkesroll de har. Även om det finns en variation gällande vilka sätt som utövandet av självledarskap påverkar på så finns en generell uppfattning att det påverkar positivt i ledarskapsrollen. Att på ett fördelaktigt sätt kunna leda sig själv beskrivs vara en grund för att kunna leda andra. Då individualiseringen blir allt mer påtaglig så bör individer fokusera på att iklä sig självledarrollen. Detta då det kan möjliggöra ett mer nyanserat ledarskap gentemot andra men också inspirera andra att göra detsamma, att bli en självledare.

5.5 Egna reflektioner

Utifrån våra slutsatser konstaterar vi att självledarskap är ett subjektivt ämne där individers uppfattningar och tankar om det varierar. Under studien framkom att de handlingar som respondenterna ägnar sig åt går i linje med de självledarskapsstrategier som återfinns i teorierna. Respondenternas benämningar skiljer sig dock vilket tyder på att de tidigare inte reflekterat över

dessa handlingar som just självledarskap. Ytterligare en aspekt som väcker reflektioner är det faktum att samtliga respondenter beskriver arbetet med självledarskap och att förbättra det egna jaget ur ett uteslutande positivt perspektiv. Ett välutvecklat självledarskapsarbete kan vara ett kraftfullt verktyg för att en individ ska utvecklas i dennes ständiga strävan efter mer, men en aspekt som ofta tycks glömmas bort är det faktum att självledarskap kräver både tid och kraft. Ett ökat självfokus kan vara positivt men det kan också nå en punkt då det kan bedömas vara skadligt, om detta fokus blir för stort och tidskrävande. Varje individ sätter sina egna gränser och väljer själv hur mycket tid och kraft den vill lägga på sin personliga utveckling. Det finns fler metoder än kognitiva teorier likt självledarskap för att utveckla det egna jaget och att försöka uppnå en god hälsa i form av sunda träningsvanor samt bra kost nämns ofta som en fysisk förändring som gynnar en individ. Det utbredda fokuset på att utveckla sig själv på olika sätt medför en risk att fastna i ett cirkulärt sökande efter perfektion där bra aldrig bedöms som "bra nog" och den ständiga strävan efter något bättre går för långt. Det arbete som är ämnat att utveckla och gynna individen riskerar då att istället bli skadligt för dennes hälsa och välmående.

5.6 Vidare forskning

Det har under arbetets gång blivit allt klarare hur utövandet av självledarskap är individanpassat. Vi har i vår studie fokuserat på hur individer med ansvarsbefattningar uppfattar självledarskap, hur de arbetar med självledarskap i praktiken samt vilken påverkan de tror att arbetet med självledarskap har på dem i deras ledarskapsroll. Vår studie har uteslutande utgått från de enskilda individernas uppfattningar och tankar. Vi anser att en liknande studie där även kompletterande uppfattningar från andra människor i individernas arbetsrelaterade omgivning vore intressant att utföra. Detta för att tillföra ytterligare ett perspektiv kring hur arbetet med självledarskap påverkar i ledarskapsrollen, ett perspektiv där såväl ledare som följare delger sina tankar.

Med bakgrund i den diskuterade välbefinnande-aspekten så anser vi det även intressant att utföra en bredare studie där personlig utveckling ligger som grund och teorier likt självledarskap analyseras tillsammans med teorier gällande psykisk ohälsa och stress. Vi tror att en sådan studie kan utgöra ett tillskott utifrån ett perspektiv som tenderar att glömmas bort.

Källförteckning

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod*. Stockholm: Liber.

Alvehus, J. & Jensen, T. (2015). *Organisation*. Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, M. & Deetz, S. (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Anderson, T. D. (1992). *Transformativt ledarskap. Nytt organisationstänkande ställer nya krav på ledaren*. Göteborg: ISL.

Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Berger, P. & Luckmann, T. (1979). *Kunskapssociologi – Hur individen uppfattar och formar sin sociala verklighet*. Första upplagan. Stockholm: Wahlström & Widstrand.

Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2015). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Femte upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Andra upplagan. Malmö: Liber.

Cederström, C. & Spicer, A. (2015). *The Wellness Syndrome*. Cambridge: Polity.

D'Intino, R. S., Goldsby M. G., Houghton, J. D. & Neck, C. P. (2007). Self-Leadership: A process for entrepreneurial success. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 13. (4), 105-120.

Drucker, P. F. (2005). Managing oneself. *Harvard Business Review*, 83. (1), 100-109.

Frayne, C. A. & Latham, G. P. (1987). Application of social learning theory to employee self-management of attendance. *Journal of Applied Psychology*, 72. (3), 387-392.

Kvale, S. & Brinkmann, S (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur.

- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1991). A theory of goal setting and task performance. *Organizational behavior and human decision processes*, 50. 212-247.
- Manz, C. C. (1983). Improving performance through self-leadership. *National Productivity Review*, 2. (3), 288–297.
- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of expanded self-influence processes in organizations. *Academy of Management review*, 11. (3), 585-600.
- Manz, C. C. (1992). Self-leadership... the heart of empowerment. *Journal of Quality and Participation*, 15. (4), 80-85.
- Manz, C. C. & Sims, H. P. (1980). Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective. *Academy of Management Review*, 5, (3), 361–367.
- Manz, C. C. & Sims, H. P. (1991). Super-leadership: beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 19. (4) 18–35.
- Neck, C. P. & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21. (4), 270–295.
- Neck, C. P. & Manz, C. C. (2010). *Mastering self-leadership – Empowering yourself for personal excellence*. Fifth edition. Upper Saddle River, N J: Pearson Education.
- Neck, C. P., Nouri, H. & Godwin, J. L. (2003). How self-leadership affects the goal-setting process. *Human Resource Management Review*, 13. (4), 691-707.
- Parment, A. (2008). *Generation Y: framtidens konsumenter och medarbetare gör entré*. Första upplagan. Malmö: Liber.
- Prussia, G. E., Anderson, J. S. & Manz, C. C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: the mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, 19. 523-538.

Rennström, J. & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie. Om analysarbete i kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur.

Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju - från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2007). *Research methods for business students*. Fourth edition. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.

Veckans affärer. (2016). Det här är de 10 hetaste jobbtitlarna 2017.

<https://www.va.se/nyheter/2016/12/05/det-har-ar-de-10-hetaste-jobbtitlarna-2017/> (Läst 2017-04-04.)

Williams, S. (1997). Personality and self-leadership. *Human Resource Management Review*, 7. (2), 139–155.

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. Seventh edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Bilaga 1: Informationsmail

Hej!

Vi är två studenter från Lunds universitet, Campus Helsingborg som just nu läser vår sista termin vid Institutionen för Service management och tjänstvetenskap. Under mars månad påbörjade vi vår kandidatuppsats inom ledarskap där vi valt att inrikta oss mot fenomenet självledarskap och dess betydelse för en individ i en ledarskapsroll.

Studien kommer att innefatta ett flertal intervjuer med personer som innehar en ansvarsbefattning inom den organisation där de är verksamma. Intervjutiden kommer att vara cirka 45-75 minuter och intervjuerna kommer att transkriberas för att på ett fördelaktigt sätt kunna analyseras och användas i uppsatsen.

Resultatet från denna kandidatuppsats kommer att finnas tillgänglig i en databas på universitetets hemsida. Vid önskemål kommer all personinformation samt de insamlade svaren att vara 100 % anonyma. Vår avsikt med intervjuerna är att undersöka samt få en ökad förståelse för hur individer med ansvarsbefattningar arbetar med självledarskap och hur de upplever att detta arbete påverkar deras ledarskapsroll.

Vi är väldigt tacksamma om du har möjlighet att medverka i vår studie. Om du har några frågor eller funderingar är du givetvis välkommen att kontakta oss.

Med vänliga hälsningar

Simon Andersson

Linus Nilsson

xxxx-xxxxxx

xxxx-xxxxxx

xxx14xxx@student.lu.se

xxx14xxx@student.lu.se

Bilaga 2: Intervjuguide

Del 1.

Etiska principer:

- Du kan när som helst under intervjun välja att avbryta eller att inte svara på en fråga.
- Om du har önskemål om att vara anonym så går det bra.
- Materialet kommer att behandlas konfidentiellt och endast användas för sitt syfte; att gynna uppsatsen.

- Önskar du att vara anonym eller går det bra att vi använder ditt namn?
- Är det okej om vi spelar in intervjun för att sedan kunna transkribera den för att på ett enklare sätt kunna använda materialet i vår uppsats?

Del 2.

Allmänna frågor/Bakgrund:

- Vad heter du? Hur gammal är du?
- Vad har du för arbetsbefattning? Kan du beskriva dina arbetsuppgifter?
- Kan du berätta hur en vanlig arbetsdag kan se ut för dig?
- På vilket/vilka sätt agerar du ledarskap relaterat till andra?

Självledarskap generellt

- Vad tänker du när du hör begreppet självledarskap?
- Anser du att du utövar självledarskap?
- Hur tror/känner du att det påverkar dig i din ledarskapsroll i förhållande till andra?
- Vad motiverar dig till att arbeta med självledarskap?
- När anser du att du började utöva aktivt självledarskap?
- Tror du att alla personer utövar självledarskap?

Självledarskap:

Självledarskap: *en process av systematiska handlingar samt mentala strategier som utövas i syfte att motivera och leda oss själva till att prestera bättre och mer effektivt.*

- Känner du att denna definition överensstämmer med din syn på vad som bedöms som självledarskap?
- Dyker det upp några nya tankar kring ämnet efter att du har läst definitionen av självledarskap?
- Kan du efter att ha läst definitionen komma på fler sätt som du i praktiken jobbar med självledarskap?

Del 3.

Betendefokuserade strategier:

- Hur känner du när du står framför en jobbig (och/eller svår) men nödvändig uppgift?
- Vad tror du krävs hos en person för att genomföra en uppgift som känns svår och jobbig?
- Hur kan en individ vid en sådan situation gå tillväga för att styra det egna beteendet och genomföra uppgiften?
- Har du upplevt en sådan situation någon gång? Vill du ge ett exempel?
- Gör du något aktivt för att utveckla självledarskapet? Har du deltagit på självledarskapsföreläsningar eller utbildningar? Har du någon coach?

- Har du någon gång observerat ditt eget beteende? Hur? (**Självobservation**)
- Brukar du sätta mål för dig själv? Hur arbetar du med din personliga målsättning? (**Självmålsättning**)
- Om du har lyckats att nå dina mål, har du då belönat dig någon gång? Hur? Om inte, tror du att det hade kunnat ge något att göra det? (**Självbelöning**)
- Hur gör du om du inte når dina mål eller misslyckas med något? Har du någon gång bestraffat dig själv? På vilket vis/hur då? (**Självbestraffning**)
- Hur jobbar du för att nå dina mål? Använder du dig av någon form av påminnelser? Hur då? Hur ofta? (**Självpåminnelse**)
- Hur förbereder du dig inför ett utförande? Vad gör du rent praktiskt? Vad gör du rent mentalt? (**Repetition**)

Naturliga belöningsstrategier:

- Har du någon gång upplevt en uppgift som tråkig? Hur gjorde du för att genomföra den? Gjorde du något speciellt för att den skulle upplevas roligare?
- Har du någon gång använt dig av belöningar? Vad för sorts belöningar? När bestämde du dig för att belöna dig själv? (innan, under tiden, efter slutfört arbete)
- När du hade slutfört en på förhand tråkig uppgift, hur kände du då? Hur kände du nästa gång du stod framför en liknande uppgift?

Tankemönsterbaserade strategier:

- På vilket sätt tror du att personliga tankar och uppfattningar kan påverka en individ?
- Hur bemöter du ett problem? Vad gör du när ett problem uppstår? Bemöter du ett problem idag likadant som du bemötte det för 5 år sedan? Varför/varför inte?
- Hur mycket påverkas du av dina uppfattningar och tro innan du genomför en handling? Hur påverkar det dig? (**Uppfattning/tro**)
- Vilka tankar har du när du står inför en utmanande uppgift? Varför tror du att du har dessa? Hur hanterar du de? Hade du velat hantera tankarna annorlunda? (**Fantasi**)
- Har du någon gång ägnat dig åt själv-prat? Om ja, hur då och varför? Om nej, varför inte? Hade du velat testa? (**Själv-prat**)
- Har du några mentala vanor? Anser du att de är bra/dålig? Hur arbetar du med dessa? Hur hade du velat arbeta med dessa? (**Mentala vanor**)

Del 4.

Effektivitet:

- Hur skulle du definiera ett effektivt självledarskap?
- Varför är det viktigt med ett effektivt självledarskap? Vad kan det skapa?
- Skulle du säga att du personligen är effektiv i ditt självledarskap? Varför?
- Hur tror du att ett effektivt självledarskap kan upplevas olika för olika individer?

Del 5.

Avslutningsvis:

- Hur skulle du säga att du arbetar med självledarskap i praktiken?
- Hur känner/tror du att ditt utövande av självledarskap påverkar dig i din ledarskapsroll?