



Självledarskap i en digital värld

Sex anställda berättar om arbetet inom finansbranschen

Åsa Rehnstrand

Pro gradu-avhandling i organisation och ledning

Handledare: Professor Anette Hallin

Fakulteten för samhällsvetenskaper och ekonomi

Handelshögskolan vid Åbo Akademi

Åbo 2020

ÅBO AKADEMI – FAKULTETEN FÖR SAMHÄLLSVETENSKAPER OCH EKONOMI

Abstrakt för avhandling pro gradu

Ämne: Organisation och ledning

Författare: Åsa Rehnstrand

Arbetets titel: Självlledarskap i en digital värld. Sex anställda berättar om arbetet inom finansbranschen

Handledare: Professor Anette Hallin

Självlledarskapets förutsättningar, görande och konsekvenser tillsammans med den digitala tekniken skapar mervärde för utvecklingen av vårt samhälle, både för enskilda individer och organisationer. Inom den finska finansbranschen råder det ständiga förändringar. Distansarbete och flexibla arbetstider är idag vardag för de anställda inom finansbranschen. Att kunna leda sig själv är idag en viktig färdighet bland anställda inom finansbranschen. Eftersom den digitala tekniken får en allt större betydelse i arbete och icke-arbete blir det allt viktigare att ha en förmåga att kunna leda sig själv.

Syftet med denna pro gradu-avhandling var att undersöka hur anställda inom den finska finansbranschen leder sig själva samt vilken digital teknik som har betydelse för hur de anställda gör för att få saker och ting gjorda. Tidigare forskning har lagt tyngpunkt på självlledarskapets görande. Problemet är avsaknaden av digital teknik i utförandet av självlledarskap. Inga studier har undersökt hur självlledarskap utförs med stöd av digital teknik.

Denna pro gradu-avhandling hade sin utgångspunkt i modellen om att självlledarskap är en spänning mellan fyra olika dualiteter. Självlledarskapet har redovisats enligt dess förutsättningar, konsekvenser och görande. Den teoretiska referensramen har även behandlat tidigare akademisk forskning kring digital teknik.

För att finna svaret på forskningsfrågan har studien utförts genom semistrukturerade intervjuer med sex anställda inom den finska finansbranschen. Studiens respondenter utgjordes av tre män och tre kvinnor. Respondenterna presenterade tre olika företag inom den finska finansbranschen. De strategiskt utvalda intervjupersonerna representerade ytterligare olika åldrar, arbetspositioner och arbetserfarenheter.

Studiens resultat visar att anställda inom finansbranschen behöver rutiner, självobservation och kompetens för att utföra självlledarskap med stöd av digital teknik. Studien påvisar att de anställda leder sig själv genom att planera, arbeta enligt målsättningar och genom att utveckla sina färdigheter. Anställda inom finansbranschen använder digital teknik eftersom det stöder arbetet och icke-arbetet. Avhandlingen ökar också kunskapen om att det finns ett vidare behov av akademisk forskning som studerar självlledarskapets specifika dimensioner mera ingående.

Nyckelord: självlledarskap, digital teknik, anställda, finansbranschen

Datum: 19.05.2020 | Sidantal: 97

INNEHÅLL

1	INLEDNING.....	1
	1.1 Problemdiskussion	3
	1.2 Syfte.....	6
	1.3 Disposition.....	7
2	DEN TEORETISKA REFERENSRAMEN	9
	2.1 Självledarskapets förutsättningar	9
	2.1.1 Utmaning och rutin	10
	2.1.2 Inre tankar och kropp	12
	2.1.3 Jaget och andra.....	15
	2.1.4 Arbete och icke-arbete.....	19
	2.2 Självledarskapets görande	21
	2.3 Självledarskapets konsekvenser	23
	2.4 Kritik mot självledarskap.....	25
	2.5 Digital teknik	26
	2.6 Sammanfattning	28
3	METOD	30
	3.1 Kvalitativ forskningsmetod.....	30
	3.2 Mitt urval och genomförande av vald metod.....	34
	3.2.1 Annika	37
	3.2.2 Alexander.....	37
	3.2.3 Anita	38
	3.2.4 Anton.....	38
	3.2.5 Agneta	39
	3.2.6 Axel.....	39
	3.3 Platsen för intervjuerna.....	40
	3.4 Intervjufrågor och teman	42
	3.5 Etiska överväganden.....	48
	3.6 Kvalitet och trovärdighet	49
	3.7 Analysmetod	51
4	PRESENTATION AV STUDIENS ANALYS OCH RESULTAT	54
	4.1 Struktur av data	54

4.2 Utmaning och rutin.....	56
4.2.1 Målsättningar	59
4.2.2 Resultat	62
4.3 Inre tankar och kropp	63
4.3.1 Mentalt välmående	64
4.3.2 Fysiskt välmående.....	69
4.4 Jaget och andra.....	70
4.4.1 Att leda och tro på sig själv	70
4.4.2 Kommunikation med andra	75
4.5 Arbete och icke-arbete.....	77
4.5.1 Självutveckling genom autonomi	78
4.5.2 Självutveckling genom kompetens	82
5 DISKUSSION OCH SLUTSATSER.....	85
5.1 Slutsatser.....	86
5.1.1 Rutiner	90
5.1.2 Självobservation.....	91
5.1.3 Kompetens	92
5.2 Slutsatser för företag	94
5.3 Förslag för vidare forskning	95
5.4 Avslutande ord	96
KÄLLOR	98
Bilaga 1 – Intervjuguide på svenska.....	106
Bilaga 2 – Intervjuguide på finska.....	108
Bilaga 3 – Informationsbrev till respondenten på svenska	110
Bilaga 4 – Samtycke till medverkan i intervju på svenska	111
Bilaga 5 – Informationsbrev till respondenten på finska	112
Bilaga 6 – Samtycke till medverkan i intervju på finska	113

1 INLEDNING

På jobbet är ju det att jag ser till att jag är å jour med alla och allt. Jag tar själv reda på, jag läser och jag frågar mina kollegor. Men det är ju bara det att du själv måste ta initiativet. Såklart finns det ju nätkurser som arbetsgivaren erbjuder men nog är det du själv som måste se till att du håller din kompetens i skick. (Anita)

Att leda sig själv handlar om att kunna påverka och kontrollera sitt beteende (Manz & Neck, 2004). Även om det finns en passionerad strävan efter att uppnå mål kan resan dit upplevas som besvärlig. Vårt undermedvetna och rädslan att misslyckas kan påverka oss. Därför väljer många att stanna inom bekvämlighetszonen. Receptet för framgång i arbete och icke-arbete är i princip enkelt. En framgångsrik individ kan skapa målsättningar hen vill uppnå. Individen håller sig till sina beslut och strävar ständigt efter att uppnå målsättningarna. Flera studier av bland annat Stewart, Courthright och Manz (2011) visar att självledarskap har flera olika positiva effekter på en individs prestanda, som till exempel ökad effektivitet och karriärsframgång.

Det svåraste är ju då hur vi ska gå till väga för att få saker och ting gjorda. Vilken betydelse har den digitala tekniken i detta sammanhang. Ledarskap har länge varit ett primärt forskningsområde inom organisationsstudier där forskningens tyngdpunkt finns på att förstå ledarskap (Stewart et al., 2011). Traditionell litteratur om ledarskap har nästan uteslutande dominerats av perspektivet på att ledarskap är något som utövas av en enda person (Crevani, Lindgren & Packendorff, 2007). Självledarskap innebär att en individ genom olika processer och strategier påverkar sitt beteende (Manz & Neck, 2004). Phil-Thingvad (2014) lyfter fram självledarskapet som en viktig metod i dagens moderna kunskapsarbete. Även annan akademisk forskning visar att självledarskap har en central betydelse i dagens dynamiska och komplexa miljö (Tat & Zeitel-Bank, 2013). Det här en pro gradu-avhandling om självledarskap och framför allt om

vilken betydelse den digitala tekniken har för hur anställda inom finansbranschen leder sig själva.

Den digitala tekniken har skapat nya sätt att arbeta och nya perspektiv på ledarskap har således uppstått. Enligt Cortellazzo, Bruni och Zampieri (2019) är digitalisering ett val som inte mera kan undvikas, oavsett företag, storleken eller bransch. I organisationer handlar detta ur ett praktiskt perspektiv om att dagligen kunna hantera digitala verktyg, fatta beslut enligt de data som är tillgängliga och om att kunna leda sig själv (Cortellazzo et al., 2019).

Under de senaste åren har finansbranschen påverkats i hög grad av den tekniska utvecklingen vilket skapat förändringar i sättet att arbeta. Arbetet blir allt mer integrerat genom digital teknik och finansbranschen blir mindre arbetsplatsberoende eftersom distansarbete har blivit en vardag bland de anställda inom branschen (Finans Finland, 2019). Enligt Mackenzie (2010) är många organisationer idag verksamma i olika regioner och därför har bland annat sättet att kommunicera inom organisationer förändrats. Digital teknik gör det möjligt att arbeta på många olika platser vilket i sin tur skapar mer flexibilitet för de anställda. Det är möjligt att arbeta på flera olika platser med hjälp av bärbara datorer och mobiltelefoner. Diskussionen inom team, mellan arbetstagare och förmän sker idag oftare via digitala verktyg. Kommunikationen sker digitalt antingen via e-post eller via applikationer som till exempel Skype som bland annat möjliggör virtuella gruppkonversationer och textchatt. Den digitala tekniken har ytterligare skapat möjligheter som stöder icke-arbete. (Mackenzie, 2010)

Den finska finansbranschen består av banker, försäkringsbolag, finansbolag, värdepappersförmedlare, fondbolag och finansarbetsgivare. Den finska finansbranschen sysselsätter idag cirka 36 000 personer. Av dessa arbetar cirka 26 000 personer inom bankbranschen och cirka 10 000 personer inom försäkringsbranschen. Den finska finansbranschen domineras av kvinnor och särskilt inom ledande positioner. Den finska finansbranschen är en av de

branscher som idag är starkt beroende av självledande anställda som kan utnyttja de digitala verktyg som finns tillförfogande. (Finans Finland, 2019)

Denna pro gradu-avhandling strävas efter att finna svaret på hur anställda inom den finska finansbranschen leder sig själva och vilken betydelse den digitala tekniken har för detta. För att hitta svaret har denna pro gradu-avhandling genomförts med en kvalitativ forskningsmetod och med sex semistrukturerade intervjuer med anställda inom finansbranschen. Som utgångspunkt för min studie har jag inspirerats och utgått från modellen av att synen på självledarskapet är en förmåga att hantera och upprätthålla fyra dualiteter: *utmaning och rutin, inre tankar och kropp, jaget och andra* samt *arbete och icke-arbete* (Cunha, Pacheco, Castanheira & Rego, 2017). Jag framför att denna modell är lämplig eftersom arbetet påverkas av olika dimensioner och det är en utmaning att kunna hantera spänningar mellan olika dualiteter.

1.1 Problemdiskussion

Inom ledarskapsforskning forskas och beskrivs självledarskap ofta som en process (Manz & Neck, 2004; Neck & Houghton, 2006; Williams, 1997). Det finns behov för forskning ur ett mer beskrivande perspektiv (Cunha et al., 2017). Vidare påpekar Cunha et al. (2017) att självledarskap som process är känd och accepterad, men att självledarskap fortfarande är underforskat. De framför dessutom att det finns ett behov att utforska självledarskapet inom bland annat olika branscher och organisatoriska nivåer. Det som vi idag känner till är att forskning argumenterar för självledarskapet och digitaliseringens framväxt (se t.ex. Cortellazzos et al., 2019; Marques-Quinteiro et al., 2019; Phil-Thingvad, 2014; Mackenzie, 2010). Problemet är avsaknaden av materiella värden, i detta sammanhang om hur självledarskapet stöds genom digital teknik. Det som vi inte känner till är den digitala teknikens inverkan på självledarskapet. Hur stöds

självledarskapet med hjälp av den digitala tekniken? Tidigare forskning har inte tittat på den digitala tekniken i samband till självledarskapets görande trots att digital teknik används vid arbete och icke-arbete. Enligt Schwarzmüller, Brosi, Duman och Welppe (2018) finns det ett ökat intresse för att diskutera förhållandet mellan ledarskap och digital teknik. Schwarzmüller et al. (2018) påpekar ytterligare att detta har väckt ett intresse för forskning att således upptäcka större förändringsmönster som uppstår på grund av digitaliseringen.

Självledarskap är idag viktigt eftersom arbetet speciellt inom finansbranschen ofta handlar om distansarbete och flexibla arbetstider. Självledarskap inom finansbranschen är ett spännande fenomen just nu i vår värld eftersom bland annat finansbranschen står inför stora förändringar och speciellt på den finska arbetsmarknaden. Å ena sidan blir personalen allt färre och å andra sidan minskar antalet fysiska kontor ständigt. De anställda inom branschen har allt mera ansvar och högre målsättningar i sitt arbete. Digitaliseringen, trender, konsumenters förändrade beteende och förändringar i organisationer ställer krav på nya sätt att arbeta. (Finans Finland, 2019). För att få saker och ting gjorda behövs självledarskap. Även mindre trevliga uppgifter måste göras för att sedan kunna ta följande steg. Tidigare forskning av bland annat Manz och Neck (2004) påstår att en individ blir effektivare genom självledarskap. Jag framför att det finns en kunskapslucka för att finna en förståelse för hur anställda inom finansbranschen leder sig själva genom digitala verktyg.

Även den finska finansbranschen anser att självledarskap är viktigt. För att kunna förutse framtida kompetensbehov inom branschen genomförde branschorganisationen Finans Finland hösten 2018 en undersökning där anställda inom branschen skulle välja ut de fem mest betydelsefulla färdigheterna inom arbetet bland hela trettiofem alternativ. Frågor gällande självledarskap visade sig vara den viktigaste färdigheten för framtida kompetenser. Annat centralt som undersökningen påvisade var de anställdas digitala färdigheter med att bland annat kunna hantera digital teknik och utnyttja dessa i det dagliga arbetet. (Finans Finland, 2019)

Efter den första industriella revolutionen har den ekonomiska historien präglats av individuellt mänskligt arbete och immaterialisering av konsumtionen. Genom den industriella revolutionen ersattes manuellt arbete med maskiner. Därefter har utvecklingen gått fram till den digitala revolutionen. (Kaivo-Oja, Roth & Westerlund, 2017). Barley (1988) framför att tekniska framsteg inom digital teknik skapar ett ständigt behov för forskning. I början av 1990-talet använde organisationer interna nätverk som kompetenshanterinssystem. Den dåtida digitala teknikens syfte var främst att stöda dokument- och resurshantering. Den digitala tekniken hade även då som syfte att filtrera det viktigaste från ett växande informationsflöde. (Ardichvili, 2002)

Den digitala tekniken har många funktioner. Digital teknik inom finansbranschen används som bland annat informationskanal, problemlösning och produktutveckling. Digital teknik kan å andra sidan användas för att stöda organisationskulturen, samarbete, möten på distans samt att producera olika slag av rapporter. (Finans Finland, 2019). Det är redan klart att utvecklingen av digitala verktyg skapar förändringar. Å ena sidan minskar de så kallade traditionella jobben på fysiska bankkontor medan det å andra sidan skapas nya jobb, som till exempel digital kundservice. Att arbeta inom finansbranschen idag innebär att anställdas arbete förändras. Idag handlar arbetet om att ha en omfattande kompetens och att ha förmåga att ständigt uppdatera sina kompetenser. Förändringar i arbete kräver att de anställda är redo, förutser förändringar och har ett mod att göra förändringar. För att kunna utvecklas förutsätter detta att de anställda har en egen önskan att utvecklas i sitt arbete. (Finans Finland, 2019)

Enligt Kaivo-Oja et al. (2017) förändrar utvecklingen av den digitala tekniken vårt sätt att leva och arbeta. Idag omges vi av olika digitala teknologier som har en stor roll för bland annat olika produkter, tjänster och verksamhet (Yoo, Boland, Lyytinen & Majchrzak, 2012). Leonard (2011) påstår att den digitala tekniken innehar fysiska egenskaper vilka skapar möjligheter för olika målsättningar och avsikter där de sedan utformas och används. Utveckling och

implementering av ny digital teknik skapar vidare ett kontinuerligt behov av att uppdatera tidigare kunskapsbidrag (Schwarz Müller et al., 2018). Utgående från detta och övrig forskning (se t.ex. Houghton & Neck, 2002; Neck & Manz, 2004) kan jag bidra med nya inslag över det som inte tidigare utforskats.

1.2 Syfte

Syftet med denna studie är att utveckla en förståelse för hur finansbranschens anställda utövar självledarskap genom digital teknik.

För att nå studiens syfte ställer jag följande frågor:

- *Hur använder de anställda inom finansbranschen digital teknik?*
- *Vilka digitala verktyg är centrala för att få saker och ting gjorda?*

Genom digital teknik förnyar organisationer sina sätt att arbeta genom nya processer (Schwarz Müller et al., 2018). Detta skapar nya perspektiv på ledarskap och arbetssätt. Nuvarande arbetsuppgifter förändras medan det finns arbetsuppgifter som försvinner. Allt detta tillsammans skapar utmaningar och behov för att skapa förståelse för nya fenomen. Allt detta är nu möjligt med hjälp av digital teknik. Det ger även ansvar för att känna sina egna sätt att arbeta och leda sig själv. Därför är jag nyfiken att finna en förståelse över hur anställda inom finansbranschen leder sig själva genom den digitala tekniken. Denna avhandling avser således att fylla en kunskapslucka samt bidra med ny kunskap inom organisation och ledning.

Mitt intresse för självledarskap och den digitala teknikens utveckling har ökat under de nio år som jag arbetat inom finansbranschen. Det som förvånat mig är hur snabbt utvecklingen går framåt. Arbetsprocesser för två år sedan ser idag

helt annorlunda ut. För att illustrera detta tydligare tänker jag på bland annat möten och intern utbildning som tidigare arrangerades på specifika platser och tidpunkter. Idag är de digitala och det är möjligt att delta i dessa oberoende plats och tidpunkt.

Enligt Finans Finland (2019) har anställda inom finansbranschen i dag kvalitativa och kvantitativa målsättningar. Många anställda inom branschen arbetar i allt mindre närhet till ledningen och distansarbete är vanligt förekommande (Finans Finland, 2019). Asikainen (2016) framför i sin pro gradu-avhandling att distansarbete inom finansbranschen skapar flexibilitet och anställda kan arbeta när som helst och var som helst. Enligt Asikainen (2016) ökar detta de anställdas välbefinnande och attityden till arbetet stärks. Finansbranschen lika som många andra branscher håller på att gå mot en ny värld med ökad flexibilitet i arbetet där kontorsväggar inte längre begränsar arbetet (Asikainen, 2016). Fastän många företag utbildar sina anställda genom interna utbildningar och rekryterar nya anställda med digitala färdigheter har de anställda även ett eget ansvar för att uppdatera sina digitala färdigheter (Finans Finland, 2019).

Utgående från detta argumenterar jag för att det därför finns ett starkt behov att studera självledarskap bland anställda inom finansbranschen och hur det genomförs med hjälp av digital teknik.

1.3 Disposition

Denna pro gradu-avhandling består av fem huvudkapitel. Detta inledande kapitel introducerar studiens problemformulering, syfte och studiens disposition. Avsikten här är att öppna upp för läsaren om det ämnesområde jag studerat.

I det andra kapitlet presenteras den teoretiska referensramen för självledarskapet och digital teknik. Avhandlingens teoretiska referensram avslutas med en sammanfattning.

I det tredje kapitlet presenteras avhandlingens metod med en beskrivning om hur jag gått till väga gällande avhandlingens datainsamling. I detta kapitel beskriver jag även de intervjuade personerna. Det tredje kapitlet avslutas med en beskrivning av etiska överväganden, kvalitet, trovärdighet och vald analysmetod.

I det fjärde kapitlet presenteras avhandlingens analys och resultat. I vilka situationer använder de anställda digital teknik? Vilka digitala verktyg har betydelse för hur de anställda inom finansbranschen leder sig själva?

I det femte och avslutande kapitlet ges en sammanfattande diskussion om studiens slutsatser. I detta kapitel ger jag även förslag till fortsatt forskning inom studiens valda ämnesområde. Kapitlet avslutas med mina egna tankar om den utförda studien.

2 DEN TEORETISKA REFERENSRAMEN

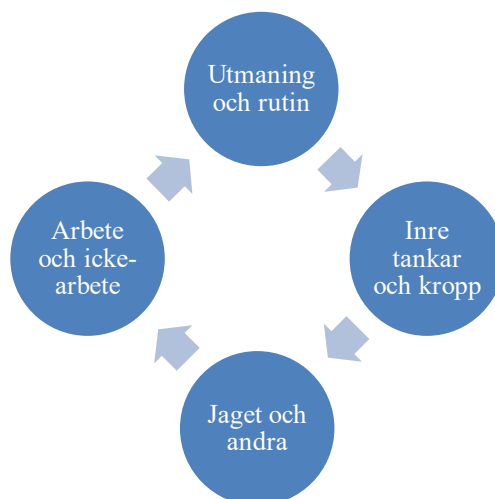
Den teoretiska referensramen tar fasta på självledarskapet och den digitala tekniken. För att kunna studera självledarskap redogörs självledarskapet genom: *förutsättningar, görande och konsekvenser*. Självledarskapets förutsättningar utgör den teoretiska referensramens grundsten. Jag kommer också att behandla självledarskapet genom dess görande och konsekvenser. Självledarskapets förutsättningar utgår från studiens teman: *utmaning och rutin, inre tankar och kropp, jaget och andra* samt *arbete och icke-arbete* enligt Cunha et al. (2017) syn på självledarskap. Den digitala tekniken redogörs därefter. Detta kapitel avslutas med en sammanfattning av detta kapitel centrala delar.

Självledarskap som begrepp är brett och tolkande. Inom vetenskaplig forskning diskuteras ämnet till exempel inom ekonomi, samhällsvetenskap och psykologi (Houghton, Neck & Singh, 2004). Till följande kommer jag att redogöra självledarskapets förutsättningar som utgör grundstenen av denna studies teoretiska referensram.

2.1 Självledarskapets förutsättningar

Självledarskap som begrepp är känt och accepterat, men det finns fortfarande lite forskning om självledarskap som arbetsprocess (Cunha et al., 2017). Cunha et al. (2017) lyfter fram relevanta faktorer för hur vi ska vara effektiva på ett hållbart och produktivt sätt. Enligt Cunha et al. (2017) är självledarskap en process som kan översättas till förmågan att hantera och upprätthålla fyra dualiteter: *utmaning och rutin, inre tankar och kropp, jaget och andra* samt *arbete och icke-arbete*. Utgående från dessa fyra dualiteter kommer självledarskapets förutsättningar presenteras närmare i egna underkapitel.

Figur 1: Självledarskapets fyra dualiteter som utgångspunkt för självledarskapets förutsättningar



Min version av Cunha et al. (2017) figur.

2.1.1 Utmaning och rutin

Utmaning och rutin är en av de fyra dualiteter som utgör grunden för självledarskapet (Cunha et al., 2017). Cunha et al. (2017) påpekar att individen har ett behov av att få utmana sig själv för att kunna utvecklas i sitt självledarskap. Det kan exempelvis vara ett deltagande i ett nytt projekt eller en ny arbetsroll i organisationen vilket ökar motivationen och kreativiteten. Utmaningar kan tolkas som en slags förnyelse och ett tillfälle för individen att kunna tänka utanför boxen. Utmaningar kan även sammankopplas med nyfikenhet. (Cunha et al., 2017)

Arbetsuppgifter och målsättningar skapar behov för självledarskap (Neck & Houghton, 2006). Enligt Neck och Houghton (2006) har arbetskarriärer och vissa specifika arbetsuppgifter en betydelse för hur proaktiv eller målorienterad en individ är. En proaktiv individ tar ansvar och följer upp sina handlingar. Proaktiva och målinriktade individer bestämmer sig ofta för att skapa en karriär i ett tidigt skede vilket skapar ett ökat självförtroende. Individen leder sig själv och individen bygger upp ett självförtroende för att uppnå ett visst mål. (Neck & Houghton, 2006). Enligt Neck och Manz (2006) är det viktigt att ha målsättningar på både kort sikt och lång sikt. De kortsiktiga målsättningarna anpassas enligt långsiktiga målsättningar (Neck & Manz, 2006). Deci och Ryan (2000) poängterar vidare att en systematisk, väl utformad och avsiktlig uppsättning av personliga mål har en positiv verkan på den anställdas beteende som till exempel genom ökad motivation. Neck och Houghton (2006) betonar att en självledande och självsäker individ ser ett misslyckande som en inlärningsupplevelse vilket senare skapar förutsättningar för framtiden att uppnå mål. Neck och Houghton (2006) framför att ifall en individ däremot inte tror på sig själv, pågår fortsättningsvis en inläring men då ligger fokus på att inte misslyckas alls. I denna situation eftersträvar individen att hålla sig inom en bekvämlighetszon för att undvika misslyckande (Neck & Houghton, 2006).

Anställda inom organisationer idag arbetar ofta med flexibla rutiner och flexibel digital teknik (Leonardi, 2011). Genom att sätta upp utmanade och specifika målsättningar i olika kombinationer kan individens förmåga stärkas för att uppnå mål (Manz & Neck, 2004). Enligt Leonardi (2011) stöder den digitala tekniken individens förmåga att uppnå mål. Grundläggande rutiner och disciplinerande beteende skapar å ena sidan förutsättningar för självledarskapet. Å andra sidan kan utmanande situationer fungera som naturliga belöningsstrategier. (Manz & Neck, 2004)

Genom olika utmaningar kan individen skapa rutiner i sitt självledarskap. Manz och Neck (2006) framhäver speciellt självbelönings betydelse för att uppnå utmaningar och målsättningar. Det naturliga belöningsförfarandets syfte är att

skapa situationer för en individ där hen känner sig motiverad av den specifika uppgift som det gäller (Manz & Neck, 2004; Manz & Sims, 2001). Enligt Manz och Sims (2001) kan naturligt belöningsförfarande utformas på två olika sätt. Det första sättet innebär att skapa trevliga och sporrande funktioner i en given aktivitet, vilket i sin tur ger upphov till att aktiviteten blir naturligt givande. Det andra sättet handlar om att styra uppmärksamheten bort från aspekter som kan ha en negativ inverkan på resultatet. Båda sätten skapar känslor av självbestämmande och kompetens vilket skapar bättre prestanda. (Neck & Houghton, 2006). Stewart et al. (2011) har också konstaterat att självledarskap har ett samband med en bättre prestanda.

2.1.2 Inre tankar och kropp

Självledarskapets förutsättningar utforskas vidare utgående från fysiska och kognitiva perspektiv genom att analysera individens inre tankar och kropp. Individens tankar och kropp är centrala delar av självledarskapet. (Tat & Zeitel-Bank, 2013). Enligt Hirose (2011) har kroppens roll ur ett kognitivt perspektiv försumrats från tidigare vetenskap. Enligt Neck och Manz (2013) har individens kropp och tankar en betydelse för självledarskap. Tankarna och kroppen påverkas av individens beteende. (Neck & Manz, 2013).

Lovelace, Manz och Alves (2002) argumenterar vidare för att arbete som ställer höga krav resulterar i utmattning och kan slutligen leda till utbrändhet. Därför är det ytterst viktigt att den självledande individen beaktar stressiga situationer genom att individen har en möjlighet att hantera dessa. Teodora (2015) lyfter fram uthållighet som en individs förmåga att kunna tänka positivt även i stressande situationer. Teodora (2015) menar att en psykologisk uthållighet skapar förutsättningar för att vara effektivt i arbetet. Att hantera självledarskap

genom kognitiva beteenden stärker självledarskapets görande (Lovelace et al., 2002).

Cunha et al. (2017) framför det mentala och fysiska välbefinnandet som en del av självledarskapet. För att kunna leda sig själv, bör individen ha en balans mellan sina inre tankar och kroppen. Denna balans är möjlig att skapa genom att lägga upp tydliga gränser mellan icke-arbete och arbete. (Cunha et al., 2017). Positiva tankar under arbete främjar individens tankegång vid icke-arbete (Sonntag et al., 2012). Enligt Sonntag et al. (2012) kan det mentala välbefinnandet utanför arbetet skapas genom fritidsaktiviteter som till exempel genom läsning, deltagande i bloggar eller idrottsaktiviteter. Ett mentalt välbefinnande kan skapas genom konstruktiva tankemönster och beteendefokuserade strategier vilka presenteras som följande (Sonntag et al., 2012).

Enligt Manz och Neck (2004) skapar individens konstruktiva tankemönster en bättre prestanda. Konstruktiva tankemönster kan förklaras genom ett så kallat tankeledarskap. Konstruktiva tankemönster identifierar och ersätter antaganden som har en negativ inverkan på individen. De konstruktiva tankemönstren skapar mentala bilder och en inre positiv röst hos individen som har en positiv påverkan på prestandan. Därför är det viktigt att individen har en inre förmåga att undersöka sina tankemönster och ersätta negativa antaganden med olika konstruktiva tankemönster genom exempelvis positiva interna dialoger. (Neck & Houghton, 2006). Ett belysande påstående är enligt Manz och Neck (2004) som lyfter fram att individer som tänker att de skall utföra något framgångsrikt, har en större benägenhet att prestera framgångsrikt vid en prestation.

De mentalt skapade tankemönstren har sammanfattningsvis en positiv påverkan på prestationen. Det handlar helt enkelt om att kunna föra en positiv inre dialog med sig själv. (Neck & Houghton, 2006). Individens egna tankemönster har en stor påverkan om vad sker i den fysiska världen. Det handlar om att kunna

modifiera sina egna tankemönster och hitta en inre motivation för det som skall utföras. (Manz & Neck, 2004)

Syftet med beteendefokuserade strategier är att öka individens självmedvetenhet för att underlätta beteendestyran. Beteendefokuserat självledarskap kännetecknas å ena sidan av åtgärder för att uppmuntra ett önskvärt och positivt beteende som leder till framgångsrikt resultat. Å andra kan beteendefokuserat självledarskap kännetecknas av att ett oönskat beteende som leder till misslyckade resultat elimineras till så stor del som möjligt. (Manz & Neck, 2006). Beteendefokuserade strategier handlar om självobservation, självbelöning och självbestraffning (Manz & Sims, 1980).

Självobservation kan jämföras med självreflektion och anses enligt Manz och Sims (1980) vara viktigt för en effektiv självhantering. Självobservation handlar om att individen innehar en förmåga att engagera sig i ett specifikt beteende. Detta beteende har en stor betydelse för självledarskapet eftersom individen vid självobservation har även en förmåga att eliminera ineffektivt och oproduktivt beteende. Individen kan således identifiera områden som behöver förbättras. Dessutom är självobservation ett sätt att utvärdera sig själv. Genom att individen analyserar sitt beteende, kan effektiviteten i arbetsinsatsen utvärderas. (Manz & Neck, 2006; Manz & Sims, 1980)

Med *självbelöningar* avses något som är materiellt eller immateriellt till sin karaktär. Det kan även vara något mycket konkret som exempelvis en semester eller en fin middag efter ett utfört krävande arbetsuppdrag. (Manz & Sims, 1980). Manz och Sims (1980) menar att självbelöning kan vara lika motiverande som då organisationen ger belöningar. Det är viktigt att individen har en förmåga att ge återkoppling till sig själv och den ska i första hand vara konstruktiv. Det handlar om att individen fokuserar på lärande, har en förmåga att ge konstruktiv feedback till sig själv och om att individen kan belöna sig själv. Dessa tillsammans skapar förutsättningar för att vidareutveckla individens självledarskap. (Manz & Sims, 1980)

Självbestraffning handlar om att ha en förmåga att undersöka misslyckanden och oönskat beteende. Rent praktiskt handlar detta om konkreta åtgärder som uppmuntrar till ett konstruktivt beteende och eliminerar oönskat beteende. Praktiska exempel är olika slags listor, anteckningar och skärmläckare på datorer. Dessa praktiska åtgärder stöder individens förmåga att behålla uppmärksamhet och engagemang för att uppnå målsättningar. (Manz & Sims, 1980)

Individen är till sin läggning nyfiken. Individens olika känslor är en del av den inre motivation. Det är naturligt att individen söker sig till sådant som individen själv finner intresse för. Nyfikenhet, engagemang och en njutning av det som individen utför kan sammankopplas med den inre motivationen. Då en individ är nyfiken är hen självmotiverad och strävar efter nya färdigheter. (Deci & Ryan 1985). Enligt Neck och Houghton (2006) är en motiverad individ målinriktad och målsättningar ger individen ett syfte att eftersträva något.

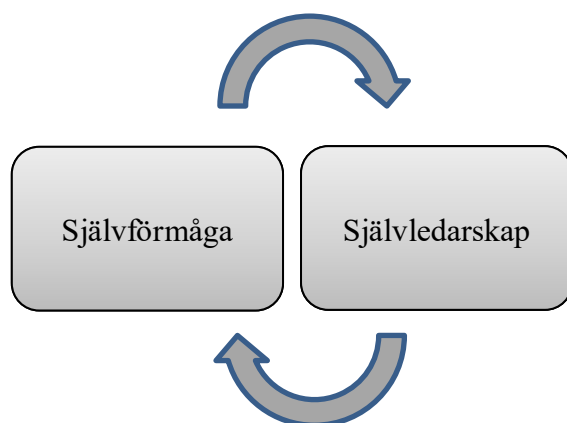
2.1.3 Jaget och andra

Enligt Pearce och Manz (2005) fokuserar traditionella former av ledarskap på makt, kunskap och förmåga vilket i sin tur inte skapar kreativitet eller innovativt tänkande. De menar att då anställda uppmuntras till att leda sig själva och fatta egna beslut, lösa problem och identifiera möjligheter med varandra, skapar organisationen en plattform för kreativt tänkande och innovation. Ett traditionellt fokus vi ofta finner inom ledarskapsforskning är hur ledare påverkar sina efterföljare (Stewart et al., 2011). Enligt Stewart et al. (2011) finner vi under flera årtioden en omfattande forskning inom begreppet självledarskap. Tidigare perspektiv inom ledarskapsforskning har lagt fokus på hur individer leder och hanterar sig själv (Manz & Sims, 1980). Manz och Neck (2004) framför att individens förmåga att fokusera på jaget har en betydelse för självledarskapet. Å

andra sidan främjas självledarskap genom förhållanden till andra. Självledarskapet balanseras av jaget och av andra (Cunha et al., 2017). Cunha et al. (2017) menar att investering i relationer med andra stöder självledarskapet. De menar att individen leder sig själv med hjälp av andra.

Tidigare forskning visar att förmågan att leda sig själv har ett positivt samband med upplevd självförmåga (*self-efficacy*) (Bandura 1997; Neck & Houghton, 2006). Sambandet mellan självledarskap och självförmåga fungerar genom två olika riktningar. Självledande individer har en större benägenhet att använda olika strategier för självledarskap och detta stärker individens förmåga att leda sig själv. (Prussia, Anderson & Manz, 1998). Nedan finns en figur som redogör hur självledarskapet och självförmåga fungerar genom två riktningar.

Figur 2: Sambandet mellan självförmåga och självledarskap



Källa: Prussia et al., 1998.

Enligt Bandura (1997) finns det fyra olika aspekter som påverkar självförmågan eller självkänslan. Framgångsrika erfarenheter är den mest betydelsefulla källan till en individs självkänsla. Framgång stärker självkänslan medan misslyckande

har en negativ effekt (Bandura, 1997). Ett annat sätt för att för att förbättra en individs självkänsla är enligt Bandura (1997) att observera sina arbetskamrater eller förebilder. Då en individ ser en arbetskamrat lyckas ökar individens tro på sig själv att lyckas. Den tredje aspekten är det sociala stödet. Ett socialt stöd innebär en uppmuntran från andra vilket upplevs som en stärkande faktor för individens förmåga att tro på sig själv. (Bandura, 1997). Bandura (1997) menar att individer som får en uppmuntran av andra har en större benägenhet att fortsätta vidare fastän de misslyckas. Den fjärde aspekten är individens fysiska och mentala tillstånd (Bandura, 1997).

Manz (1986) anser att självledarskapet baserar sig på kontroll där en individ eller ett team först inser en situation och sedan jämför denna med en önskad situation. Därefter gör individen eller teamet åtgärder för att uppnå önskat tillstånd. Det nya beteendens effekter bedöms genom feedback. Självledarskap uppstår i huvudsak då en individ eller ett team uppfattar en specifik situation, anpassar sina handlingar enligt en standard och därefter sker en utvärdering på hur beteendet har inverkat på att uppnå det önskade tillståndet. (Manz, 1986)

Självledarskap har forskats på olika nivåer, både på en individnivå och gruppnivå (Stewart et al., 2011). Enligt Stewart et al. (2011) har studier på en individnivå ökat och påvisat att självledarskap har ett samband till förbättrade prestationer. Forskning på individnivå har fokuserat på kognitiva och känslomässiga processer vilka individen upplever. Det kan konstateras att självledarskap stöds av positiva tankemönster och känsloreglering. (Stewart et al., 2011)

Cunha et al. (2017) menar att individer som känner till sina styrkor och svagheter har bättre förutsättningar att utveckla sitt eget självledarskap. Coaching och olika verktyg för självutvärdering är idag sätt för att främja en individs självledarskap. Att vara självkritisk, att ha en förmåga att ifrågasätta sig själv och utvecklande av sitt självförtroende är även del i processen att främja

sitt självledarskap. Individerna ska därmed ha en förmåga att kritisera, jämföra, analysera, bedöma och utbilda sig själv. (Cunha et al., 2017)

Individens personlighetsdrag har också en betydelse för förmågan att utföra självledarskap (Williams, 1997). Williams (1997) anser att individer som är starkt utåtriktade och har en förmåga att skapa balans, har en större nytta av förmågan att kunna leda sig själv. Enligt Williams (1997) behöver olika personlighetsdrag ha olika tekniker för att utföra självledarskap. Houghton et al. (2004) framhåller att vissa dimensioner av självledarskap är relaterade till vissa centrala personlighetsdrag som samvetsgrannhet (förmågan att vara målinriktad, noggrann) och extroverta personlighetsdrag.

Enligt Stewart et al. (2011) synliggörs självledarskap både på individ- och teamnivå. Självledarskapet har på senare tid betraktats på olika nivåer för att ge ett bredare och omfattande perspektiv som inkluderar en *självhanteringsprocess* som grundar sig på självhantering (Stewart et al., 2011). Ur ett individuellt perspektiv kan självledarskap uppfattas enligt Manz (1986) som en process att påverka sig själv. Manz (1986) framför att självledarskap handlar om att leda sig själv till att utföra naturligt motiverande uppgifter och att ha förmågan att hantera sig själv att även göra arbete som inte alltid känns naturligt motiverande. Manz (1991) betonar senare att självhanteringsprocesser är en del av självledarskapet. Dessa är beroende av olika incitament som exempelvis lön och andra belöningar för en anställd som utför arbete (Manz, 1991).

Enligt Stewart et al. (2011) har begreppet självledarskap även utvidgats till teamnivå. Cunha et al. (2017) hävdar att relationer mellan jaget och andra har visat sig vara en strategi för självledarskap. Detta betyder att vi kan leda oss själva med hjälp av andra genom att arbeta med andra. Relationen mellan jaget och andra kan vara en källa till motivation (Cunha et al., 2017). Forskning inom team har lagt fokus på grundläggande processer som till exempelvis interaktionen bland medlemmar i ett team (Stewart et al., 2011). Till skillnad från traditionella team där anställda har begränsade beslutsmöjligheter får

anställda i självledande team mera möjligheter att reglera sitt beteende och arbetsprocesser. Självledande team får till exempel bestämma över sina egna tidtabeller och övervaka kvaliteten på arbetets resultat (Manz, 1991). Stewart et al. (2011) poängterar att självledarskap i team verkar vara mest effektivt när det finns ett behov av kreativitet och anpassningsförmåga.

Individen har ett starkt behov av att tillhöra något. *Samhörighet* är ett grundläggande behov som stöder självledarskapet. Känslan av gemenskap är ett grundläggande behov där individen vill känna närhet till andra och att ha ett behov av att bry sig om andra. (Deci & Ryan, 2000). Känslan av samhörighet har visat sig ha betydande effekter på individens handlingar, beteenden och motivation (Deci & Ryan, 2000; Sonnentag, Niessen & Kuonath, 2010). Deci och Ryan (2000) framför att individen kan vara proaktiv och engagerad. Alternativt kan individen vara passiv. Samhörighet anses vara ett behov för att stöda individens självmotivering (Deci & Ryan, 2000). Sonnentag et al. (2010) lyfter fram att det är viktigt att de anställda har berikade sociala relationer med andra. Positiva relationer och integrering främjar energi (Sonnentag et al., 2010). Cunha et al. (2017) konstaterar ytterligare att en investering i sociala relationer kan tolkas som ett slag av strategi för självledarskap.

2.1.4 Arbete och icke-arbete

Att ha balans mellan arbete och icke-arbete är en integrerad del av självledarskapets förutsättningar (Cunha et al., 2017). Med icke-arbetet avses här det som inte gäller arbete, det vill säga fritiden (Cunha et al., 2017). I dagens arbetsliv uppmuntras anställda att ta mer ansvar för sitt eget arbete vilket skapar ett behov för självledarskap (Neck & Houghton, 2006). Kossek och Lautsch (2012) påpekar att balansen mellan arbete och icke-arbete idag är en viktig utmaning i vårt dagliga liv. Idag blir det allt svårare att särskilja arbete och icke-

arbete. Det finns inte lika strikta linjer mera på var linjen går för att det klassificeras som arbete. Teknologins utveckling ligger bakom detta. Eftersom samhället och arbeten utvecklas medför detta utmaningar mellan arbetet och icke-arbetet. Enligt Kossek och Lautsch (2012) ska individen vara förberedd på att kunna anpassa sig efter förändringar. Då är det viktigt att individen finner ett sätt att balansera arbetet med det övriga livet (Kossek & Lautsch, 2012).

Enligt Khallash och Kruse (2012) påverkas vi av nya tekniska möjligheter. Konsekvenser av dessa förändringar påverkas vår balans mellan arbete och icke-arbete (Khallash & Kruse, 2012). Khallash och Kruse (2012) hävdar att vår förståelse mellan balans i arbete och icke-arbete i allt högre grad handlar om självmotivation. Balans mellan arbete och icke-arbete är dock en term som är öppen för subjektiv tolkning. Arbete tolkas vara ett element för att stöda och skapa förutsättningar för icke-arbete, exempelvis för en individs familj. För att hitta balansen mellan arbete och icke-arbete, handlar det hela om att kunna hantera ett yttre tryck från arbetsmiljön med fritiden. (Khallash & Kruse, 2012)

Cunha et al. (2017) konstaterar vidare i sin forskning att arbete ska vara trevligt och att ett yrkesliv är viktigt för individer. Det är viktigt att individen får njuta av sitt arbete. Om individen inte trivs med sitt arbete är det svårt att motivera sig själv. (Cunha et al., 2017). Det är viktigt att ha dagliga mål, eftersträva kvalitet och att utföra sina arbetsuppgifter (Cunha et al., 2017). Cunha et al. (2017) menar att arbetet ska skapa engagemang för ansvar och detta kräver en autonom arbetsmiljö. *Autonomi* hänvisar till upplevelsen om att individen vill vara självledd, agera enligt eget val och vilja. Autonomi innebär att individen upplever att ha en frihet för att bestämma över sina handlingar och motivationen kommer från individens inre. (Deci & Ryan, 2000). Ryan (1995) lyfter fram internalisering av regler och direktiv i arbetet. Då en individ tar till sig värderingar och låter dem bli sina egna upplever individen en större autonomi i arbetet. Ryan (1995) framför att denna process kan ske stegvis. Det kräver ofta ansträngningar och uppoffringar. Enligt Ryan (1995) har autonomt arbetande individer förutsättningar att uppnå det som eftersträvas.

Deci och Ryan (1985) lyfter fram *komptensens* betydelse inom arbete. Enligt Deci och Ryan (1985) är kompetens en förmåga att påverka sina resultat genom att lära och tro på sig själv. Kunskap och utveckling av egna färdigheter leder till att individen kan öka sin motivation. Förmågan ökas då individen utforskar, lär sig och anpassar sig enligt sin miljö. I något skede blir det en rutin för individen att lära sig nya färdigheter. Behovet av talang leder till att individer vill möta och uppnå målsättningar vilka är optimala för deras förmågor. Då en individ med andra ord integrerar med utmanande stimuli skapar det i sin tur stimuli till att finna nya kunskaper och förvärv av nya förmågor. (Deci & Ryan, 2000)

Sonnentag et al. (2012) poängterar icke-arbetets betydelse för individen. Sonnentag et al. (2012) lyfter fram i sin forskning betydelsen av återhämtning under icke-arbete. Detta kan enligt Sonnentag et al. (2012) handla om att till exempel utöva fritidsaktivitet, att delta i bloggar, läsa och idrotta. Balansen mellan arbete och icke-arbete är även en integrerad del av självledarskapet. Det handlar om att kunna kombinera individens personliga liv med yrkeslivet. (Cunha et al., 2017)

2.2 Självledarskapets görande

Självledarskapets görande definieras enligt Manz och Neck (2004) som en process genom vilken individen kontrollerar sitt beteende, påverkar och leder sig själv.

Self-leadership is a self-influence process through which people achieve the self-direction and self-motivation necessary to perform. Self-leadership consists of specific behavioral and cognitive strategies designed to positively influence personal effectiveness. (Manz & Neck 2004, 271)

Enligt Williams (1997) påverkas en individs självledarskap av inre tankar och beteendestandarder. Individen leder sig själv genom specifika beteendemässiga och kognitiva strategier (Manz & Neck, 2004). Enligt Manz och Sims (1980) föds individer inte med självledarskap utan det är en egenskap som kan utvecklas av individen själv.

Manz och Sims (1980) har den uppfattningen att självledarskap ersätter traditionellt ledarskap inom de organisationer vars strategier innehåller beteenden inriktade till förändring. Självledarskap som begrepp uppkom i mitten på 1980-talet (Manz, 1986). I början av 1990-talet tillämpades självledarskap i huvudsak inom två huvudområden: självledda grupper och stärkande av ledarskapet (Neck & Manz, 2004). Manz och Sims (1980) framhåller att självledarskapets görande är en process som kan betraktas som en praktisk övning. Självledarskap utvecklas bäst genom verkligt lärande genom självreflektion och övning (Manz & Sims, 1980).

Det finns olika teorier och strategier för självledarskap. Självledarskap brukar ofta ur ett teoretiskt perspektiv sammankopplas med olika motivationsteorier och har därför kritiserats (Neck & Houghton, 2006). Enligt Neck och Houghton (2006) bygger teorin om självledarskap på etablerade teorier om motivation och självpåverkan. Ur ett teoretiskt perspektiv anses självledarskap kopplas samman till teori gällande personlighet, självkontroll och inre motivation. Forskning har påvisat att självledarskap har ett samband med engagemang, kreativitet, förtroende, arbetstillfredsställelse och individens förmåga. Dessa tillsammans påverkar positivt individens förmåga att prestera. (Neck & Houghton, 2006; Houghton & Yoho, 2005)

2.3 Självlledarskapets konsekvenser

Självlledarskap idag får allt mer betydande konsekvenser eftersom arbetsplatser med flexibilitet skapar för det första förtroende och för det andra ansvar gentemot de anställda. Detta leder till att individen måste leda sig själv för att kunna prestera för att uppnå målsättningar. (Neck & Houghton, 2006).

Det finns forskning som hävdar att individen utövar självlledarskap huvudsakligen omedvetet. För att kunna förstå vad självlledarskap egentligen rent praktiskt betyder är det första steget att vi analyserar vår tendens att utföra saker och hur vi styr oss själva. (Neck & Houghton, 2006). Enligt Manz och Sims (1980) kan individen utvecklas genom hur hen leder sig själv. Att sätta upp olika målsättningar är en viktig del av självlledarskap. Det är viktigt att sätta målsättningar för arbete på kort sikt, lika väl som långsiktiga karriärplaner. (Manz & Sims, 1980). Det är viktigt att dessa målsättningar är utmanande, konkreta och möjliga att uppnå. Andra sätt för att utveckla självlledarskap är att observera sin arbetsmiljö och sina arbetsuppgifter. Konkret kan detta handla om att planera sin arbetsvecka eller planera ett kommande möte. (Manz & Sims, 1980)

Det finns också forskning som pekar på att självlledarskap har många positiva konsekvenser. Bland annat Saks och Ashforth (1996) hävdar att självlledarskap minskar stress och ångest. Självlledarskap skapar dessutom en större anpassningsförmåga till olika situationer och ökar individens självförtroende (Latham & Frayne, 1989). Tidigare forskning av bland annat Manz (1986) poängterar att en individ kan genom olika strategier utöka sina egna kunskaper till ett bättre självlledarskap. Strategierna kan då användas i situationer där individen inte är motiverad och i situationer där individen är motiverad (Manz, 1986). Självlledarskap som process påverkas av den individ som utför självlledarskap (Manz & Neck, 2004).

Manz och Neck (2004) delar in självlledarskapet i tre primära kategorier: *beteendefokuserade strategier*, *naturliga belöningsstrategier* och *konstruktiva*

tankemönster. De menar att alla dessa har positiva konsekvenser på självledarskapet. Betendefokuserade strategiers konsekvenser kan öka individens självmedvetenhet och självobservation hjälper individen att förstå sina avsikter för sitt görande. Självobservation ökar individens medvetenhet för sina handlingar. Naturliga belöningsstrategier är sätt för hitta förmågan att hitta motivation. En individ kan till exempel belöna sig med icke-materiella belöningar genom att berömma sig själv. På detta sätt ökar individen sin motivation. (Manz & Neck, 2004). Enligt Manz (1986) tillåter det konstruktiva tankemönster att forma sitt egna tänkande. Syftet med konstruktiva tankemönster är enligt Manz (1986) att individer kan välja vad de fokuserar på. Individer upplever olika saker på olika sätt (Manz, 1986). Dessa strategier har enligt Manz och Neck (1996) använts i forskning som tyder på att självledarskap skapar ökad mental prestanda, en positiv påverkan, arbetstillfredsställelse och minskad negativ påverkan. Figuren nedan sammanfattar dessa tidigare nämnda strategier vilka kan användas och vilka konsekvenser dessa har.

Figur 3: Självledarskapets konsekvenser enligt olika strategier

Betendefokuserad strategi	Naturligt belöningsförfarande	Konstruktiva tankemönster
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Rätt inställning till handling</u> • <u>Förmåga att motivera sig själv</u> • <u>Självobservation</u> • <u>Egna målsättningar</u> • <u>Att styra sitt beteende</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Förmåga att hitta motivation</u> • <u>Motivera sig själv med materiella / icke-materiella belöningar</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Förmåga att ha en positiv insikt till sig själv</u> • <u>Kritisk förmåga att hantera egna tankar</u> • <u>Inre dialog</u>

Egen illustration av figuren. Källa: Boss & Sims, 2008; Neck & Houghton, 2006; Manz & Neck, 2004.

2.4 Kritik mot självledarskap

Även om vi å ena sidan kan finna självledarskapet bestående och att dess popularitet under tiden ökat finns det å andra sidan andra tankar kring självledarskap (Neck & Houghton, 2006). Enligt Neck och Houghton (2006) är det vanligt att självledarskap kopplas samman med de klassiska teorierna om motivation. Självledarskapets samband till självbestämmande avser en individs förmåga att hantera sitt beteende, sina känslor och tankar har även kritiserats (Neck & Houghton, 2006)

Det finns forskning som studerat självledarskapets möjliga samband med mörka personlighetsdrag. I en senare studie har Furtner, Rautmann och Sachse (2011, 369) forskat om självledarskap och dess sammankoppling med den mörka personligheten av narcissism, machiavelliansim och psykopati.

Jakobwitz och Egan (2006) menar att narcissism inkluderar olika drag av arrogans, självbeundran, manipulation och överdriven självfokusering. Enligt Jakobwitz och Egan (2006) kan drag av machiavellianism beskrivas som omoraliska, cyniska och pragmatiska världsbilder. Det handlar även om att individen driver sina egna intressen och där individen saknar empati (Jakobwitz & Egan, 2006). Viding, McCrory och Seara-Cardoso (2014) beskriver psykopati som en personlighetsstörning som kännetecknas av brist på empati och av manipulation av andra människor. Vidare framför Viding et al. (2014) att psykopatiska individer medför betydande samhällskostnader som en direkt ekonomisk konsekvens men dessutom leder det kränkande beteende till emotionella samt psykologiska kostnader för utsatta offer. Furtner et al. (2011) hävdar i sina resultat att de inte hittat något direkt samband mellan självledarskap och narcissism, machiavellianism eller psykopati.

Neck och Houghton (2006) hävdar att självledarskap är sammankopplat med specifika personlighetsdrag och samvetsgrannhet. Individer som utför självledarskap är därmed energiska, målinriktade och systematiska. Jakobwitz och Egan (2006) menar att machiavellianism har ett negativt samband med

självledarskap. Furtner et al. (2011) framför att narcissistiska och självledande individer kan ha vissa liknade drag. Likheter kan bland annat vara ett behov för att prestera, självobservation och användning av olika självregleringsstrategier för att uppnå målsättningar. Narcissistiska individer fokuserar emellertid mera på att få beundran av andra än på vägen för att uppnå en specifik målsättning. Självledande individer fokuserar sig däremot på ett specifikt mål genom kognitiva och beteendemässiga strategier. (Furtner et al., 2011)

2.5 Digital teknik

Digital teknik skapar fördelar (Kaivo-Oja et al., 2017). Enligt Cortellazzo et al. (2019) innebär digital teknik idag bland annat internet, digitala plattformar, sociala medier och artificiell intelligens. Cortellazzo et al. (2019) framför att digitala teknik idag har en praktisk betydelse bland de anställda inom finansbranschen.

Enligt Orlikowski och Scott (2008) är en specifik definition av teknik problematisk. Tekniken uppfattas vara en slags enhet som under åren har uppfattats allt från datoranvändning till avancerad informationsteknologi (Orlikowski & Scott, 2008). Dewett och Jones (2001) har definierat teknik som informationssystem och informationsteknologi, det vill säga "IT". Begreppet "IT" omfattar allt från programvaruplattformar, distributionssystem, intranät som kommunikationskanal, e-post, videomöten och mobiltelefoner. Tekniken har således en viktig roll. Tekniken skapar informationseffektivitet, kostnads- och tidsbesparingar, mer omfattande arbetsroller och slutligen samarbete över olika gränser. (Dewett & Jones, 2001)

Gallouj och Weinstein (1997) framför att användning av digital teknik är en process som kombinerar det tekniska med mänskliga kompetenser. Den digitala

tekniken integrerar olika arbetsprocesser vilka ligger i linje med olika avsikter som till exempel affärsstrategiska avsikter (Gallouj & Weinstein, 1997). Detta skapar rutiner som enligt Gallouj och Weinstein (1997) utgör grunden när det gäller olika arbeten. Leonardi (2011) framför att de mänskliga kompetenserna och den digitala tekniken följaktligen sammanflätas i en organisatorisk infrastruktur som bland annat organiseras av IT. Annan forskning överensstämmer med detta. Enligt Dewett och Jones (2011) integrerar den digitala tekniken information och kunskap i realtid och där integrationen av tekniken sker mellan anställda, team och samhället.

Tidigare forskning kring digitalisering och anställda inom finansbranschen verkar ha ett positivt samband (Umans, Kockum, Nilsson & Lindberg, 2018). Enligt Umans et al. (2018) upplevs digital teknik vara ett verktyg för informationshantering, arbetsoptimering, kundrelationsoptimering och fungerar som en slags förändringsagent. På basen av detta kan vi finna ett samband mellan självledarskapets beteendefokuserade strategi som kännetecknas av praktiska åtgärder för att uppnå framgångsrika resultat och digital teknik som verktyg för ett tillvägagångssätt (Neck & Manz, 2006). Enligt Umans et al. (2018) har digitala teknik en positiv korrelation till arbetsrelaterat välbefinnande, livsbalans och tillfredsställelse. Kaivo-Oja et al. (2017) lyfter fram att speciellt de tekniska applikationerna som skapar många möjligheter för företag för att i sin tur utveckla samhället och förenkla människors liv.

Digital teknik som till exempel digitala kommunikationsapplikationer har även ett positivt förhållande till ett subjektivt välbefinnande och en ökning av en kollektiv organisationskultur (Umans et al., 2018). För att kunna hålla de anställda nöjda är det viktigt att företagen för fram att digitaliseringen är ett verktyg för att å ena sidan skaffa information men å andra sidan kan de digitala verktygen användas för att optimera arbetet. (Umans et al., 2018)

2.6 Sammanfattning

Vi alla fungerar som en ledare för oss själva. Vi kan kontrollera vårt beteende och påverka hur vi gör saker och ting. Forskning pekar på att självledarskapet utgörs av specifika beteendemässiga och kognitiva strategier. (Manz & Neck, 2004). Självledarskap är en praktisk process där individen lär sig genom praktiskt handlande och verkligt lärande. Det verkliga lärandet sker rent praktiskt genom självreflektion och övning. (Manz & Sims, 1980). Enligt Neck och Sims (1980) föds individen inte med färdiga egenskaper för självledarskap utan det är något som utvecklas med tiden. För den aktiva individen är det naturligt att individer eftersträvar självuppfyllelse och att uppnå mål. Autonomi, kompetens och samhörighet är grundläggande behov för individers självbestämmande. (Deci & Ryan, 1985).

Självledarskap uppfattas enligt Manz och Neck (2004) som en process som består av olika strategier. Självledarskapet anses vara en process som påverkar individen. Självledarskapet kan beskrivas följande strategier; beteendefokuserade strategier, naturliga belöningsstrategier och konstruktiva tankemönster. (Manz & Neck, 2004).

Eftersom den digitala tekniken förändras och dess tillämpningsområden ökar är det viktigt för självledande individer att tolka utmaningar som en förnyelse och detta möjliggör att tänka utanför boxen (Dewett & Jones, 2011; Cunha et al., 2017; Umans et al., 2018).

Det blir allt mer viktigt att eliminera och överträffa svagheter i tidigare ledarskapsformer. Tidigare perspektiv och synsätt på ledarskap utvecklas. Idag uppmärksammas individualism och självledarskap. Det betyder att individer måste lära känna sig själv och med andra ord klara av att vända blicken inåt till sig själv. Självledande är en process som innebär en förmåga att hantera och upprätthålla olika spänningar mellan: *utmaning och rutin, inre tankar och kropp, jaget och andra* samt *arbete och icke-arbete*. Självledarskapet är en ständig

övning i de olika spänningarna. Självledarskapet strävar efter jämvikt. Att hålla balansen, det är en svår uppgift eftersom spänningarna är dynamiska. (Cunha et al., 2017).

För att hitta balansen mellan exempelvis arbete och icke-arbete handlar det hela om att kunna hantera ett yttre tryck, exempelvis från arbetsmiljön med fritiden (Khallash & Kruse, 2012). Det handlar då om att individen kan kombinera sitt personliga liv med yrkeslivet (Cunha et al., 2017). Den digitala tekniken hjälper då till att stöda både arbete och fritid (Umans et al., 2018).

3 METOD

Hur kommer det sig att jag valt en kvalitativ forskningsmetod? Kan det bero på att kvalitativa metoder möjliggör tolkningsmöjligheter eller beror det snarare på den valda metoden skapar kategorier? I detta kapitel redogör jag för avhandlingens tillvägagångssätt och beskriver närmare den valda forskningsmetoden.

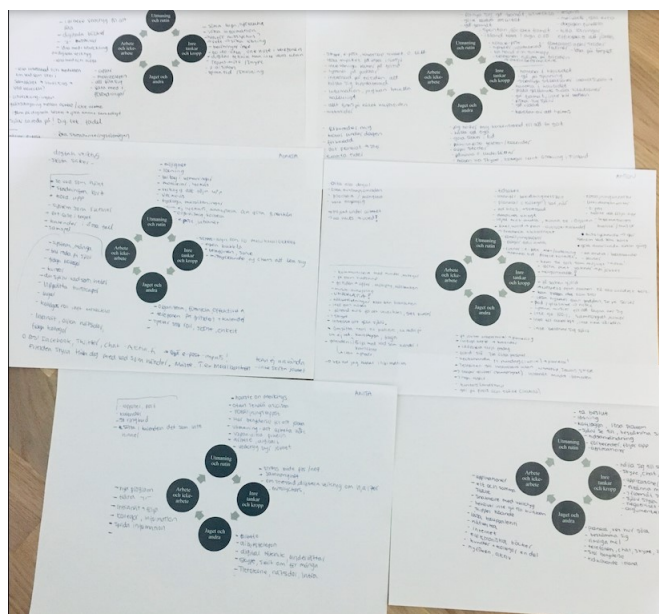
I detta metodkapitel beskrivs även hur jag samlat in mitt empiriska material. Detta kapitel avslutas med en redogörelse över hur jag analyserat studiens empiriska material.

3.1 Kvalitativ forskningsmetod

Studiens syfte gällande hur anställda inom finansbranschen leder sig själva genom digital teknik har styrt valet av metod. Behovet av nya kunskapsbidrag kring forskningsfenomenet självledarskap ledde mig vidare till den digitala teknikens samband till självledarskap. Jag argumenterar för att avhandlingens avgränsning till anställda inom den finska finansbranschen och avhandlingens struktur är lämplig för den kvalitativa forskningsmetoden. Enligt Alasuutari (2001) kännetecknas kvalitativ forskningsmetod av en studie som förklarar och beskriver fenomen. Ahrne och Svensson (2015) poängterar att kvalitativa metoder inte mäter något kvantitativt utan som istället lägger fokus på bland annat upplevelser och tankar. Frågor som gäller människors upplevelser eller synen på verkligheten besvaras genom kvalitativa forskningsmetoder där forskaren har ett intresse för att tolka, förklara och beskriva det som studeras. (Ahrne & Svensson, 2015)

Genom semistrukturerade intervjuer har jag skapat förutsättningar för att få fram ett rikt och mångfaldigt empiriskt material. En av semistrukturerade intervjuernas centrala fördelar är att forskaren har möjlighet att styra intervjun och på så vis kontrollera den information som eftersträvas (Ahrne & Svensson, 2015). Semistrukturerade intervjuer har för mig möjliggjort djupare information och mer individuella upplevelser av de strategiskt utvalda respondenterna. Under de individuella intervjuerna har jag dessutom haft möjlighet till att tolka andra signaler som exempelvis kroppsspråk, spontana känslor och övriga intryck. Kvale (1997) framför att det är värt att forskaren efter varje intervju tar vara tillfället för att reflektera över det mellanmännsliga samspelet. Detta kommer senare att bidra med en värdefull bakgrund för den studiens analys (Kvale, 1997). För att kunna göra detta har jag i praktiken skriftligen dokumenterat kroppsspråk, intryck och känslor i form av ord i en tankekarta som varit närvarande vid varje intervjutillfälle. I figuren nedan illustreras de sex olika tankekartors dokumentation.

Figur 4: Tankekarta vid intervjuerna



Det som är avgörande för god samhällsvetenskap är förståelsen för hur vi ser på verkligheten och dess trovärdighet (Alvesson & Skoldberg, 2017). Alvesson och

Sköldberg (2017) konstaterar att kvalitativa metoder möjliggör tolkningsmöjligheter, vilket ställer krav på trovärdigheten i en kvalitativ empirisk studie. Enligt Åsberg (2001) är det centrala i kvalitativa metoder att forskaren strävar att finna de kategorier, beskrivningar och modeller som på ett trovärdigt sätt beskriver ett fenomen eller sammanhang i vårt samhälle. Detta har jag beaktat under studiens gång.

Jag vill även lyfta fram kvalitativa metoders svagheter. Kvalitativa metoders empiriska material kännetecknas av dess mångfald och komplexitet vilket kan verka tidskrävande (Alasuutari, 2011). Vid val av studiens forskningsmetod är det viktigt att överväga en metod som överensstämmer med det teoretiska ramverket (Alasuutari, 2011). Även Ahrne och Svensson (2015) lyfter fram den kvalitativa metodens komplexitet. Andra svagheter gällande den valda metoden är att generalisering är dock lägre till jämförelse med kvantitativa studier (Ahrne & Svensson, 2015). Genom att forskaren tar samhällets komplexitet på allvar genom bland annat beskrivningar, kan ett mer rikare samhälle beskrivas och skapas (Ahrne & Svensson, 2015).

Insamlingen av det empiriska materialet kan vidare bli en stor utmaning och då kan forskaren välja data samt metoder som forskaren mest brinner för (Alvesson & Sköldberg, 2017). Dessutom framför Alvesson och Sköldberg (2017) att den kvalitativa forskaren ofta arbetar med ett överskådligt material som behöver bearbetas. Ett felaktigt urval eller felaktiga intervjufrågor kan påverka forskningsresultatets objektivitet (Ahrne & Svensson, 2015). Detta kan givetvis motverkas. Dessa synpunkter har jag beaktat i min studie genom att beakta olika forskningsmetoder och att slutligen väl organisera det empiriska forskningsmaterialet. Ahrne och Svensson (2015) påpekar att en god forskare kännetecknas av att hen eftersträvar neutralitet, närvaro och egen medverkan under hela forskningsprocessens gång.

Eftersom studiens syfte har varit att finna en förståelse över hur anställda inom finansbranschen leder sig själva genom digital teknik, skulle därmed en

fokusgruppintervju inte kunnat erbjuda möjligheten att få studera mera ingående de anställda ur ett enskilt perspektiv. Bryman och Bell (2011) hävdar dessutom att det kan bli komplicerat att transkribera fokusgruppsintervjuer. Jag har därför valt att inte använda mig av fokusgruppintervjuer eller observationer. Det finns även en risk att de intervjuade personernas synpunkter inte framkommer lika bra och att de andra personernas åsikter kan påverka (Bryman & Bell, 2011).

Lalander (2015) poängterar att observationer kan leda till att individers beteende förändras och att detta skapar en felaktig bild av verkligheten. Observationer som forskningsmetod anser jag vara för svåra att utföra eftersom många företag inom finansbranschen har en strikt företagssekretess och det finns risk att jag inte har tillträde till specifika utrymmen. Detta skulle ha lett till att studien skulle bli alltför begränsad på grund av detta. För att undvika dessa eventuella begränsningar har valde jag därför semistrukturerade intervjuer. Utgående från detta argumenterar jag för att semistrukturerade intervjuer har varit den lämpligaste metoden för datainsamlingen av det empiriska materialet.

Ett djupt empiriskt material vidare skapar en bättre förståelse och trovärdighet av forskningsproblemet (Ahrne & Svensson, 2015). Tyngpunkten läggs ofta på en speciell grupp inom organisationer, exempelvis chefer (Ahrne & Svensson, 2015). I min studie har jag därför beaktat detta genom att vara medveten om att respondenterna representerar olika variabler. För att skapa mångfald har jag intervjuat anställda inom finansbranschen med olika erfarenheter, ålder, kön och position. Jag har intervjuat sex personer vilka utgörs av tre män och tre kvinnor. Mitt antal intervjuer kan motiveras enligt Patton (1990) som framhäver att antalet intervjuer är mindre i kvalitativa forskning än förhållandet till kvantitativ forskning. Enligt Patton (1990) finns det inget krav på hur många intervjuer som behövs för en kvalitativ forskning och det viktigaste är att jag som forskare finner det jag vill finna svar på. Om intervjuerna blir för många finns det en möjlighet att jag som forskare har svårigheter att skapa en överblick av det empiriska materialet och detta kan i sin tur leda till att analysen kan bli ytlig. Därför har jag valt ett bestämt antal intervjuer. (Patton, 1990)

I min pro gradu-avhandling har jag även beaktat den aspekt om att intervjuernas antal inte är för få. Vidare påpekar Silverman (1993) om att ifall antalet intervjuer är för få, kan detta leda till att forskaren kan gå misste om värdefulla perspektiv och variationer i det empiriska materialet. För övrigt anser jag att mina sex intervjuer är lämpligt till dess antal eftersom jag vid den sjätte intervjuen har kunnat konstatera att nya datainsamlingar inte längre tillför min studie mer information.

Slutligen har jag konstaterat att ett lyckat metodval skapar en god förutsättning för att finna eller att skapa vägen till kunskap och förståelse av ett visst fenomen. Kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer har fungerat som grund för att kunna besvara min forskningsfrågor och som stöd för att kunna dra slutsatser av mina tolkningar. Ett lyckat val av metoden är ett hjälpmedel för att finna svar på forskarens frågor och är således en väsentlig del av forskningsdesignet i kvalitativa forskningsmetoder (Ahrne & Svensson, 2015).

3.2 Mitt urval och genomförande av vald metod

Avhandlingens syfte har styrt valet av de intervjuade personerna. Enligt Kvale (1997) är vissa intervjupersoner bättre än andra. Goda intervjupersoner kännetecknas som samarbetsvilliga och motiverade (Kvale, 1997). I min studie har jag utgått från Eriksson-Zetterqvist och Ahrne (2015) tvåstegsurval eftersom min studie avgränsas till anställda i finansbranschen. Först valde jag ut anställda vilka representerade tre företag från den finska finansbranschen och sedan valde jag strategiskt ut de anställda som jag önskade intervju. I min studie innebär anställda i både arbetstagar- och chefsposition. Företagen har olika kontor i Finland och de anställda arbetar vid olika orter. Enligt Eriksson-Zetterqvist och Ahrne (2015) är detta den bästa möjliga situationen eftersom intervjuaren då kan känna sig säker på att urvalet av respondenter inte är manipulerat genom att

företaget själv valt ut vissa personer för att ge en positiv bild av deras verksamhet. Eftersom jag arbetat många år inom finansbranschen har jag ett brett nätverk och därför kunde jag välja ut specifika personer som önskade intervjuas. Mitt val av respondenter har inspirerats av Kvaales (1997) tankar om att goda intervjupersoner är samarbetsvilliga och motiverade.

Mitt syfte genom det strategiska urvalet har varit att skapa bredd och djup. Jag har därför lagt fokus på olika variabler genom ålder, kön, position och arbetserfarenhet. Största delen av mina intervjuer har utförts på svenska. Två intervjuer har utförts på finska eftersom personerna inte har svenska som modersmål. Orsaken till att jag har intervjuat två finskspråkiga personer är de specifikt valda personernas kunskap och erfarenhet inom branschen. Enligt Trost (1997) kan forskaren utgå från ett strategiskt urval där specifika variabler väljs ut för att skapa en variaton vars syfte är att skapa ett rikare resultat av det fenomen som forskas.

Tabell 1: Urvalet av respondenter

Respondent	Ålder	Position	Arbetserfarenhet
Annika	50+	Försäljningsdirektör	+ 30 år
Alexander	25	Servicerådgivare	1 år
Anita	31	Servicerådgivare	9 år
Anton	29	Specialist	6 år
Agneta	42	Kundansvarig	+ 20 år
Axel	36	Kundrådgivare	6 år

Utgående från detta har jag ovan skapat en tabell som redogör de intervjuade personernas variabler. De intervjuade personerna representerar olika kön, ålder, position och arbetserfarenhet. Olika positioner inom företaget bidrar med olika

infallsvinklar till studien. Utgående från ett strategiskt val har jag kunnat försäkra mig om att skapa den största möjliga variationsbredden gällande urvalet, till exempel ålder, position och arbetserfarenhet. Jag har även utgått från att de intervjuade personerna har en förmåga att uttrycka sig och har en praktisk kunskap om att leda sig själva genom digital teknik. Detta har skapat en mer omfattande förståelse över hur anställda inom finansbranschen leder sig själva genom digital teknik.

Jag tog kontakt med de strategiskt utvalda personerna cirka två veckor före intervjuerna. Bara en av de utvalda personerna tackade nej och då fick jag välja ut en annan person i stället. De utvalda respondenterna kontaktades först per e-post eller via WhatsApp. Det var smidigt att komma överens om en tidpunkt med de utvalda respondenterna eftersom jag reserverat gott med tid för intervjuer under tiden mellan november och december 2019. Tidpunkten anpassade jag utgående från respondenternas tidtabeller.

Då jag fick bekräftelse för samtycke till medverkan för intervju skickade jag därefter ett infobrev per e-post. Infobrevet finns som bilaga till denna pro gradu-avhandling, både på finska och svenska. I infobrevet har jag beskrivit studiens syfte och att jag rekommenderat att reservera en och halv timme tid för intervjuen. Jag har poängterat att all data förblir konfidentiell och att intervjuens namn inte kommer fram i något skede. Den intervjuade personen har dessutom blivit informerad om att intervjun spelas in och jag har informerat om att den intervjuade personen har rätt att när som helst avbryta sitt deltagande i intervjuen. Jag har inte skickat frågorna direkt till dem på förhand eftersom svaren inte då skulle kunna tänkas vara spontana och att detta eventuellt skulle ha påverkat studiens trovärdighet.

I denna studie har de intervjuade personerna förblivit anonyma och företagens namn framkommer inte heller för att kunna bevara de intervjuade personernas anonymitet. Till följande redogörs de sex intervjuade personerna i korthet.

3.2.1 Annika

Annika arbetar som resultatansvarig försäljningsdirektör inom ett specifikt område i Finland. Hennes arbetsuppgifter har med tiden blivit allt mer att leda försäljningen. Hon berättar att hennes dagar ofta inleds med att ta ställning till olika finansieringsbeslut. För att sköta sitt arbete behöver hon planera och prioritera. Under dagen kommer det många e-postmeddelanden och kontakter vilket leder till att hon då är tvungen att organisera sitt arbete genom att prioritera det som skall göras.

Hon har arbetat inom finansbranschen i över trettio år och hon framför att arbetet har fungerat som ett sätt att utvecklas och att gå framåt i arbetet. Annika beskriver sig som en tävlingsinriktad och resultatdriven person. Hon drivs av att få göra resultat och hon poängterar att hennes uppgift är att få anställda att arbeta tillsammans så att de anställda uppnår de målsättningar som finns till.

3.2.2 Alexander

Alexander arbetar idag som serviceraådgivare vid ett digital service center. Hans arbetet som serviceraådgivare innebär att per telefon och elektroniska meddelanden ge kunder individuell betjäning, rådgivning och problemlösning. Att arbeta som serviceraådgivare är ett självständigt och mångsidigt servicearbete som dessutom omfattar att kartlägga kunders behov samt sälja olika banktjänster- och produkter. Han har arbetat inom nuvarande position i ett år. Alexander är till sin utbildning ekonomie magister. Han tycker om kreativa och praktiska arbetsuppgifter. Alexander beskriver sig som en sakkunnig person.

3.2.3 Anita

Anita arbetar också som servicerådgivare vid ett digitalt service center. Hon har arbetat inom finansbranschen sedan år 2011. Anita berättar att hon är en lugn person. Hon är ansvarsfull och det är viktigt för henne att saker blir skötta. Hon tar genast tag i det som skall göras. Detta gäller så väl på arbetet och fritiden Hon börjar sin arbetsdag genom att göra de mest krävande arbetsuppgifterna och sedan fortsätter dagen med rutinarbete. Anita framför vidare att hon är systematisk och påpekar att det alltid finns en orsak till det hon gör. Anita anser att hon inte alls är en spontan människa, hon vill ha allt färdigt planerat.

3.2.4 Anton

Anton arbetar som specialist och han framför att hans titel inte berättar egentligen något. Anton jobbar inom försäljningsstöd och försäljningsstyrning som rent praktiskt handlar om att utveckla försäljningen. Anton är 29 år och är till sin utbildning tradenom från året 2014. Anton beskriver sig som en social, hjälpsam och noggrann person. Han är systematisk i sitt arbete. Han berättar att han har en hög arbetsmoral och konstaterar att det viktigaste på arbetet är att planera. På fritiden är han social och träffar gärna vänner. På fritiden uppskattar han att han kan göra det som han vill och upplever att det är viktigt att ha en valfrihet under fritiden eftersom han på arbetet har en hög arbetsmoral.

3.2.5 Agneta

Agneta är 41 år och hon är student till sin utbildning. Hon berättar att hon studerat vid en yrkeshögskola. Hon blev inte färdig eftersom hon aldrig slutförde sitt lärdomsprov. Agneta arbetar som kundansvarig vid ett kontor. Att arbeta som kundansvarig handlar om ett målinriktat försäljningsarbetet och att främja kundrelationer. Dessutom handlar det om att kartlägga kunders behov och erbjuda olika finansierings- och placeringslösningar.

Enligt Agneta är hon som person känslig och envis. Dessutom beskriver hon sig som starkt och uthållig. I arbetssammanhang har hon en god anpassningsförmåga och vid icke-arbete idrottar hon gärna.

3.2.6 Axel

Axel är 36 år och han har inlett sin karriär inom finansbranschen sommaren 2014. Han jobbar som kundrådgivare vid en avdelning där han arbetar med digital kundservice och kundkontakter. Att arbeta som en kundrådgivare är i princip samma sak som en servicerådgivare. Arbetsuppgifterna är dock mer krävande och det finns krav på en högre kompetens, som till exempel mer fördjupande kunskaper inom placeringar och finansiering.

Axel beskriver sig som en utåtriktad person och han kommer överens med olika människor. Han föredrar mer att vara spontan än att planera. Arbetskollegorna och gruppandan har en stor betydelse för honom.

3.3 Platsen för intervjuerna

Jag utförde studiens intervjuer vid tre olika caféer, en intervju hemma hos en respondent och två intervjuer vid Åbo Akademis utrymmen. En fördel med att intervjua personer utanför deras arbetsplats är att personerna kunde känna sig mer öppnare vilket bidrar till mer ärligare svar eftersom personerna kan berätta om hur de i praktiken leder sig själva genom digitala teknik (Ahrne & Svensson, 2015).

Jag eftersträvade att välja en så lugn och neutral plats som möjligt. Den bästa tidpunkten för intervjuerna har varit på morgonen och under förmiddagen eftersom då var det ännu lugnt på de olika platserna. Vid varje intervjutillfälle reserverade jag extra tid för eventuella förseningar i trafiken. Under intervjuprocessen blev jag aldrig försenad och eftersom jag varit väl förberedd uppstod det aldrig situationer där tiden skulle ha blivit för begränsad.

Jag inledde varje intervjutillfälle genom att först tacka för att personen valt att ta del av min intervju. Varje intervju fortskred sedan med en allmän diskussion. Vid varje intervjusituation uppmärksammade jag den intervjuade personens behov av personligt utrymme. Jag gav först intervjupersonen tillfället att välja sittplatsen och försäkrade sedan att mobiltelefonen som bandspelare blev rätt placerad. Före intervjuerna inleddes berättade jag om mig själv, mina studier och om pro gradu-avhandlingsprocessen.

Som intervjuare eftersträvade jag att vara en behaglig och neutral person. Jag hann ställa alla intervjufrågor under varje enskilt intervjutillfälle och jag anser att jag lyckats hålla den tidtabell som jag gett åt varje intervjuperson. Ur tabellen framgår att två av intervjuerna är gjorda i Åbo och de fyra andra intervjuerna är gjorda i Södra Finland vid olika orter. Intervjuernas längd varade mellan 33 och 49 minuter. Intervjuernas närmare detaljer finns nedan beskrivna.

Tabell 2: Intervjuernas plats och längd

Respondent	Plats	Intervjuns längd
Annika	Espresso House, Vanda	38:57
Alexander	Åbo Akademi, ASA-huset, Åbo	36:08
Anita	Coffee House, Träskända	34:32
Anton	Åbo Akademi, ASA-huset, Åbo	49:47
Agneta	Hemmet, Vanda	38:57
Axel	Espresso House, Helsingfors	33:49

Enligt Kvale (1997) är intervjun en scen där kunskap byggs upp genom ett samspel mellan intervjuaren och personen som intervjuas. Innan jag ställde intervjuguidens frågor berättade jag kortfattat om intervjun syfte och om själva inspelningen av intervjuen. Jag har dessutom gett möjlighet för den intervjuade att ställa frågor innan intervjuen inletts. Respondenterna gavs även möjligheten att ställa tillägsfrågor. Efter att inspelningen hade avslutats, tackade jag varje intervjuade person för deltagande genom att överrätta en blomma för att undvika känslan av tomhet som enligt Kvale (1997) kan uppstå.

I slutet av intervjun kan det råda viss spänning eller oro, eftersom den intervjuade ofta har varit öppen om personliga och känslomässiga upplevelser och kan undra över intervjuns syfte och hur den kommer att

utnuttjas. Det råder kanske en känsla av tomhet; den intervjuade har givit mycket av sig själv men har kanske inte fått något i gengäld. (Kvale 1997, 120)

Jag upplevde att förberedelser och genomförandet av intervjuerna var tidskrävande. Eftersom största delen av intervjuerna genomfördes i Södra Finland och det blev ofta tidiga morgonväckningar. Samtidigt var intervjuprocessen i sin helhet givande eftersom jag fick möjligheten att träffa och nätverka med trevliga människor inom just den bransch jag brinner för. Även avhandlingens ämne gav mig energi under hela intervjuprocessen.

3.4 Intervjufrågor och teman

Under tiden då jag läste mig in på relevant forskning och om olika tillvägagångssätt för forskningsmetoder lade jag märke till att nutida organisationsforskare ofta uppmärksammar praktik i arbetslivsstudier (Gherardi, 2006; Schatzki, 2006). Fokus på praktik innebär att förstå situationens logik och handlingen som utförs (Gherardi, 2015). Enligt Gherardi (2015) är praktikbaserade studier inom arbetslivet ett sätt för att skapa en förståelse av hur olika fenomen inom arbete förändras. Därför valde jag att skapa en intervjuguide som utgår från Gherardis (2015) tankar om praktikbaserade studier om hur handlingar utförs av individer.

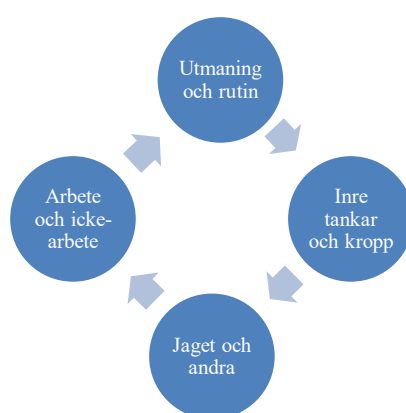
Kvale (1997) framför vidare att en forskare lär sig genom att intervjua i praktiken. Inläringen sker genom egna erfarenheter av att intervjua (Kvale, 1997). Kvale (1997) framför följande: *”En intervjuare vinner självförtroende genom sin praktik; att genomföra pilotintervjuer före de egentliga projektintervjuerna ökar förmågan att skapa ett tryggt och stimulerande samspel”* (Kvale 1997, 137).

För att kunna skapa ett tryggt samspel valde jag att genomföra en pilotintervju (Kvale, 1997). Jag genomförde pilotintervjun före mina egentliga intervjuer för att testa på mitt intervjuformat, strukturen av frågorna och den allmänna trovärdigheten för intervjun (Bryman & Bell, 2011). Min pilotintervju genomfördes den 27.11.2019. Pilotintervjun genomfördes i en lugn och ostörd miljö hemma hos den intervjuade personen. Personen som jag intervjuade jobbar själv inom finansbranschen och han är till sin utbildning ekonomie magister. Bryman och Bell (2011) framför att pilotintervjuer inte ska göras med personer som kommer att ingå i det urval som forskaren kommer att använda sig i det huvudsakliga intervjuerna. Jag har beaktat detta och personen som deltagit i pilotintervjun kommer inte att delta i de senare intervjuerna. Under pilotintervjun fick jag som intervjuare ett bättre grepp om frågorna och hur jag som aktiv lyssnare kan ta reda på mera om det som studeras. Pilotintervjun fungerade som stöd för mig att vara säker på att de egentliga intervjuerna blivit fungerande och att jag som forskare fått den information som behövs. Efter pilotintervjun gjorde jag några förändringar i intervjuguidens frågor och deras ordning.

Blomkvist, Hallin och Lindell (2018) framför att en pilotstudie hjälper forskaren att formulera frågor som personen inte tänkt på innan. Jag fick själv uppleva detta under pilotstudien. Jag lade fokus på frågan *hur* eftersom studiens syfte är att finna svar på olika fenomen. Även den digitala teknikens roll fick en större tyngpunkt i intervjuguiden. Vilka digital teknik används och när. Efter den genomförda pilotintervjun kunde jag konstatera att den semistrukturerade intervjun gjorde det möjligt för mig att fokusera mig på att lyssna och möjligheten att fånga upp centrala aspekter för studien. Jag insåg även att det är viktigt att intervjuen genomförs i en lugn och ostörd miljö. Buller kan ge upphov till dålig kvalitet på inspelningen vilket kan påverka studien trovärdighet. En lugn och ostörd miljö är även viktig för intervjupersonen. Personen som intervjuas behöver inte oroa sig för att någon annan ska höra diskussionen (Bryman, 2002).

Under testintervjun och under de övriga intervjuerna använde jag mig av en tankekarta (mindmap) som inspirerats av Cunha et al. (2017) fyra dualiteter. Tankekartan fungerade dels som en minneslapp men även som ett element för att skapa en dynamisk intervju. Jag upplevde ytterligare att respondenterna fick ett mer säkrare intryck genom att jag samtidigt lyssnade och gjorde anteckningar. Nedan har jag genom en figur beskrivit upplägget för intervjuernas huvudteman.

Figur 5: Tankekarta som stöd vid intervjuer



Min version av Cunha et al. (2017) figur.

Genom de sex semistrukturerade intervjuerna har min målsättning varit att finna svar på *hur* anställda inom finansbranschen leder sig själva genom digital teknik. Vilken digital teknik används för att få saker och ting gjorda? Vad innebär detta för de anställda? För att utreda detta indelade jag intervjufrågorna i olika teman. Blomkvist et al. (2018) framför att en semistrukturerad intervju utgörs av ett antal teman och intervjuguidens frågor tas upp i den ordning som känns naturligt i varje intervjusituation. Intervjuguidens grund har inspirerats av Cunha et al. (2017) modell på att självledarskapet utgörs av fyra dualiteter. Utgående från dessa dualiteter har jag sedan skapat frågor som berört mitt forskningsproblem

och det som studiens teoretiska referensram behandlar. I min studie har frågorna ställts enligt följande teman:

- *Bakgrundsfrågor*: nuvarande position, ålder, utbildning
- *Utmaning och rutin*: målsättningar, naturliga självbelöningar, digitala verktyg och dess betydelse
- *Inre tankar och kropp*: konstruktiva tankemönster, beteendefokuserade strategier, inre motivation, digitala verktygen
- *Jaget och andra*: självhantering, hur gör de anställda för att få saker och ting gjorda, samhörighet, vilka digitala verktyg används?
- *Arbete och icke*: balans, autonomi, kompetens, vilken roll spelar den digitala tekniken?
- *Avslutande fråga*: hur skulle du beskriva en typisk dag?

Intervjuerna avslutades med en fråga där den intervjuade personen beskrev en typisk dag på sitt arbete för en dubbel (en annan kollega) som antas ersätta den intervjuade personens plats på arbetet. Jag valde denna intervjuteknik eftersom Nicolini (2008) framför att denna intervjuteknik möjliggör en berättande beskrivning av praktiken och som fångar in viktiga aspekter av praktiken. Enligt Nicolini (2018) behövs metoder som fångar in olika aspekter av praktiker samtidigt som de är autentiska för den kritiska och konstruktiva karaktären av praktikbaserade studier. Å ena sidan för att föra analys av data men å andra sidan för att kunna lyckas presentera praxis. (Nicolini, 2018)

Efter min pilotstudie kom jag fram till att jag skulle ersätta den så kallade dubbla personen till en ny kollega. Orsaken till detta var att den intervjuade personen blev förvirrad under pilotintervjuen då jag använde mig av den så kallade dubbla personen. Som avslutande fråga bad jag respondenterna att föreställa sig att en kollega kommer ta över respondentens arbete följande dag. Respondenten

beskrev hur en typisk dag skulle se ut. Denna intervjuteknik (*interview with the double*) innebär att den intervjuade personen föreställer sig att hen har en så kallad dubbel som kommer att ta den intervjuade personens plats (Nicolini, 2008). Denna intervjuteknik upprättas genom en viss samverkan mellan intervjuaren och personen som intervjuas. Den intervjuade personen uppmanas producera en berättelse om sin aktivitet genom att selektivt nämna vissa aspekter medan vissa aspekter döljs. Metoden skapar vidare en bild av de diskursiva resurser som används exempelvis på arbetsplatsen. (Nicolini, 2008)

Varje intervjufråga i intervjuguiden bedömdes ur ett dynamiskt och tematiskt perspektiv. Enligt Kvale (1997) bör en fungerande intervjufråga ur ett tematiskt perspektiv bidra till studiens kunskapsproduktion. Ur ett dynamiskt perspektiv skapas ett gott samspel mellan intervjupersonen och intervjuaren (Kvale, 1997). Kvale (1997) framhäver betydelse av en spontan intervjuprocess. Ju mer spontan intervjuen är, desto större är sannolikheten att jag som intervjuare erhåller mer spontana och livliga svar av intervjupersonen. Dessutom framhäver Kvale (1997) att analysen underlättas genom en strukturerad intervju.

Under intervjuerna gjorde jag anteckningar med hjälp av en tankekarta utgående från intervjuguidens huvudteman, se figur fem som jag tidigare presenterat. Blomkvist et al. (2018) framför att anteckningar fungerar som ett stöd under intervjuens gång eftersom intervjuaren då kan följa upp det som redan kommit fram under intervjuens gång. Mina intervjuer bandades in genom min mobiltelefon eftersom den har en utmärkt bandspelarfunktion. Enligt Blomkvist et al. (2018) är det idag vanligt att använda mobiltelefonen för att spela in intervjuer. Kvale (1997) betonar att transkriberingsprocessen underlättas om intervjuens inspelning är av hög akustisk kvalitet. Under mina intervjuer försäkrade jag inspelningskvaliteten genom att ha mobiltelefonen tillräckligt nära mig som intervjuare och den intervjuade personen.

Att transkribera innebär att forskaren lyssnar på inspelningen och skriver ut samtalet (Blomkvist et al., 2018). Efter varje intervju eller senast följande dag

transkriberade jag respektive intervju. Detta underlättade insamlingen av materialet eftersom jag ibland hade intervjuer nära varandra. Jag utförde maximalt två intervjuer per dag. Det transkriberade materialet består av 58 sidor i Word med radavstånd 1,5. Enligt Kvale (1997) finns det en grundregel vid utskrift för intervjuer. Forskaren skall klart och tydligt i sin studie ange hur utskriften har gjorts (Kvale, 1997). Eftersom jag genomförde sex intervjuer har jag uppmärksammat samma förfaringssätt vid transkribering av alla intervjuer. Enligt Kvale (1997) kan det annars bli svårt för forskaren att göra jämförelser mellan de olika intervjuerna. Alvehus (2013) framför att det finns olika sätt att transkribera. Det är möjligt att transkribera allt mycket noggrant, allt från intonation till pauser (Alvehus, 2013). För andra typer av transkriberingar framför Alvehus (2013) att det är lämpligt att till och med städa upp språket. I mina transkriberingar transkriberade jag inte pauser. Jag valde att städa upp språket men har ändå inte transkriberat intervjuerna till skriftspråk (Alvehus, 2013).

Blomqvist et al. (2018) framför att olika tekniska programvaror kan användas för transkribering. Vid transkribering av mina intervjuer använde jag mig av det internetbaserade transkriberingsprogrammet oTranscribe som inte kräver någon registrering eller användarlicens. Transkriberingsprogrammet är en gratis webbapp som kan användas av alla. Orsaken till att jag valde att använda ett transkriberingsprogram är att det möjliggjort ett smidigare transkriberingsprocess. Programmet fungerar så att användaren lägger till intervjuens ljudfil och användaren kan sänka eller öka ljusflens hastighet. Under ljudfilen finns ett dokument där jag skrivit ner ord för ord det som framkommit under intervjuerna. Fördelen med oTranscribe var att jag inte behövde växla mellan ett Word-dokument och mobiltelefonen. Enligt Kvale (1997) är det ofta stressigt och tröttande att skriva ut stora mängder intervjumaterial.

3.5 Etiska överväganden

Genom min pro gradu-avhandling kom jag i kontakt med anställda som representerar den finska finansbranschen. Genom mina intervjusituationer mötte jag dessa människor direkt ansikte mot ansikte. Enligt Ahrne och Svensson (2015) är det viktigt i dessa situationer att forskaren har ett etiskt handlingsätt. Olika etiska frågeställningar skapas genom olika situationer. En vanligt förekommande situation är relationen mellan forskaren och de som studeras. (Ahrne & Svensson, 2015)

Vad är en moralisk och etisk handling? Som argument för detta framför Ahrne och Svensson (2015) att en moralisk handling har goda konsekvenser medan en etisk handling följer en viss regel. En etisk handling kan i praktiken handla om att forskaren inte anger de intervjuade personernas namn eller arbetsplats (Ahrne & Svensson, 2015). I min studie behandlade jag mina intervjuade personer som anonyma genom att riktiga namn och arbetsplats inte kommit fram. Detta handlar om att de intervjuade personerna inte kan identifieras av utomstående (Ahrne & Svensson, 2015). I min studie synliggörs detta genom att jag genom mina tabeller beaktat alla de aspekter vilka kunde möjligen påverka identifiering av utvalda respondenter. Jag har beaktat detta genom att inte ange företagens namn och respondenternas riktiga namn.

En övrig central princip inom etiskt övervägande är nyttjandekravet. Personuppgifter för forskningsändamål får inte användas för andra ändamål (Ahrne & Svensson, 2015). Detta har jag även tagit i beaktade då jag planerat och genomfört min studie. De intervjuade personerna har genom det skriftliga samtycket blivit informerade att deras personuppgifter och intervjumaterial endast används till denna studies syfte.

Ahrne och Svensson (2015) lyfter fram betydelsen av samtycket av de personer som deltar i en studie. I en forskning innebär detta att de intervjuade personerna får information om studiens innebörd och att de intervjuade personerna ska tillges en möjlighet att individuellt avgöra om det finns ett intresse för deltagande

i studien. (Ahrne & Svensson, 2015). Kvale (1997) är inne på samma spår. Han rekommenderar att använda ett skriftligt samtycke av personen som intervjuas. Det skriftliga samtycket ska vara underskrivet av både intervjupersonen och intervjuaren. Avtalets syfte är därmed att intervjupersonen ger samtycke till att delta i studien och att intervjun får användas till studiens syfte (Kvale, 1997). Eftersom min studies kontext är finansbranschen valde jag av etiska skäl att använda mig av ett skriftligt samtycke. Kvale (1997) framhäver att intervjuer i särskilt institutionella miljöer är viktiga eftersom ett skriftligt avtal kan fungera som ett skydd för både intervjupersonen och forskaren. Dessa dokument finner du i avhandlingens bilagor, både på svenska och finska.

Utöver dessa bilagor finner du respondentens informationsbrev som bilaga till denna pro gradu-avhandling, på både svenska och finska. Informationsbrevet skickade till respondenten efter att hen valt att ställa upp. Informationsbrevets syfte var att kortfattat sammanfatta studien och att förmedla kontaktuppgifter gällande studien.

3.6 Kvalitet och trovärdighet

Enligt Ahrne och Svensson (2015) har en kvalitativ empirisk studie krav på trovärdighet. Syftet till detta är enligt dem att studien ska få genomslag i vår forskarvärld och i vårt omgivande samhälle. En kvalitativ empirisk studies trovärdighet är ytterligare viktigt eftersom kvalitativ data ofta handlar om mjuk data som inte kan analyseras kvantitativt med hjälp av statistiska verktyg och metoder (Ahrne & Svensson, 2015). Ahrne och Svensson (2015) framför vidare att trovärdighet för en studie uppnås då läsaren kan förlita sig på studiens resultat och transparensen av studiens innehåll. Dahlin-Ivanoff (2015) framhäver också trovärdighetens betydelse inom forskning. Detta uppnås genom att forskaren är noggrann, systematisk och väl insatt i sitt forskningsprojekt (Dahlin-Ivanoff,

2015). Om forskaren lyckas med detta skapas trovärdighet (Ahrne & Svensson, 2015). I min studie har jag eftersträvat detta genom att transparent redogöra under alla skeden.

Bryman och Bell (2011) betonar förmågan att se världen med undersökningspersonernas ögon. Annat viktigt att poängtera är att betona forskarens närvaro och tolkningsarbetet under hela processens gång (Ahrne & Svensson, 2015). I praktiken handlar detta om att jag varit öppen för olika svar, haft en förmåga att lyssna och att jag vid behov ställt tillägsfrågor under samtliga intervjuer. I det stora hela innebär trovärdighet å ena sidan en empatisk ståndpunkt, men å andra sidan en förmåga att uppfatta de personer som intervjuas (Bryman & Bell, 2011).

Ur ett kritiskt perspektiv finns det faktorer som forskaren bör observera. Bell och Bryman (2013) poängterar att forskaren ska vara uppmärksam med att inte identifiera sig själv med de personer som exempelvis intervjuas. Konsekvensen av detta kan i värsta fall leda till att forskaren tappar bort syftet med forskningen (Bryman & Bell, 2011). Detta är viktigt att lägga märke till eftersom jag själv arbetar inom branschen. Jag som forskare har under samtliga intervjuers gång haft den så kallade forskarrollen och inte rollen som "även anställd inom branschen". Dessutom framhäver Bryman och Bell (2011) risken med att anta vissa personers perspektiv och bortse andras. Under hela processens gång har jag som forskare betraktat världen genom med undersökningspersonernas ögon (Bryman & Bell, 2011).

Det finns många sätt att skapa trovärdighet. Då ett forskningsprojekt formas och genomförs är förhållandet mellan själva forskningsfrågan, det empiriska materialet och studiens metod i fokus. En god utgångspunkt är att inleda studien med en frågeställning för att därefter finna en lämplig forskardesign. Det gäller att formulera en tydlig fråga som kan besvaras genom en lämplig forskningsmetod. (Eriksson-Zetterqvist & Ahrne, 2015). En kvalitativ empirisk studies transparens skapar trovärdighet. I praktiken handlar detta om forskarens

förmåga att föra en kritisk diskussion. Inom vetenskaplig forskning ska forskaren ha en förmåga att vara kritisk och kunna föra en diskussion kring sin forskningstext. Om den kvalitativa studien saknar en kritisk diskussion, kan detta ofta ge upphov till att studiens forskningsprocess inte kan granskas ur ett kritiskt perspektiv. Detta kan ofta leda till att läsaren upplever studien som ointressant och att studien således saknar trovärdighet. (Ahrne & Svensson, 2015).

Trovärdighet och dess äkthet är två grundläggande kriterier för en kvalitativ empirisk studie (Bryman & Bell, 2013). Bryman och Bell (2013) lyfter fram olika aspekter kring en studies trovärdighet. Studiens tillförlitlighet har stärkts genom att jag har säkerställt läsaren om att jag bland annat utfört studien enligt angivna målsättningar och att jag rapporterat mina resultat till samtliga respondenter för att bekräfta att jag uppfattat verkligheten korrekt (Bryman & Bell, 2013). Bryman och Bell (2013) framhäver vidare att studiens tillförlitlighet kan ökas med en teknik som kallas triangulering. Ahrne och Svensson (2015) framför att triangulering i praktiken handlar om att forskaren kombinerar olika teoretiska perspektiv och data för att slutligen komma fram till en mer korrekt, objektiv sanning. Detta har jag beaktat i avhandlingens avslutande kapitel.

3.7 Analysmetod

Avhandlingen har inspirerats av Cunha et al. (2017) modell på att självledarskapet är en förmåga att hantera och upprätthålla fyra dualiteter: *utmaning och rutin, inre tankar och kropp, jaget och andra* samt *arbete och icke-arbete*. Under analysprocessen kunde jag dessutom konstatera att kategoriseringen av mitt empiriska material till mindre kategorier överensstämde till en stor del enligt Cunha et al. (2017) syn på självledarskapet. Jag blev under min datainsamlings- och analysprocess övertygad om att de intervjuade personerna arbetar med att upprätthålla olika spänningar när de utför

självledarskap både i arbete och icke-arbetet. Vidare har dessa fyra teman fungerat som grund för att sammanfläta utförandet av självledarskapet och den digitala tekniken.

Enligt Blomkvist et al. (2018) påbörjas analysen av det empiriska materialet redan då forskaren börjar samla in det empiriska materialet. Jag inledde mitt analysarbete redan i ett tidigt skede genom att genomföra intervjuerna, göra anteckningar, lyssna på intervjuerna och därefter transkriberade jag intervjuerna. Då alla sex intervjuer var genomförda inledde jag analysen av det empiriska materialet. Blomkvist et al. (2018) framhåller att analysprocessen handlar om att sortera, reducera och argumentera. Det centrala problemet i sorteringsprocessen är var vi ska börja (Cassell, 2008). Jag instämmer med Cassell (2008) konstaterande eftersom jag ytterligare fick planera och fundera ut hur mitt material på bästa sätt kunde sorteras.

För att skapa ordning sorterade jag mitt material genom att skriva ut det transkriberade materialet och läsa igenom det flera gånger. Därefter läste jag igenom mina tankerkartor från varje intervju och markerade viktiga nyckelord för att komma vidare i sorteringsprocessen. Därfter antecknade jag centrala mönster, kopplingar och intressanta fenomen på post-it-lappar och gjorde olika Excel-tabeller.

Eftersom jag tidigare byggt upp min studie utgående från fyra huvudteman var det naturligt att bygga upp studiens analys enligt dessa. Blomkvist et al. (2018) framför att det finns olika sätt att gå till väga för vilka teman som ska användas och det är möjligt att använda teman i befintlig litteratur som används i studien. Därför sorterade jag mitt material utgående från de fyra huvudteman och för att skapa en tydligare överblick markerade jag mina teman med olika färgmarkeringar.

Jag valde att analysera min empiri utgående från en *tematisk analys*. Enligt Blomkvist et al. (2018) är det vanligt inom samhällsvetenskaper att använda

denna metod för analys eftersom syftet är att utgående från olika teman kunna skapa mönster av det som studeras. Även Cassell (2008) framhäver att tematisk analys bygger på kodning av data genom olika teman som därefter producerar en struktur eller mall. Enligt Cassell (2008) är en tematisk analys en strukturerad teknik som lämpar sig för analysering av kvalitativ data. Tematisk analys skapar ordning och struktur för det empiriska materialet. Det centrala är att skapa en så kallad struktur i vilken data kan kategoriseras. Tematisk analys påverkas starkt av forskarens strategi och genom studiens forskningsfrågor. (Cassell, 2008)

I min studie har jag som det tidigare framkommit utgått från de fyra olika dualiteterna. På basen av det empiriska materialet har jag därefter analyserat materialet och delat in det i mindre boxar. Jag vill lyfta fram att de fyra dualiteterna och de underrubriker jag tagit fram, till exempel *självutveckling genom autonomi* och *självutveckling genom kompetens*, har inspirerats av Cunha et al. (2017). Orsaken till detta är att dessa utgör en grundsten för studiens teoretiska referensram och stöder min studies analys. Till exempel så har jag först utgått från *arbete och icke-arbete*. Det empiriska materialet har varit utgångspunkten i analysen. Det empiriska materialet gällande arbete och icke-arbete har jag sedan tematisk indelat in i *självutveckling genom autonomi* och *självutveckling genom kompetens* eftersom jag funnit dessa mönster på basen av intervjuerna. En figur illustrerar detta i följande kapitel.

Casell (2008) poängterar vidare att en tematisk analys är ett användbart tillvägagångssätt när en studie har tydligt definierade forskningsfrågor och då forskaren redan har färdiga teman som hen vill finna svar på. Under analysprocessen strävade jag till att finna relevanta gemensamma praktiker, handlingsmönster och digital teknik som är relevanta för studien.

4 PRESENTATION AV STUDIENS ANALYS OCH RESULTAT

Till följande presenteras och analyseras den empiriska studiens resultat. Innan jag kommer till detta har jag kortfattat redogjort en sammanfattning av empirins datastruktur. Jag presenterar senare direkta citat vilka skapar en möjlighet att höra den intervjuade personens röst och framförande. Utgående från detta kan du som läsare granska och analysera innehållet som kommit fram under intervjuerna (Björklund & Paulsson, 2003).

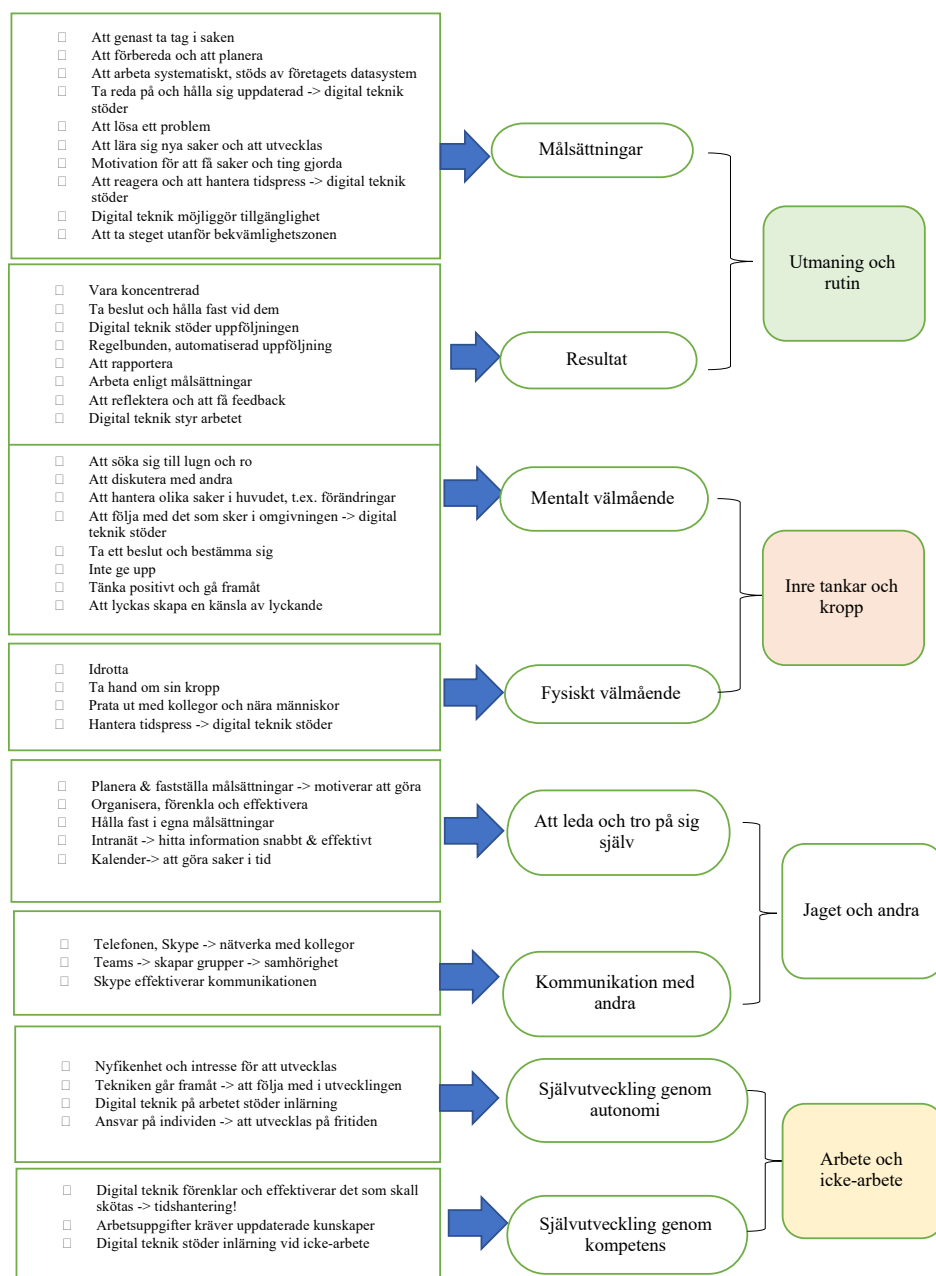
Detta kapitel baserar sig på data från samtliga sex intervjuer. Därför har jag beskrivit och motiverat alla moment i studiens analys för att därefter framföra olika slutsatser som presenteras i följande kapitel.

4.1 Struktur av data

I figuren nedan presenteras studiens data enligt studiens fyra huvudteman: *utmaning och rutin, inre tankar och kropp, jaget och andra* samt *arbete och icke-arbete* (Cunha et al., 2017).

Utgående från studiens fyra huvudteman har jag indelat data i mindre kategorier som även inspirerats av Cunha et al. (2017). På basen av studiens analys har jag delat in *utmaning och rutin* i målsättningar och resultat. *Inre tankar och kropp* har jag delat in i mentalt och fysiskt välmående. *Jaget och andra* består av att leda och tro på sig själv och av kommunikation med andra. Slutligen indelas *arbete och icke-arbete* i självutveckling genom autonomi och kompetens. Det empiriska materialet har jag sedan indelat i olika boxar under tidigare nämnda kategorier vilka framgår nedan från figuren.

Figur 6: Struktur av data som inspirerats av Cunha et al. (2017)



4.2 Utmaning och rutin

På basen av samtliga intervjuer konstaterar jag att utmaningar är en förnyelse där de anställda inom finansbranschen har möjligheten att utveckla sig eller att utmana sig genom olika målsättningar eller tidtabeller. Detta överensstämmer med Cunha et al. (2017) framförande om att utmaningar ger individen ett tillfälle att tänka utanför boxen och ett sätt att förnya sitt tänkande. Att idag arbeta inom finansbranschen innebär att de anställdas arbete förändras. Förändringar i arbete förutsätter att anställda inom finansbranschen är redo, förutser förändringar och har en egen vilja att utvecklas i sitt arbete (Finans Finland, 2019).

Att möta utmaningar och rutiner är faktorer som skapar möjligheter för de intervjuade personerna att påverka, leda sig själv och att lära sig. Detta samband har jag kunnat urskilja utgående från samtliga sex intervjuer. Utmaningar upplevs av de intervjuade personerna som en möjlighet att gå framåt och att utvecklas. Detta stämmer överens med Manz och Neck (2004) konstaterande om att utmaningar och rutiner stärker individers förmåga att uppnå mål. Trots att intervjupersonerna har olika arbetspositioner och arbetserfarenhet, har jag funnit detta samband bland alla intervjuade personer.

På basen av de gjorda intervjuerna kan jag vidare konstatera att alla de intervjuade personerna har en positiv attityd till arbetet vilket skapar förutsättningar för att möta olika utmaningar. Utmaningar i detta sammanhang handlar om hantera tidtabeller, olika målsättningar samt det som ligger utanför en persons kompetens och bekvämlighetszon. Inom finansbranschen sker det ofta snabba förändringar i arbetsprocesser och uppdateringar i den digitala tekniken.

Anita till exempel poängterade att utmaningar ökar hennes motivation för att göra saker och ting. Enligt Manz (1986) kan en individ utöka sina förutsättningar till ett bättre självledarskap genom ett naturligt belöningsförfarande där hen har en förmåga att hitta en egen motivation och motivera sig genom till exempel icke-materiella belöningar. Detta framkom tydligt i de sex intervjuer jag gjort.

Ett naturligt belöningsförfarande kan användas i situationer där en individ å ena sidan är motiverad och å andra sidan i en situation där en individ inte är motiverad (Manz, 1986). Axel framförde att han själv är intresserad av att utvecklas och han själv gärna tar reda på information om det sker förändringar. Detta kan bekräftas enligt Neck och Houghton (2006) konstaterande om att en proaktiv individ tar ansvar för sina handlingar och bygger upp ett självförtroende för att kunna uppnå det som förväntas. Även Anita förhåller sig positivt till utmaningar och hon påstår att hon behöver utmaningar i sitt arbete.

Om jag då tänker på jobbet så nya saker och det är att lära sig nya saker om arbete. Jag ser det som utmaningar, de största. Och att jag sedan själv studerar angående de nya sakerna, ändringar och allt. Jag brukar själv ta reda på om det kommer nya saker. Jag läser mycket på egen hand och jag är också intresserad av det. Liksom att få den där infon, du måste ha den där infon hela tiden. Så att det förändras hela tiden och jag måste själv ta ansvaret. (Axel)

Utmaningar för mig, jag ser det som en möjlighet. Och då som till exempel att du kan själv utmana sig själv och få saker och ting skötta. Du hittar en lösning och på det sättet lyckas. Det ger ju mig då motivation att fortsätta. Om det inte finns utmaningar så finns det inte riktigt någon point att göra. Det måste ju finnas varje dag lite utmaningar för att det skall vara intressant att jobba. Det finns såklart också en mängd med utmaningar som man kan ta emot. Men ofta ser jag utmaningar som en challenge som jag gärna tar emot. (Anita)

Agneta upplever att utmaningar skapar betydelse för arbetet. Utan utmaningar förlorar arbetet sin betydelse. Utmaningar handlar om att utveckla sig själv och lära sig nya saker.

Haasteet on sinänsä työn suola. Ilman haasteita työ menettäisi merkityksensä jos joka päivä tekisi vaan samaa eikä tulisi mitään haasteellisiä tehtäviä. Itsensä kehittämistä, oppimista. (Agneta)

Annika lyfte fram en intressant aspekt. Om allt bara är ljuvligt och stabilt sker ingen utveckling om den egna utvecklingen inte möter några utmaningar. Utmaningar är ett sätt att för de anställda att leda sig själva och att vara proaktiva. Enligt Cunha et al. (2017) sammankopplas utmaningar med nyfikenhet där individen har ett behov av att få utmana sig själv. Vid krävande utmaningar lär sig anställda och utvecklas mest. Alexander var den enda som ansåg att utmaningar är obekväma men utmaningar finns till för att lösas:

Visst är utmaningar obekväma, jag som person hamnar att bjuda till av sig själv. Jag hamnar att fatta beslut, men kanske mera det är att leda och att ta beslut. Det betyder utmaningar för mig, jag hamnar att ta ett beslut. Det är jag som skall det där vara ledare och det där hitta en lösning. (Alexander)

Utmaningar för Axel handlar om att lära sig saker inom arbetet. Det finns mycket att komma ihåg och allt är inte möjligt att minnas exakt. Detta ser han även som de största utmaningarna. Enligt Axel finns det två olika sätt för att stöda hans utmaningar. För det första stöds utmaningar genom arbetskollegor och för det andra anser Axel att utmaningar stöds genom av att han själv håller sig uppdaterad genom digital teknik. I detta sammanhang lyfter han fram företagets intranät och mobiltelefonen vilka stöder de utmaningar som uppstår i arbetet.

Digital teknik har en stor inverkan på de anställdas rutiner. De intervjuade personerna lyfte fram digital teknik som exempelvis e-post, kalender, intranät och företagens egna interna digitala verktyg. Enligt Manz och Neck (2006) skapar självledande individer olika rutiner. Syftet är att skapa sporrande funktioner som i sin tur skapar en bättre prestanda (Neck & Manz, 2006). Detta

överensstämmer med bland annat Anitas sätt att arbeta. Anita börjar sin dag med specifika rutiner som stöds av e-posten och intranätet:

Nå morgonen börjar med att jag öppnar datorn då och söker kaffe. Sedan börjar jag med att läsa mina mejl, att har det hänt något som man borde veta direkt som påverkar mig med jobbet och vad annat det har hänt. Och sen så klart så läser jag jobbet intran och vet sen om det hänt något allmänt på marknaden eller på lagstiftningar eller på något annat som kommer. (Anita)

Anton framförde att hans rutiner stöds av e-posten och dess kalender:

På arbetet i dagens värld med den här e-post och alla andra digitala så är jag ju ständigt uppkopplad så jag kan inte ens säga att jag vet egentligen på morgonen att då jag öppnar datorn att vilken e-post som finns där. Om det något som kommit över natten. Men att det där, vad skall jag säga att jag börjar nog med att gå igenom e-posten, både den personliga och avdelningens e-post. Det börjar jag nog alltid med. Och sen om jag inte har satt in i min kalender att jag brukar nog planera min tid och jag vet vad jag skall göra så att jag har gjort den där planeringen redan tidigare more or less. (Anton)

4.2.1 Målsättningar

På basen av de gjorda intervjuerna innebär utmaningar för det första olika målsättningar relaterade till arbetet och icke-arbete. Målsättningar i detta sammanhang är både kvantitativa och kvalitativa. Vid arbete innebär kvantitativa målsättningar om försäljningssiffror. Kvantitativa målsättningar handlar vanligtvis om kundfeedback och respons av förmän. Vid målsättningar

har digital teknik en stor betydelse eftersom det är möjligt att snabbt och enkelt följa upp resultat. De digitala verktygen erbjuder därmed möjligheten till en regelbunden och automatiserad uppföljning vilket i sin tur skapar tydliga sätt att arbeta enligt specifika målsättningar. Då det finns tydliga målsättningar är det enkelt för de anställda att följa med hur de lyckats. Resultatet från samtliga intervjuer påvisar att det är viktigt att få feedback och att de anställda själva reflekterar över sina prestationer. Detta mönster stämmer överens med Manz (1986) påstående om att självledarskap uppstår i en specifik situation där individen anpassar sina handlingar enligt en standard och sedan sker en utvärdering på hur beteendet inverkat på den önskade tillståndet. Alla de intervjuade personerna nämner att de använder digital teknik eftersom detta stöder de angivna målsättningarna. På basen av intervjuerna visade det sig att företagens egna digitala teknik stöder allra mest utförandet av självledarskapet vid arbete. Företagets egna digitala teknik handlar om till exempel olika kundhanteringsverktyg, rapporter, utbildningsportaler och kassasystem. Denna digitala teknik presenteras nedan i tabell tre.

Tabell 3: Digital teknik som stöder utmaningar, rutiner och målsättningar

	Digital teknik:
Anita	Excel, företagets egna digitala verktyg, e-post, intranät, Facebook, Twitter, mobiltelefonen
Annika	Företagets egna digitala verktyg, e-post & kalender, mobiltelefonen
Alexander	Företagets egna digitala verktyg, mobiltelefonen, kalender, olika sociala medier
Axel	E-post, mobiltelefonen & appar
Anton	Excel, e-post, företagets egna digitala verktyg
Agneta	Företagets egna digitala verktyg, mobiltelefonen

Till exempel Anton ansåg att direkt feedback genom rapporter stöder hans arbete:

Att om man tänker på att det är ett utbildningsmaterial som jag har gjort, som till exempel en nätkurs, så den är ju obligatorisk att alla måste gå den så då kan jag inte kolla att hur attraktiv har den varit men jag ser därifrån att jag brukar lägga in en feedback sådan här grej så därifrån får jag feedback. Plus att före den publiceras så där begär jag även om feedback från kollegor och samarbetspartners och så här. (Anton)

Axel upplever att det är viktigt att kunna följa med målsättningarna.

Vi har ju ett stort fokus på det att vi måste ta ett visst antal samtal till exempel. [...] Att jag kommer upp till det målet. Och sen förstås hör vi varje vecka från förmän resultatet för veckan. Hur har det gått. Så jag följer nog hela tiden upp hur jag har lyckats med mina målsättningar. Har jag uppnått allt. Sen förstås allt annat med mätare som finns. Till exempel med kunder så deras respons följer jag med hela tiden. Det hjälper så klart mig i jobbet. Jag tycker att om jag följer med mina resultat på jobbet så vet jag också vad kan jag då förbättra. Genom kundens respons så vet jag det som jag skall förbättra där. Jag tar det väldigt seriöst med alla olika mätare vilka berättar om det som jag gjort på jobbet helt klart. (Axel)

Det handlar även om möjligheter. De anställda ges möjligheter att gå framåt och utvecklas i sitt arbetet. Utmaningar handlar ytterligare om att lära sig nya saker. Det är då som den digitala tekniken särskilt har en betydelse. Vid utmaningar och rutiner är tidtabeller ofta begränsade. Det handlar om att kunna hantera och reagera på fastspikade tidtabeller. I de flesta fall ligger ansvaret på individen för att sköta en uppgift och det är då som utmaningar kan stödas genom digital teknik.

4.2.2 Resultat

Respondenterna i studien anser att det är viktigt att uppnå resultat. Resultat påverkas av rutiner och utmaningar. För att de anställda får saker och ting gjorda är det viktigt att förbereda och planera sitt arbete. Manz och Sims (1980) framför att självledarskapets görande kan utvecklas konkret genom att planera sin arbetsvecka genom en kalender eller exempelvis genom att planera i förväg ett kommande möte. Manz och Sims (1980) syn på självledarskapet stämmer överens de anställdas självledarskap. För övrigt så tar de anställda genast tag i det som ska göras. För att uppnå resultat handlar även om att vara koncentrerad, att ta beslut och hålla fast vid dem. Jag anser att de anställdas sätt att hantera målsättningar och såldes uppnå resultat, kan bekräftas med Manz och Sims (1980) syn på självledarskapets görande. Manz och Sims (1980) konstaterar att det är viktigt att målsättningar är utmanande, konkreta och möjliga att uppnå.

På basen av samtliga intervjuer blev det klart att företagens egna digitala verktyg stöder de anställda att uppnå resultat. Företagets intranät, mobiltelefon, e-post och dess kalender är digital teknik som stöder målsättningar, inläringen och möjliggör tillgänglighet vilka tillsammans utgör förutsättningar för att göra resultat. Dessutom visade det sig att företagens interna digitala verktyg skapar förutsättningar för att arbeta systematiskt och såldes skapa resultat. Detta kan bekräftas enligt Manz och Neck (2004). Manz och Neck (2004) konstaterar att individer leder sig själva genom specifika beteendemässiga strategier. Beteendemässiga strategier handlar om att bland annat ha en förmåga att styra sitt arbete (Boss & Sims, 2008; Neck & Houghton, 2006). Gällande detta konstaterande vill jag påpeka att jag dels instämmer, men då det kommer till självledarskap och digital teknik, kan de anställda inte alltid styra den digitala tekniken. Min studie pekar på att det blir omöjligt att utföra arbetet om det till exempel förekommer störningar i den digitala tekniken. Då stannar arbetet upp.

De anställda styr sitt beteende enligt den digital teknik som finns till förfogande. De anställda är medvetna om att den digitala tekniken finns till för att stöda arbetet. Enligt Annika underlättar den digitala tekniken arbetet och att få saker gjorda. Den digitala tekniken möjliggör att det är möjligt att vara var och när som helst tillgänglig. Det är då möjligt att genast reagera på olika fall eftersom det då kommer impulser direkt till mobiltelefonen.

Mutta kaikki nämä oikestaan; tietokone, kännykkä ja ne yleisimmät digitaaliset työkalut. Tämä helpottaa hyvin paljon tänä päivänä, että aikaisemmin meillä ei ollut sitä mahdollisuutta niin jotakin sellaista äkillistä, kun tapahtui niin sinun täytyi aina lähteä itse etsimään se piste konttorissa mistä sä pääset koneelle. Tänä päivä voin tehdä sen koska vaan koska pystyn eli nyt pystyn reagoimaan tosi nopeasti, että meille tulee heti impulssi kännykkään ja okei voin tehdä osan kännykällä ja osaan minä tarvitsen tietokonetta mutta että pääsen suoraan kaikkiin järjestelmiin. Se on äärettömän hyvä. (Annika)

4.3 Inre tankar och kropp

På basen av samtliga intervjuer har jag konstaterat att stressiga situationer väcker olika slags känslor bland de sex anställda. Alla reagerar vid stressiga situationer på olika sätt. Agneta blir nervös, Anita ser stress som en utmaning som ska lösas, Axel blir uppgjagad, Antons blodtryck stiger, Alexander blir noggrannare och Annika blir irriterad. Därefter vill de intervjuade personerna göra olika saker för att lösa den stressiga situationen.

4.3.1 Mentalt välmående

Det mentala välmåendet har betydelse för inre tankar och kroppen (Cunha et al. 2017). Ett intressant samband som jag kommit fram till är att en del anställda å ena sidan söker sig till lugn och ro vid stressiga situationer. Syftet med detta är att få sina arbetsuppgifter skötta. Annika anser att det är viktigt vid stressiga situationer att hitta lugn och ro. Agneta upplever att det är svårt att lugna ner sig på arbetet vid stressiga situationer. Agneta behöver lugn och ro. Därefter handlar allt om att få saker och ting gjorda:

*Ja sitten minun täytyy hakea sellainen oma pieni rauha että hetki. Että se työrauhan ottaminen itselleen on se mitä minä stressavissa tilanteissa teen. Että silloin minulla on paljon ja minun täytyy saada nämä pois. Niin silloin ikään kuin hakee itselleen sen hetken että nyt minä saan nämä tehtyä.
(Annika)*

Töissä on ehkä vaikeampi tota rentoutua hirveesti stressaavissa tilanteissa mutta täytyy sitten vaan ehkä ottaa aika-lisä. Sitten on välillä myös se että illalla viimeisenä töissä ja sitten vasta oikeastaan kun muut on lähtenyt niin sitten tekee ne ja soittaa. (Agneta)

*Nå det beror ju såklart på situationen med jag märker själv att då det blir stressigt så behöver jag lugn och ro. Att då använder jag mig av på finska som det heter, melukuulokkeet, är att jag går in i min egen bubbla så att jag kan koncentrera mig. Att om det då är många som stressar omkring mig som tar ut min egen energi så då går jag till min egen bubbla och sen andas ut. Sen tittar jag att vad kan jag göra och sen som en utmaning att vart skall man kontakta. Men att ja, jag går in i min egen bubbla. Jag måste få tyst, lugn och ro för att kunna vad heter det att tackla saker.
(Anita)*

De övriga intervjupersonerna anser däremot att det är viktigt att hantera stressiga situationer genom att kommunicera med sina kollegor. I den teoretiska referensramen påvisar forskning att arbete med höga krav kan resultera i utmattning och utbrändhet (Lovelace et al., 2002). Anton påpekar: ”Då är det nog att prata ut om det här”. Axel hanterar stressiga situationer som till exempel nya förändringar genom gå igenom situationen med sina kollegor: ”Och sen då jag har fått det genompratat och då jag hanterat det i mitt huvud om att vad har det hänt så då kan jag lugna ner mig på arbetet”. Det handlar om att hantera olika händelser både för sig själv och andra. Alexander var inne på samma spår. Han ansåg att den digitala tekniken stöder kommunikationen med andra kollegor vid stressiga situationer:

Förstås det att om jag behöver ta reda på något så visst finns det ju till exempel Skype och via dess chat som jag snabbt kan få tag på människor. På det viset kan jag kommunicera och då kan andra människor också ta kontakt med mig vid sådana tillfällen då jag inte har möjlighet att till exempel svara i telefonen så kan jag ha möjlighet att ändå kommunicera via chatten. (Alexander)

Vid stressiga situationer använder största delen av de intervjuade personerna digital teknik. Orsaken till detta är att digitala verktyg underlättar informationssökningen och kommunikationen med andra. Under intervjuerna fick jag ofta höra om arbetets tidspress. För att hantera tidspressen, stöder den digitala tekniken arbetet. Till exempel Agneta berättar att hon använder olika räknare på datorn vid stressiga situationer. Vidare ansåg till exempel Annika att hon är tvungen att använda digitala verktyg eftersom så många situationer handlar om informationssökning:

Ja kyllä minä uskon että, on pakkokin tässä työssä käyttää [digital teknik] koska moni asia liittyy siihen että sinun täytyy hakea ja etsiä tietoa niin joko omasta yrityksen järjestelmästä tai sitten muualta. Kyllä minä uskon että kulkee

niin käsi kädessä tänä päivänä. Ilman näitä pelivälineitä meillä ei oikeesti olisi mahdollisuutta edes hoitaa arkea. (Agneta)

För att kunna skapa ett mentalt välmående nämner respondenterna att idrott hjälper till att öka välbefinnandet eftersom det nollställer tankarna. Enligt den teoretiska referensramen är det även viktigt att skapa mentalt välbefinnande utanför arbetet genom olika fritidsaktiviteter (Sonntag et al., 2012) vilket jag identifierat hos samtliga respondenter. Till exempel Axel ansåg att icke-arbete, det vill säga fritiden är viktig för välmåendet och Agneta var inne på samma spår:

Kanske just sen då på fritiden så är det kanske just det att jag riktigt tar hand om min kropp. Genom att jag går på spinning och nollar hela huvudet är stort. (Axel)

Vapaa-ajalla on sitten helpompi purkaa se liikunnan kautta. (Agneta)

Utöver detta kan mentalt välbefinnande vid icke-arbete stödas genom digital teknik. Största delen av de intervjuade personerna använder sociala medier och applikationer för att öka sitt välbefinnande. I den teoretiska referensramen diskuteras det om att individer som lyckas skapa konstruktiva tankemönster och positiva inre dialoger kan skapa en bättre prestanda (Manz & Neck, 2004). Stressiga situationer kan förebyggas genom ett positivt tänkande (Teodora, 2015). Neck och Houghton (2006) betonar att en självledande och självsäker individ ser misslyckande som en inlärningsupplevelse vilket senare skapar förutsättningar för framtiden att uppnå mål. Under intervjuerna har detta samband synliggjorts. Vid misslyckande hade alla intervjuade personer specifika handlingssätt för att skapa bättre prestanda. Att lära sig av misstag är enligt intervjupersonerna en viktig del för att kunna utveckla sina kunskaper och färdigheter i arbetet. Ett tydligt samband noterades. Samtliga intervjuade personer lyfte fram under intervjuernas gång misslyckande i arbete. Vid misslyckande dyker känslorna allra först upp till ytan. Därefter handlar det om att på egen hand reflektera sitt eget misslyckande och utreda orsakerna till detta för sig själv. Slutligen handlar det om att bestämma sig för att göra bättre

följande gång. Flera intervjupersoner ansåg att det är möjligt att lära sig genom självobservation. Genom att analysera de egna aktiviteterna är det möjligt att lära sig av egna erfarenheter. Känslan av att lyckas är det som belönar. Till exempel Anita berättade att i de situationer hon misslyckats är det möjligt att övervinna dem till inlärningsupplevelser och då kan hon i framtiden agera genom ett nytt beteende. Anita och Alexander var båda inne på samma spår.

Ja, jag tycker att det har blivit bättre desto äldre jag blir. Att yngre så tog jag det jättehårt, men nuförtiden ser jag det också som en chans att utveckla mig själv och lära mig något nytt. Sen också tänker jag på det att hej alla är vi människor, att alla gör misstag men hej nu vet jag hur den här saken sköts nästa gång. Så jag kommer nog ganska lätt över misslyckanden, åtminstone på arbetsplatsen. Det är bara att tänka att hej, det har kanske varit lite brått den dagen, jag har tänkte på något annat. Men att skit händer och sen är det bara att lära sig av det. Bäst kommer jag ihåg saker, när jag misslyckas. Då lär jag mig någonting. (Anita)

Nå nog är det nästan att bara erkänna att jag har misslyckats att jag erkänner för mig själv att jag gör bättre nästa gång. Men nog det att jag kan godkänna att jag även kan misslyckas. Nog är det nästan det där att jag inte ger upp och erkänner för sig själv att jag inte har lyckats men även det att jag accepterar att ibland så kan man inte alltid lyckas. Men just det att jag inte ger upp och det att jag tänker att nästa gång lyckas jag bättre, Nå nog är det att jag håller mig positivt och det att jag inte det där blir deprimerad och ger upp. Att jag mera har ett sådant tänkande att nästa gång lyckas jag bättre. (Alexander)

Ifall de anställda inte har lyckats är de anställda medvetna om det och analyserar på egen hand situationen ifråga. Jag konstaterade tidigare att till exempel anställdas försäljningsresultat idag är enkelt och lätt tillgängliga tack vare olika interna datasystem hos företagen. Då gäller det att själv hitta lösningar, förbättra och fram för allt bestämma sig för att göra bättre resultat. Anton lyfte fram olika

personligheter och det är viktigt att kunna medge för sig själv om man gjort något fel.

*Jag upplever att det finns personlighetstyper som aldrig skulle kunna medge att dom har gjort fel eller att de har misslyckats och så där. Men jag hör till gruppen att jag kan nog medge om jag har gjort fel. Jag går absolut vidare om jag misslyckats och det är nog att learning by failure.
(Anton)*

På basen av samtliga intervjuer kan jag konstatera att de sex intervjuade personerna inte belönar sig själva genom materiella belöningar. För alla räcker den inre tillfredsställelsen till och det är den som är motiverade. För de anställda är det immateriella belöningar som har betydelse. Här har varken ålder, kön och position någon inverkan. I den teoretiska referensramen lyfter Manz och Sims (1980) självbelöningar som en del av självledarskapet. Manz och Sims (1980) framför att självbelöningar skapar förutsättningar för att vidare utveckla individens självledarskap. Enligt regiondirektör Annika är det adrenalinflödet som ger energi: ”Ehkä se on mielummin se oma tietämys siitä että nyt olen onnistunut niin se palkitsee adrenaliini enemmän”. Hon menade att då hon har lyckats med något är det adrenalinflödet som har en större betydelse än att belöna sig själv. Till exempel Anton och Alexander var inne på samma spår som Annika:

Jag känner till det där fenomenet men jag måste nog säga att jag belönar nog inte mig själv. Men jag borde kanske göra det. Jag har nog inte tänkt så att nu har jag varit så duktig att... (Anton)

Nå inte skall jag nu säga det men visst kan jag vara glad att jag har lyckats. Jag tänker att jess, den här gången gick det vägen så kanske genom att tänka så där att nu lyckades jag den här gången och men nog är det väl mera det där att jag kan uppskatta sin egen arbetsinsats. Att på det viset och att jag tänker att det räcker till det som är min egen insats. (Alexander)

4.3.2 Fysiskt välmående

I tabellen nedan presenteras den digital teknik som stöder respondenternas inre tankar och kropp. Inre tankar har enligt min tidigare presenterade datastruktur indelats i mentalt välmående och fysiskt välmående. Med mentalt välmående menar jag det inre välmåendet, det som handlar om individens inre tankar. Med fysiskt välmående menar jag det kroppsliga välmåendet. På basen av det empiriska materialet kan det konstateras att digital teknik stöder det mentala välmående vilket är en del av självledarskapets förutsättningar (Cunha et al. 2017). Däremot visar min studie att den digitala tekniken inte har någon korrelation till det fysiska välmåendet. Min studie påvisar även att det mentala välmåendet har en större betydelse för självledarskapet och det stöds genom digital teknik.

Tabell 4: Digital teknik och aktiviteter som stöder inre tankar och kropp

Tema:	Digital teknik:	Aktiviteter, exempel:
Mentalt välmående	<ul style="list-style-type: none"> • Mobiltelefonen • Skype • Ipad • Sociala medier 	<ul style="list-style-type: none"> • Lyssna på musik • Samhörighet • Serier • Avkoppling och information
Fysiskt välmående	<ul style="list-style-type: none"> • Ingen digital teknik 	<ul style="list-style-type: none"> • Att idrotta

4.4 Jaget och andra

Detta underkapitel har indelats i jaget och andra. *Jaget* handlar om *att leda och tro på sig själv* och *andra* har därmed tematiskt analyserats enligt *kommunikation med andra*.

4.4.1 Att leda och tro på sig själv

På basen av samtliga intervjuer har jag funnit ett samband där anställda inom finansbranschen har liknande sätt för att få saker och ting gjorda. De anställda börjar med att planera och skapar sedan ramar för det som ska göras. Det finns mycket som ska göras och då kan arbete delas upp. Slutligen är det viktigt att själv bestämma sig för att hålla fast i det som ska göras. Detta kan stödas genom stöd av andra kollegor eller genom olika hjälpmedel som till exempel standardsvar i Word. I detta sammanhang finns det vissa specifika digitala verktyg som stöder självledarskapets görande. Vid arbete är det Outlooks kalender och Microsoft OneNote som är den mest använda digitala tekniken. OneNote är en digital anteckningsbok för göra eller att komma ihåg olika saker. Den möjliggör även delning av digitalt material till andra.

Vid icke-arbete är det helt klart att de anställdas görande stöds av mobiltelefonen och dess olika applikationer. I den teoretiska referensramen framkommer det samband mellan självledarskap och individens tro på sig själv att lyckas (Bandura, 1997). Enligt Stewart et al. (2011) handlar detta om att individen har en förmåga att hantera sig själv. Manz (1986) framför att detta vidare handlar om en process att påverka sig själv, även då det gäller uppgifter som inte känns naturligt motiverande. På basen av samtliga intervjuer synliggörs det samband där den digitala tekniken stöder självledarskapet. Självledarskapets görande kan ytterligare bekräftas med tidigare forskning (Bandura, 1997; Manz, 1986;

Stewart et al. 2011). I tabellen nedan har jag sammanställt vilka tillvägagångssätt och vilken digital teknik de anställda har för att få saker och ting gjorda vid arbete och icke-arbete. Tabellen visar vilken digital teknik som används vid arbete och icke-arbete för att få saker och ting gjorda.

Tabell 5: Hur anställda gör för att få saker och ting gjorda och den digitala tekniken som används vid arbete och icke-arbete

Respondent	Hur?	Digital teknik: <i>Arbete</i>	Digital teknik: <i>Icke-arbete</i>
Agneta	-Sätta i kalendern -Leta information -Fråga andra	-Outlook kalender -Intranät	-Mobiltelefonen
Anita	-Dela upp arbetet -Använda standardsvar	-Företagets datasystem	-Mobiltelefonens kalender och anteckningar
Annika	-Skriva ”att göra”-lista -Tar genast tag i saken	-Microsoft OneNote- ”att göra lista”	-Mobiltelefonens anteckningar -Microsoft OneNote- ”att göra-lista”
Alexander	-Planera i förväg -Inre tänkande -Bestämma sig -Göra målsättningar & jobba helhjärtat -Nätverka	-Outlook kalender	-Mobiltelefonen
Axel	-Hålla sig koncentrerad -Göra allt i tid -Målsättningar -Påminnelser	-Outlook kalender	-Mobiltelefonens kalender -Olikaappar, t.ex. mobilnätbanken
Anton	-Planering -Regelbunden rapportering	-Outlook kalender	-Mobiltelefonen (WhatsApp)

Annika och Anita påpekade att det är viktigt att börja arbeta med de svåraste arbetsuppgifterna. Annika poängterade dessutom att mindre trevliga arbetsuppgifter inte bör skjutas framåt. Påminnelser i Outlooks kalender används av majoriteten av respondenterna. På basen av samtliga intervjuer kan det konstateras att Outlook-kalenderns påminnelser är en del av arbetets planering. Kalenderns påminnelser hjälper även de anställda att göra saker i tid. För att få saker och ting gjorda, handlar det om att planera och fastställa olika målsättningar. Detta i sin tur motiverar görandet. Det kom även fram att de anställda använder sig av andra digitala hjälpmedel för att så saker och ting skötta. Bland annat Anita använder sig av färdiga standardsvar vilket effektiviserar tidshantering och Agneta använder intranätet för informationssökning. Detta hjälper då till att organisera, förenkla och effektivisera görande. Axel och Alexander nämnde att det är viktigt att ha målsättningar som följs upp. Dessa tankegångar stöder Manz (1986) syn på att självledarskap handlar om att ha en förmåga att påverka sig själv.

Vi har ju målsättningar så det är motiverande och eftersom jag har enligt målsättningarna har vi ju också bonus enligt det. Så det motiverar att hålla ögat på arbetet direkt. Så jag upplever att det stöder nog mycket det. (Axel)

Nog är det ju det där att jag har planerat det i förväg att jag vet hur jag skall göra det och sedan att jag också håller fast i sina egna mål. Nog är det mera det där inre tänke. Att jag bestämmer mig själv för att idag skall jag ha dessa saker gjorda så jobbar jag tills de är gjorda. Nästan på det viset att inte nu desto mera. Men det att målsättningarna är rimliga och att den vägen. Visst är det bara att ställa målen och jobba för dem helhjärtat så att den vägen så kan jag nog uppnå. (Alexander)

På arbetet är den främst Outlook kalendern som stöder att få arbetet utfört. Axel menade att Outlook kalendern underlättar arbetet:

Att jag helt enkelt sätter in på kalendern på datorn så sätter jag en påminnelse att kom ihåg till exempel att ringa till kunden eller jag har caset att göra det här och det här. Absolut så, det underlättar bra då jag har många olika saker att göra. (Axel)

Annika påpekade att det finns mycket att komma ihåg och den digitala tekniken stöder hennes arbete och icke-arbete. Hon använder sig av OneNote eftersom hon inte kan komma ihåg allt utan digitala verktyg. Idag är det ett måste komma ihåg allt det som skall göras:

Tuota, käytän aktiivisesti to-do listaa, tietenkin. Minä käytän myös sitä vapaa-aikana to-do listaa. Tietyllä tavalla on se sitten minulla päässä mutta nykyään minulla on se systemaattisesti kirjoitettuna ylös. Se on One-Notessa, eli pankin järjestelmässä mutta itselläni minulla on ihan kännykän noissa tuota muistiinpanoissa. Eli käytän ihan sitä ja kun se on kirjoitettu se siihen on käytetty omaa fysiikkaa siihen että kirjoittanut ylös. Niin tietyllä tavalla se on myös ehkä myös orjuuttaa minua tekemään sen. Että kyllä to-doo lista on aika tärkeä. Arjessa se on ehdottomasti ja työssä oltava niin kuin tänä päivänä että sen kaiken muistaa mitä on. Oman muistin varaan ei, plus että siihen tulee se oma systematiikka. Sitten on ehkä täällä kun miten saisimme hoidettua työssä niin tämän on sellainen mitä minulla on aina. (Annika)

Den digitala tekniken har en betydelse vid arbete för att få saker och ting gjorda. Ett klart mönster kan urskiljas. Alla respondenter var av den åsikten att det skulle vara omöjligt att utföra arbete utan den digitala tekniken. Däremot var Anita den enda som lyfte fram den aspekten om att arbetsplatser i framtiden kommer att försvinna på grund av den digitala tekniken. Jag har vidare konstaterat utgående från samtliga intervjuer att mobiltelefonen var det digitala verktyg som har betydelse på fritiden för att på saker och ting gjorda. Anton framförde att den digitala tekniken stöder honom att spara, utan den digitala tekniken skulle det

inte vara lika smidigt. Alexander påpekade att han inte skulle kunna arbeta utan den digitala tekniken:

Visst har de en betydelse, de har en rätt så stor betydelse eftersom annars så stannar ju jobbet upp om de digitala verktygen inte fungerar. Skall jag nu säga att internetanslutningen brister så inte kan jag ju då jobba överhuvudtaget att. Nog är de viktiga och de är kärnan till hela arbetet, de digitala verktygen. Inte kan jag utföra mina dagliga arbetsuppgifter utan till exempel internet och dator. Skulle jag vara utan dem så inte blir jobbandet till någonting. Mitt arbete kräver digitala verktyg och så gott som enbart digitala verktyg. (Alexander)

Om vi säger så här att om jag inte skulle ha digital teknik, jag skulle inte ha mobilappar, jag skulle inte ha mobilnätbanken och jag skulle inte ha Nordnets applikationer så jag skulle säkert bra glömma att spara pengar till exempel till något ändamål. De påminner mig sen om och det underlättar att jag bättre kan till exempel se pengar. Jag tycker att det underlättar då du har den där tekniken i handen. (Anton)

Gällande icke-arbete är det mobiltelefonen som alla intervju personer använder för att få saker och ting skötta. Från tabell fem som jag presenterade tidigare, framgår det att alla intervju personer lyfte fram mobiltelefonen som främsta verktyg vid icke-arbete. De främsta orsakerna till detta är att det stöder tidshanteringen och det underlättar livet eftersom mobiltelefonen och dess applikationer har så många olika funktioner. Alexander och Annika påpekade att mobiltelefonen idag fungerar som en plånbok där alla olika slag av kort finns i form av olika applikationer.

4.4.2 Kommunikation med andra

På basen av det empiriska materialet har kommunikationen med andra en betydelse för jaget och andra eftersom det skapar ett socialt stöd från andra. En uppmuntran av andra skapar bättre förutsättningar för en individ att lyckas (Bandura, 1997). Samhörighet anses vara ett behov för att stöda individens självmotivering (Deci & Ryan, 2000). Sonnentag et al. (2010) lyfter fram att det är viktigt att de anställda har berikade sociala relationer med andra. Positiva relationer och integrering främjar energi (Sonnentag et al., 2010). Cunha et al. (2017) framför att en investering i sociala relationer kan tolkas som en strategi för självledarskap. Utgående från detta var jag nyfiken över att finna svar på vilken roll den digitala tekniken har för att främja de sociala relationerna och vilka mönster som uppkommer. I följande tabell nedan framgår det att Skype är det verktyg som alla anställda använder och främst vid personalmöten. Även e-posten används vid kommunikation och i situationer då anställda befinner sig på olika platser.

Tabell 6: Den digitala tekniken som används vid kommunikation och vid vilka situationer

	Digital teknik:	När?
Anita	Skype och dess chat, e-post	Personalmöten, anställda på olika platser
Annika	Skype & Microsoft Teams	Personalmöten, anställda på olika platser
Alexander	Skype, e-post, telefon	Vid kommunikation med anställda
Axel	Skype, e-post	Personalmöten, anställda på olika platser
Anton	Skype	Personalmöten, anställda på olika platser

Agneta	Skype	Personalmöten, anställda på olika platser
---------------	-------	---

På basen av samtliga intervjuer framgår det att alla de anställda använder Skype vid personalmöten eller vid övrig kommunikation med kollegor. Skype används av anställda i de situationer då kollegor sitter på en annan plats eller ort. På basen av de sex intervjuerna har Skype visat sig vara ett effektivt verktyg som möjliggör effektiva och kostnadseffektiva möten. I vissa specifika fall används Skypes chat-verktyg istället för e-post, eftersom det är snabbare och lättare. Anita och Axel framhävde Skypes starka sidor:

Ja, nå vad heter det nu, jag använder på jobbet största delen är ju då vår Skype då. Vår interna chat så den använder jag med de närmaste kollegor också. Och sen då kollegor på kontoret. Så är det enkelt. Men sen också alla möten går ut med Skype då nästan. För att då behöver alla inte vara på samma ställe fysiskt inte. Utan det kan då skötas då människor är på distans. Jag upplever att dom här Skype-mötena fungerar jätte bra, då alla kommer att laga sina telefoner på mute. Men Skype är nog ett jätte bra verktyg och sen då e-post är ju då också ganska mycket som vi kommunicerar genom att. Vi har Skype-möten eftersom vi har kollegor som är på distans i olika kontor i Vasa, Karis och Borgå så. Det är omöjligt och dyrt att få alla på plats. Då går vi igenom de viktigaste sakerna som händer och vad som skall skötas. Så att det är nog ett jättebra verktyg. (Anita)

Gällande till exempel våra möten så håller vi genom Skype. Det är stort och det underlättar även att vi sitter runt omkring hela Finland. Så vi kan hålla möten genom Skype, att vi kan sitta på vår egen arbetsplats och hålla med liksom förman ett möte att det gemensamma. (Axel)

Ett annat intressant handlingsmönster som jag hittat är att majoriteten av intervjupersonerna berättade att om en kollega sitter i närheten, som exempelvis inom samma kontorslandskap, avdelning eller våning, kommunicerar de anställda hellre ansikte mot ansikte. Anton påpekade att deras interna möten ofta sker på plats och ställe eftersom alla kollegor är belägna på samma plats:

Jag vill här lägga till det öppna kontorslandskapet, och sen att om vi jobbar internt så inom bolaget, vi är inte i kontakt med koncernen eller våra samarbetspartners så har vi nog jätte mycket sådant face-to-face eftersom alla är på samma våning, det är ett litet kontor så vi kan ringa då till varandra men att vi också går till plats och ställe plus att vi även ordnar en hel del möte face-to-face. Det är ju om man har internt, på ställe eller på samma våning, så då har vi inga Teams-möten utan då är det nog alltid fysiska möten och inte Skype-möten. (Anton)

Till skillnad från de andra var Alexander som hade ett kritiskt förhållningssätt till kommunikationen med andra genom digital teknik. Alexander påpekade att kommunikation genom digitala verktyg i vissa fall måste säkerställas vilket kan ta tid:

Nå nog är det ju oftast lättast helt face-to-face kommunikation som är snabbast och lättast. Det tar alltid tid via digitala verktyg att säkerställa sig om att jag kommunicerar med andra om samma sak. (Alexander)

4.5 Arbete och icke-arbete

Detta kapitel har delats upp i *självutveckling genom autonomi* och *självutveckling genom kompetens*, enligt analysen av det empiriska materialet. Dessa två indelningar sammankopplas med arbete och icke-arbete eftersom

respondenterna ständigt påpekar att kompetens och autonomi är en viktig del av arbetet. Min studie påvisar att autonomi och kompetens har likaså en viktig del då det gäller icke-arbete.

Flera respondenter lyfte fram teknologins utveckling och förändringar i lagstiftning som båda påverkar arbetet och icke-arbetet. Att ha en balans mellan arbete och icke-arbete är viktigt för att kunna leda sig själv (Cunha et al., 2017). Min studie på basen av sex anställda påvisar att arbetet stöds av icke-arbete. Det som de anställda gör vid icke-arbete påverkar arbetets görande och dess prestanda. Forskning visar att vi idag påverkas av nya tekniska möjligheter (Khallash & Kruse, 2012).

4.5.1 Självtutveckling genom autonomi

I detta underkapitel kommer jag att behandla vad självutveckling genom autonomi närmare handlar om. Då jag frågade respondenterna varför de använder vissa specifika digitala verktyg i arbete och icke-arbete påpekade bland annat Alexander och Annika att det är viktigt att vara och en hänger med i de ständigt rådande förändringarna på arbetet. Det är upp till en själv att hänga med i olika förändringar. Min studie bekräftar tidigare forskning (Deci & Ryan; 1995; Ryan, 1995) där autonomt arbetande individer har förutsättningar att uppnå det som de strävar efter. Alexander och Annika menade att det är upp till en själv att hänga med i de förändringar som sker.

Nog är det ju nästan så att jag måste själv hänga med i förändringarna. Det är mera lagstiftning som ställer krav på att, nya lagar som ställer krav på att vi inte kan använda oss av gamla traditionella sätt. Det är till enlighet med detta som jag bör leva och förändras. (Alexander)

Sinun täytyy kulkea koko aika siinä kehityksen kulussa mukana. Että se kehityksen kulku on tosi nopeeta ja tietyllä tavalla sitä tarvitaan. Sekä nuoremmat että keski-ikäiset että vanhemmat. Sitten täytyy olla mukana, jotta voi hiffata se juttu. (Annika)

I tabell nummer sju nedan har jag sammanställt de digitala verktyg som används i arbete och icke-arbete. Tabellen visar vilken digital teknik som används i arbete och icke-arbete för att få saker och ting gjorda. Under intervjuerna visade det sig att företagens egna dataprogram, Skype och Microsoft Teams har en central roll. Microsoft Teams är en applikation som används inom finansbranschen som stöder olika team att organisera sig. Detta sker ofta genom snabbmöten, fildelning och olika slags aktiviteter. Alla dessa digitala verktyg används för olika ändamål. Företagens egna dataprogram används för att få arbetsuppgifter utförda. Under samtliga intervjuer kom det även fram att det finns många olika program för olika ändamål. Skype och Microsoft Teams centrala roll för de anställda är att de stöder kommunikationen och informationsflödet. Sammanfattningsvis styr denna digital teknik arbetet, det underlättar kommunikationen, det underlättar informationssökningen och inläringen.

Tabell 7: Digital teknik som används vid arbete och icke-arbete för att få saker och ting gjorda

	Arbete	Icke-arbete
Annika	Skype, intranät, Microsoft Teams	Mobiltelefonen och olika applikationer
Anita	Skype, företags dataprogram, t.ex. intranät	Mobiltelefonen (Facebook & Instagram), bärbar dator
Axel	Skype, e-post	Mobiltelefonen

Alexander	Företagets dataprogram, t.ex. intranät, chat	Mobiltelefonen
Agneta	Företagets dataprogram, t.ex. intranät	Mobiltelefonen
Anton	Skype, Microsoft Teams	Mobiltelefonen

Enligt Kossek och Lautsch (2012) ska vi idag kunna anpassa oss efter rådande förändringar. Detta påstående stöds av samtliga intervjuer. Till exempel Alexanders synpunkter stöder Kossek och Lautsch (2012) påstående:

*Vi har nog faktiskt det att det kommer nya verktyg att man kan identifiera sig allt mer elektroniskt att det är ju ditåt det går hela tiden. Allt sådant som papperstabeller skall bort och sedan just apparater som kan identifiera sig med kommer att ta plats. Men nog är det applikationerna som förändras snabbt och det är lätt att förändra saker via applikationer.
(Alexander)*

Anita och Agneta påpekade att deras arbete blir mer beroende av olika dataprogram och att arbetet sköts enbart via datorn. Det krävs kunskap för att få sitt arbete skött. Detta stöds enligt studiens teoretiska referensram. Enligt Cunha et al. (2017) skapar en autonom arbetsmiljö behov av en förmåga att skapa engagemang för ansvar. Autonomi hänvisar till upplevelsen om att individen vill vara självledd, agera enligt eget val och vilja. Individen har en frihet att bestämma sig för hen går till väga (Deci & Ryan, 2000). Dessa konstateranden (Deci & Ryan, 2000; Cunha et al. 2017) kan bekräftas av till exempel Anita och Agneta. Den digitala tekniken stöder de anställdas självutveckling genom att skapa en autonom arbetsmiljö där de anställda har en frihet att bestämma över

sina egna handlingar. Anita berättade att hon använder sig av många olika interna datasystem som stöder arbetet, men det är mycket att hålla reda på. Agneta var däremot den enda respondenten som lyfte fram önskemål gällande framtiden. Hon berättade att hon väntar på att alla lånedokument blir elektroniska vilket underlättar arbetet.

Sen har vi ju massor med digitala verktyg på jobbet. System och program som jag inte då kan gå igenom. Vi har ju våra kassa, reskontra och låneprogram. Det finns en massa olika system. Och ju dom används ju till alla kundkontakter. Till alla kundkontakter används ju digitala verktyg i olika former. Att det finns ju... Det är nog mycket att lära sig. (Anita)

Siihen vissiin mennään mutta se että kyllä me ollaan ihan kaikkien järjestelmien, koneen varassa. Ei me muuten pysty tekemään yhtään mitään. No siis sen on tällä alalla niin ei me pärjätä ilman sitä. Koko ajan vaan lisääntyy niin kuin tekniikan käyttö mikä on toisaalta hyvä asia, että meillä tulee paljon enemmän, että voi lähettää asiakkaalle sopimuksia eikä tarvitse fyysisesti tavata jos se on haasteellista. Sitten kun vielä saadaan luotto- ja panttaukset sinne sähköiseen allekirjoitukseen niin sitten vielä helpommin pystyy hoitamaan niitä asioita että. (Agneta)

Vid icke-arbete är det mobiltelefonen som har en central roll för att få saker och ting skötta. Alla de intervjuade personerna lyfter fram mobiltelefonens som det viktigaste verktyget vid icke-arbete. Respondenterna använder mobiltelefonen för att uträtta olika slags ärenden och den mest viktigaste orsaken till detta är tidshanteringen. Det sparar tid, underlättar, det är enkelt, allt finns på ett och samma ställe och det möjliggör en snabb informationssökning. Alexander berättade att han använder mobiltelefonen som digitalt verktyg för att kunna uträtta dagliga ärenden:

De digitala verktygen är snabbare och sen det att jag kan sköta det hemifrån. Att till exempelvis i dagens läge så behöver jag ju inte ens gå till

matbutiken längre, utan jag kan via digitala verktyg beställa hem sin matkasse eller betala räkningen eller till och med beställa en taxi med ett digitalt verktyg utan att jag behöver prata med någon människa. Nog är det ju snabbare jämfört med tidigare sätt att man skall köa någonstans för att få service och köa i telefonen för att få service och på det viset med hjälp av applikationer så får jag genast min beställning igenom genast. Visst sparar jag också pengar på det men kanske mest det där att jag kommer undan det där köandet att jag inte behöver stå och köa någonstans. Det sparar ens egen tid och det där jag kan sköta ärenden. Jag är inte bunden. (Alexander)

4.5.2 Självtutveckling genom kompetens

Detta underkapitel behandlar självutveckling genom kompetens och min studie säger om detta. På basen av samtliga intervjuer är det viktigt att utöka sin kompetens och ha en förståelse för förändringar. De anställda har dessutom ett individuellt intresse för att utvecklas. Många arbetsplatser idag uppmuntrar dessutom de anställda att ta mer ansvar för sitt arbete (Neck & Houghton, 2006) och detta bekräftar min studie. Detta i sin tur ställer högre krav på de anställdas kompetens. Enligt Deci och Ryan (1985) har kompetensen en betydelse för individens sätt att få saker och ting gjorda, inläring och individens tro på sig själv. Kompetensen stärks ytterligare då individen utövar ett samspel med sin miljö genom att utforska, lära sig och anpassa sig enligt den.

Ur ett biologiskt perspektiv är kompetens ett primärt sätt att överleva. Genom att ha kompetens, har individen en förmåga och känsla för att klara av nya utmaningar. Med andra ord skapar kompetens förutsättningar för att söka sig till utmaningar och uppnå dem. (Deci & Ryan, 2000). Tidigare kunskapsbidrag stöder det som kommit fram gällande de anställdas synpunkter för att utveckla sin kompetens. Till exempel Alexander, Anton och Axel ansåg att det är viktigt

att utveckla sin kompetens eftersom deras arbetsuppgifter kräver uppdaterade kunskaper:

Jag tror att det inte finns någon människa kan vara i dagen läge leva utan att behöva utvecklas. Mer eller mindre av att man inte känner av det så utvecklas vi och förändras i takt med sin omgivning. Men sedan är det ju upp till var och en hur man förhåller sig till förändringar. Det är ju sedan en annan sak. Men ja, jag upplever nog att jag utvecklar min kompetens och jag tycker om förändringar och då är jag oftast nyfiken att vad är det här? På det viset så är det nog att jag själv är intresserad och nyfiken så går det ganska automatiskt. (Alexander)

Jag brukar sen följa med nyheter om vad som händer. Ganska stort är sedan Talousutiset. Jag följer med för att jobbet kräver och att jag själv vill hålla mig uppdaterad. Att nu förstås så har jag blivit mer intresserad också själv nu då jag har jobbat i banken. Men att tidigare om jag skulle säga så då är det helt på grund av arbetet. Men att nog har jag också själv blivit intresserad då jag läst och studerat lite. Och sen att det kommer en viktig del av kompetensen. Det underlättar absolut då jag själv har den där motivationen så är det mycket liksom det kommer mycket mera naturligt ut till kunden också. (Axel)

Eftersom jag själv jobbar med att utbilda andra så är det nog i ens intresse att jag lär mig eftersom det är ingen som berättar på det sättet till mig att nu skall du lära dem det här och det här utan det är hej, nu har vi en ny produkt till exempel och du skall utbilda i den här så då måste jag börja fråga människor och kolla om vad som skrivits i projektet. Det är kanske just den största utmaningen att det heter så här fint att man skall omsätta teori till praktik. (Anton)

Alla respondenter ansåg att ansvaret för att utveckla sin kompetens ligger på var och en. Den digitala tekniken finns till för att stöda arbetets kompetensutveckling

och den digitala tekniken finns tillgänglig då de anställda behöver tillgång till information. Alexander menade att: *"Nog är det främst digitala databaser var jag kan söka efter information som stöder min kompetens. Att nätverka med kollegor. Det är nog upp till en själv"*. Anita var inne på samma spår:

På jobbet är det ju just det att jag ser till att jag är till ajour med alla och allt. Jag tar själv reda på, jag läser och jag frågar mina kollegor. Men att det är ju bara det att du själv måste ta initiativet. Att såklart finns det ju kurser som arbetsgivaren erbjuder men nog är det ju du själv som måste se till att du håller din kompetens i skick att. (Anita)

Anton påpekade vidare att de anställda inte behöver ha all information i huvudet, de digitala verktygen stöder arbetet genom att ge den information som behövs. Enligt Anton är det mest viktiga att känna till var det är möjligt att finna den information som behövs:

Men det är det att jag vet var jag hittar den där informationen. Det är kanske en viktig point, att det handlar inte bara om det där att om kunskap utan att man skall inte behöva kunna och veta allting, utan man skall i såfall veta var man har läst det och var jag hittar informationen. (Anton)

5 DISKUSSION OCH SLUTSATSER

I detta kapitel för jag fram nya kunskapsbidrag och jämför mina slutsatser med tidigare kunskapsbidrag. Jag återgår till denna pro gradu-avhandlings problematisering och syfte. Jag tar även ställning till om avhandlingens syfte uppfylldes. Detta kapitel avslutas med förslag till vidare forskning inom avhandlingens ämne.

Syftet med min pro gradu-avhandling var att utveckla en förståelse över hur anställda inom finansbranschen leder sig själva genom digital teknik. För att nå syftet ställde jag följande frågor:

- *Hur använder de anställda inom finansbranschen digital teknik?*
- *Vilka digitala verktyg är centrala för att få saker och ting gjorda?*

Studiens teoretiska referensram skapade grunden för samtliga sex intervjuer och analys av det empiriska materialet. Studiens analys och resultat har presenterats i föregående kapitel. Studiens analys och resultat har även tolkats med hjälp av den teoretiska referensramen. Samtliga sex intervjuer med anställda inom finansbranschen påvisar hur anställda leder sig själva genom digital teknik och vilka digitala verktyg som är centrala för självledarskapet.

Finansbranschen idag påverkas av digital teknik. Å ena sidan minskar de så kallade traditionella arbeten inom branschen medan det å andra sidan skapas nya arbeten. Att arbeta inom finansbranschen idag innebär att anställdas arbete förändras. (Finans Finland, 2019) Min studie bekräftar att de anställda förutser arbetets förändringar. För att kunna utvecklas förutsätter detta att de anställda har en egen önskan att utvecklas i sitt arbete och har en förståelse över den digitala teknikens betydelse.

För att kunna förutse framtida kompetensbehov inom branschen genomförde branschorganisationen Finans Finland hösten 2018 en undersökning där anställda inom branschen skulle välja ut de fem mest betydelsefulla

färdigheterna inom arbetet bland hela trettiofem alternativ. Frågor gällande självledarskap visade sig vara den viktigaste färdigheten för framtida kompetenser. Annat centralt som framgick ur undersökningen var de anställdas digitala färdigheter med att bland annat kunna hantera digital teknik och utnyttja dessa i det dagliga arbetet. (Finans Finland, 2019)

Min pro gradu-avhandling pekar på att självledarskap är ett verktyg som de anställda inom finansbranschen behöver. På basen av min studie kan jag konstatera att självledarskapet är å ena sidan är verktyget för hur anställda inom branschen gör, tänker och utvecklas. Å andra sidan stöder den digitala tekniken självledarskapet. För att kunna använda digital teknik behövs självledarskap. Min studie påvisar att självledarskap bland de anställda genom digitala verktyg behöver specifika förutsättningar vilka är beroende och stöds av varandra.

Tidigare forskning påvisar att det sällan läggs fokus på det sociala och det materiella tillsammans (Orlikowski, 2007). Särskilt inom organisationsforskning är det vanligt att den digitala tekniken å ena sidan får en snäv roll, medan den digitala tekniken å andra sidan kan få en alltför stor betydelse inom forskningen. Enligt tidigare forskning saknas det kunskap om hur självledarskapet stöds genom digital teknik trots att den digitala tekniken har en betydande roll både inom arbete och icke-arbete. Denna pro gradu-avhandling har genom sitt syfte fört fram något som vi inte haft kännedom om tidigare. Till följande presenteras avhandlingens slutsatser.

5.1 Slutsatser

Min pro gradu-avhandling för fram nya kunskapsbidrag genom att jag studerat självledarskapet bland sex anställda inom den finska finansbranschen och hur anställda leder sig själva genom digital teknik vilket inte studerats tidigare och

inom denna kontext. Tidigare forskning av Schwarzmüller et al. (2018) och Barley (1988) framför att utveckling och implementering av ny digital teknik skapar ett behov att uppdatera tidigare kunskapsbidrag. Jag kan härmed dra den slutsatsen att studiens syfte uppfylldes. Jag anser att min studie bidrar med ny kunskap där jag skapat en förståelse över hur de anställda inom finansbranschen leder sig själva genom digital teknik. Tidigare forskning av Schwarzmüller et al. (2018) påpekar att genom digital teknik förnyar organisationer sina sätt att arbeta. Jag håller med detta konstaterande, men förhåller mig ändå kritiskt till detta. Min studie påvisar att det också är viktigt att organisationer, i detta fall finansbranschens företag, har en förståelse över de anställdas arbete. Ny digital teknik är inte alltid lösningen till ett mer effektivt arbete utan det är viktigt att även beakta de anställdas rutiner, det som stöder de anställdas möjligheter till självobservation och deras kompetens. Då dessa faktorer är i ordning, finns det goda förutsättningar att implementera och utveckla den digitala tekniken. Självledarskap i en digital värld stöds av den digitala tekniken, där utförandet av självledarskapet stöds av den digitala tekniken.

På basen av denna studie har jag sammanfattat studiens slutsatser i tre huvudpunkter. På basen av samtliga sex intervjuer med anställda, utför de självledarskap vilket stöds av digital teknik genom: *rutiner*, *självobservation* och *kompetens*. Till följande redogör jag närmare för hur jag kommit fram till studiens slutsatser.

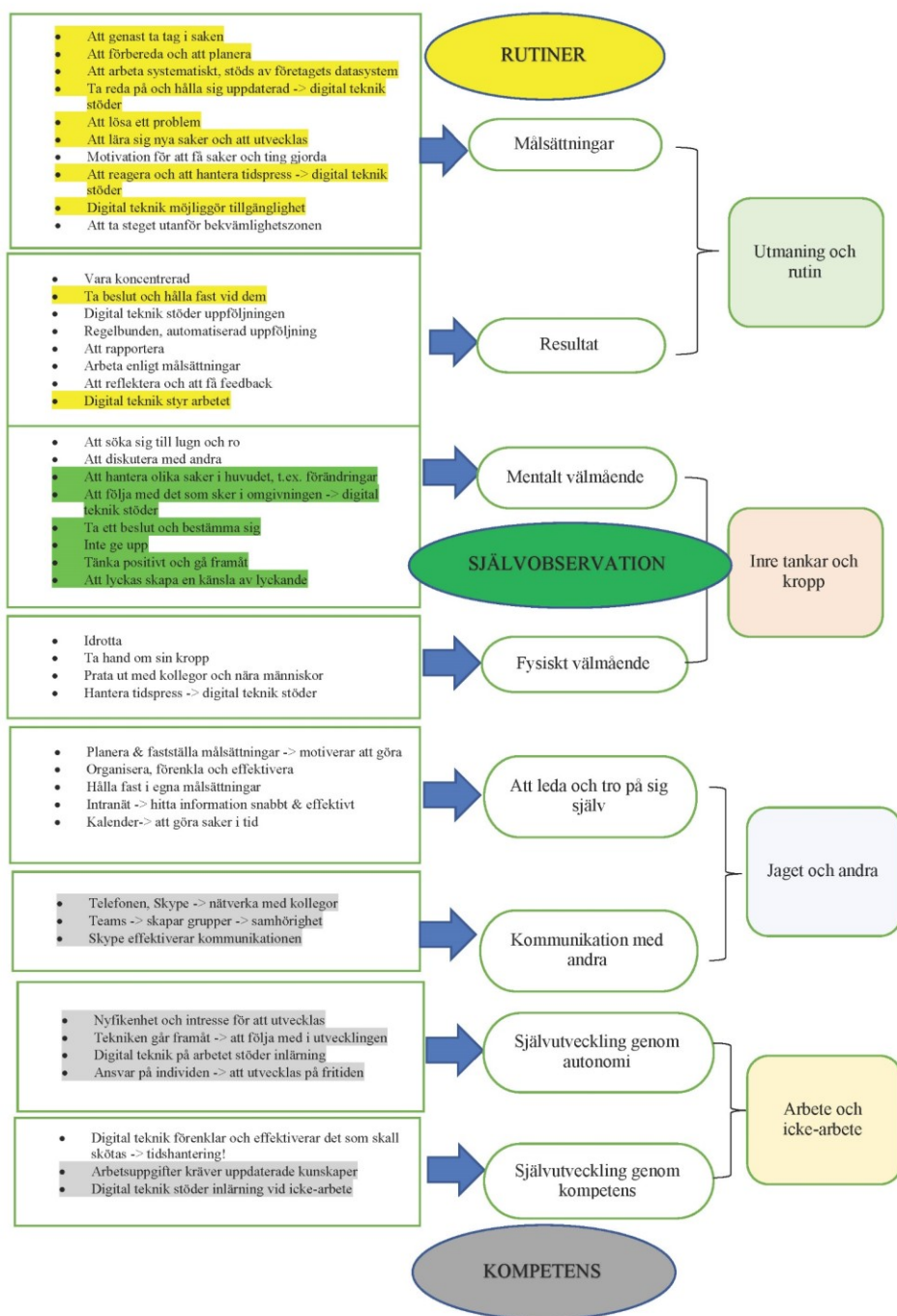
Rutiner handlar i det stora hela om tidshantering och kommunikation. De anställda inom finansbranschen tar bland annat genast tag i saker, förbereder, planerar och håller sig uppdaterade. Kommunikationen är en viktig del av rutinerna eftersom de anställda håller sig uppdaterade och kommunikationen genom Skype stöder arbetet eftersom de anställda arbetar på olika platser. På basen av detta har jag kommit fram till att de anställda genom rutiner leder sig själva och där den digitala tekniken stöder detta. För att kunna hantera dessa använder de anställda sig av Outlooks kalender, e-post, Skype och mobiltelefon.

De anställda leder sig själva genom *självobservation*. Jag kan konstatera att självobservation i detta sammanhang innebär hur de anställda tänker och förhåller sig till olika förändringar. Jag har kommit fram till att självobservation är den andra slutsatsen eftersom det ofta kommer fram att de anställda hanterar olika saker inom sig själva, de följer med vad som sker, de tänker positivt och har en vilja att gå framåt. Självobservation stöds av företagens egna interna verktyg.

Kompetens är vidare ett handlingsätt för hur de anställda leder sig själva. Jag har kommit fram till att kompetens är den tredje slutsatsen eftersom det ofta framgår att ansvaret för att lära sig ligger på de anställda. Den digitala tekniken går framåt och det är särskilt viktigt att kunna använda tekniken på bästa möjliga sätt. Även under icke-arbete är det viktigt att upprätthålla sina kunskaper och följa med vad som sker i omgivningen. För att upprätthålla kompetensen behövs digital teknik, framför allt intranät, företagens egna digitala verktyg och mobiltelefonen.

Rutiner, *självobservation* och *kompetens* tillsammans stöder varandra och min studie påvisar att varje del är nödvändig för att kunna utföra självledarskap genom digital teknik. Därför drar jag den slutsatsen att de anställda inom den finska finansbranschen behöver digital teknik för att kunna leda sig själva. I tabellen nedan har jag sammanfattat min studiens slutsatser som stöds av den empiriska analysens datastruktur i en övergripande figur. I figuren på följande sida har jag markerat områden med gult, grönt och grått som skapat grunden slutresultaten. Figurens grund är inspirerad av Cunha et al. (2017). Det första området som är markerat med gult hänger ihop med *rutiner*. Det andra området markerat med grönt påvisar det som handlar om *självobservation* och det tredje gråa markerade området påvisar det som handlar om *kompetens*.

Figur 7: Pro gradu-avhandlingens slutsatser



5.1.1 Rutiner

På basen av samtliga intervjuer med sex anställda inom finansbranschen påvisar min studie att anställda behöver rutiner för leda sig själva. På basen av min studie kan jag konstatera att rutiner å ena sidan handlar om tidshantering, å andra sidan handlar rutiner om att kommunicera.

Rutiner behövs för att få saker och ting gjorda. Dessutom påvisar min studie att det handlar om tidshantering. De anställda har liknande rutiner vid arbete och icke-arbete. Det handlar om att planera, skapa ramar för det som ska göras, strukturera upp det som ska göras och slutligen hålla fast i det beslut som tagits. Att strukturera upp och priorisera stöder målsättningar och utgör grunden för självledarskapet. Tidshantering för de anställda handlar om att hantera olika faktorer som stör arbetet. De anställda har klara rutiner för att sköta arbete i till exempel stressande situationer.

Studien resulterade i att anställda vid arbete använder sig av liknande digital teknik. Jag studerade anställda i tre olika företag och trots det kunde jag se likheter i utförande av självledarskapet och användningen av den digitala tekniken. Utan den digitala tekniken är det omöjligt att utföra arbete. Outlooks kalender och dess påminnelser används för att få saker och ting gjorda. Outlooks kalender och dess påminnelser skapar förutsättningar att planera arbetet och skapa ramar för det som ska göras. Dessutom skapar Outlooks kalender en struktur för det som ska göras. Detta i sin tur ger anställda möjligheten att följa upp sitt arbete och att vara proaktiva. Vid icke-arbete är det mobiltelefonen och dess applikationer som behövs föra att utföra vardagliga sysslor.

Min studie påvisar att kommunikationen har en betydelse för rutiner. De anställda arbetar på olika kontor och orter. Tidigare kunskapsbidrag enligt Mackenzie (2010) påvisar att digital teknik gör det möjligt att arbeta på många olika platser vilket i sin tur skapar flexibilitet. Kommunikationen sker idag mer sällan ansikte mot ansikte. Kommunikationen stöds genom digital teknik som till exempel genom Skype och e-post. Skype är det digitala verktyget som har

den absolut viktigaste rollen för de anställda. Genom Skype är det möjligt att hålla personalmöten oberoende var de anställda arbetar. Studien påvisar att kommunikation genom digital teknik är både effektivt och snabbt. Kommunikation genom chat-verktyg skapar vidare förutsättningar för en snabbare och lättare kommunikation. Det som däremot studien påvisar är att om anställda sitter i närheten av varandra, sker kommunikation ansikte mot ansikte och i detta fall får den digitala tekniken en mindre betydelse. Min studie påvisar att orsaken till detta är att de anställda har ett behov för samhörighet. Genom att diskutera och gå igenom olika händelser påvisar studien att det är möjligt att hantera stress genom att till exempel gå igenom nya förändringar tillsammans med en kollega. Min studie bekräftar tidigare kunskapsbidrag som framför att behovet av samhörighet och stödet av andra kollegor stärker självledarskapet (Cunha et al., 2017).

5.1.2 Självobservation

Min studie bekräftar tidigare kunskapsbidrag genom att de anställda använder sig av beteendefokuserade strategier för att underlätta sitt beteendestyrande (Manz & Neck, 2006; Manz & Sims, 1980). Särskilt beteendestyrande genom självobservation är den mest förekommande strategin för hur de anställda i studien leder sig själva. I den teoretiska referensramen har jag tidigare redogjort för att beteendefokuserade strategier bland annat handlar om åtgärder för ett beteende som leder till ett framgångsrikt resultat (Manz & Neck, 2006). Beteendefokuserade strategier handlar även om självbelöning (Manz & Sims, 1980). Tidigare kunskapsbidrag framför att självledande individer belönar sig med något materiellt eller immateriellt (Neck & Manz, 2006). Till skillnad från tidigare forskning jag bekantat mig med visar min studie att de anställda inte belönar sig med något materiellt. Det är immateriella belöningar som har en betydelse. Det är den inre känslan av framgång som har betydelse. Genom bland

annat feedback och den inre tillfredsställelsen har en större betydelse än exempelvis organisationens belöningar. I detta sammanhang har den digitala tekniken en betydelse eftersom den digitala tekniken möjliggör direkt information om till exempel försäljningsresultat och kundrespons. Den inre känslan av att de anställda vet att de har lyckats skapar hållbar motivation, glädje att fortsätta att utföra ett gott arbete och att fortsätta uppnå målsättningar.

Att lära sig av misstag upplevs av de anställda som en viktig väg för att utveckla sitt självledarskap. Min studie påvisar att de anställda lär sig genom självobservation. Varje anställd anpassar sig enligt det som är lämpligt för var och en. Genom att analysera egna aktiviteter är det möjligt för att lära av erfarenheter. Till exempel i situationer där de anställda anser sig ha misslyckats, är det möjligt att översätta dem till inlärningsupplevelser och framtiden skapar ett nytt beteende för att agera. Genom utmaningar behandlar de anställda olika känslor som bland annat nyfikenhet, inspiration och känslan av att lyckas. Medvetenhet om en lämplig mängd självobservation bör beaktas för att kunna dra nytta av inlärningsupplevelsen. Genom misstag finns det möjligheter att lära sig. Att möta utmaningar och att misslyckas är en viktig del av att lära sig nytt. Det handlar om att kunna finna nya synvinklar för görandet vilket skapar nya kompetenser.

5.1.3 Kompetens

Att idag arbeta inom finansbranschen innebär att anställdas arbete förändras ständigt. Förändringar i arbete kräver att de anställda är redo, förutser förändringar och kan ta ansvar. För att kunna utvecklas förutsätter detta att de anställda har en egen önskan att utvecklas i sitt arbete. (Finans Finland, 2019). Min studie pekar på att det ofta sker olika förändringar i arbetet. Nya arbetssätt, den digitala teknikens utveckling och lagstiftning påverkar de anställdas arbete.

På basen av min studie kan jag vidare konstatera de anställda har en förståelse för dessa förändringar och upplever att det är viktigt att utöka sin kompetens både i arbete och vid icke-arbete. Arbetet inom finansbranschen blir mer beroende av olika dataprogram och arbetet görs via dem. Detta i sin tur skapar behov av kompetens. För att lyckas i arbetet är det viktigt att ha färdigheter för att kunna använda den digitala tekniken på bästa möjliga sätt eftersom arbetet utförs genom olika program och datasystem.

Vid icke-arbete är det mobiltelefonen som stöder de anställdas självledarskap. Genom mobiltelefonen är det möjligt att uträtta olika dagliga ärenden eftersom det är tidseffektivt, snabbt och allt finns tillgängligt på ett och samma ställe. Mobiltelefonen underlättar dessutom informationssökningen.

Studien påvisar att ansvaret för att utöka sin kompetens ligger allt ofta på var och en. Tidigare forskning av bland annat Kör (2016) understryker att anställda i alla positioner måste ta mer ansvar och fatta snabbare beslut för att anpassa sig till det moderna näringslivet som befinner sig i en ständig förändring. Jag anser att detta är viktigt att beakta med tanke på framtidens näringsliv. Det behövs kompetens för att kunna använda olika digitala verktyg och kompetens för ny information. Studien påvisar att digital teknik stöder de anställdas kompetensutveckling och stöder informationstillgången. Företagens interna dataprogram används för att sköta arbetsuppgifter. Min studie påvisar att det behövs kompetens för att använda digital teknik samtidigt som användningen av den digitala tekniken ökar kunskapen.

Skype och Microsoft Teams används av de anställda eftersom det stöder informationsflödet och detta ökar således kompetensen. Företagens egna intranät används för att finna information och nätkurser stöder inläringen. Den digitala tekniken underlättar kommunikationen, informationssökningen och inläringen. Självledarskap bland de anställda är emotionell intelligens där de anställda känner sig själv och för en inre dialog. Det är viktigt att den inre dialogen är regelbunden som då kan utvecklas till ett naturligt självledarskap som stöder den

anställda och deras inläring. Då kan de anställda även utvecklas både inom sitt arbete och icke-arbete. Desto bättre de anställda inom finansbranschen kan leda sig själva desto bättre förutsättningar har de anställda att lyckas i så väl arbete och icke-arbete.

5.2 Slutsatser för företag

Att leda sig själv inom finansbranschen genom digital teknik kan göras på olika sätt. Företagen borde tänka på att de ska stöda och erbjuda digitala teknik som stöder de anställdas självledarskap. Om företagen lyckas med detta, underlättar det utförandet av självledarskap. Det är viktigt att företag beaktar att de utvecklar fungerande och integrerad digital teknik. Min studie påvisar att anställda idag inom branschen måste använda sig av många olika digitala verktyg, särskilt när det gäller företagens interna program som till exempel Skype, intranät och olika interna datasystem. Här kunde företagen utveckla sina egna interna verktyg till större och integrerade helheter. Min studie pekar på att anställda inom finansbranschen måste hantera många olika, separata interna dataprogram. Som jag redan tidigare konstaterat skapar digital teknik nya möjligheter. De anställda tar mera ansvar för görandet, anställda motiveras av framgång och arbetet blir mer effektivt. För företagen gäller det nu att få anställda att använda dem på bästa möjliga sätt.

Det sker stora förändringar i arbetsmiljöer och sättet att arbeta har förändrats. Den digitala tekniken gör det möjligt att arbeta oberoende plats och möjliggör flexibla arbetstider. Arbetet blir mer självständigt vilket skapar behov för självledarskap och min studie på basen av sex anställda inom finansbranschen påvisar detta. Jag vill även poängtera att det blir allt viktigare att skapa förutsättningar för rutiner med hjälp av digital teknik som stöder arbete och icke-arbete eftersom arbetet blir mindre platsberoende samt flexibelt. På basen av min

studie är det ytterst viktigt att företag skapar digital teknik som genom de anställda kan följa upp sitt arbete och sina resultat. Min studie påvisar vidare att de anställda leder sig själva genom självobservation och den digitala tekniken fungerar som stöd och hjälper till att fokusera på det som ska göras. Den digitala tekniken är ett hjälpmedel vilket stöder självledarskapet. Företagen bör ha verktyg genom de anställda kan följa upp sina resultat. Det blir även allt viktigare att lägga fokus på anställdas kompetens. På basen av min studie visade det sig att de anställda ofta använder intranät som informationskälla. Företagen bör se upp för att ha allt för många olika separata helheter som gör det svårt för de anställda att hitta information. För företagen gäller det att skapa fungerande, logiska och integrerade helheter. Företagen bör ha förmåga och skapa förutsättningar så de anställda motiveras till att utveckla sina färdigheter och kompetens som behövs i arbete. Det är viktigt att företagets ledning stöder de anställda i bruktagning av ny digital teknik och erbjuder skolning.

Tidigare forskning av Cunha et al. (2017) menar att individers självledarskap kan utvecklas genom att individen tillåts möta utmaningar genom exempelvis en ny arbetsroll i organisationen. På basen av min studie med sex anställda i branschen kan jag bekräfta detta påstående eftersom de anställda inom branschen har tydliga sätt för att göra saker och ting, genom bland annat rutiner. Men självledarskap i en digital värld kan inte utvecklas om det inte finns fungerande digital teknik. Att leda sig själv i en digital värld stöds genom fungerande och integrerad digital teknik.

5.3 Förslag för vidare forskning

Självledarskap och den digitala teknikens betydelse inom organisationer och olika branscher kommer fortsättningsvis att vara ett intressant forskningsområde inom organisation och ledning eftersom behovet för självledarskap ökar i takt

med utvecklingen av arbetslivet och den digitala tekniken. Tidigare akademisk forskning påvisar olika exempel på hur självledarskap kan användas genom specifika dimensioner och strategier. Jag framför för det första att det vore bra att granska specifika dimensioner mer specifikt. Ett förslag för vidare forskning kunde tänka sig att till exempel behandla individers konstruktiva tankemönster eller beteendefokuserade strategier. Hur stöder digital teknik individens inre dialog eller hur hanterar individer egna målsättningar genom digital teknik. Att utföra självledarskap följer vissa mönster men som min studie påvisar kan det göras på olika sätt som tillsammans stöder varandra.

För det andra framför jag att ett annat förslag på att vidare forskning borde lägga fokus på vilka faktorer som stöder självledarskapets görande eftersom detta saknas inom akademisk forskning. Något som vidare forskning borde lägga fokus på är självledarskap och ensamhet. Min studie och forskning av bland annat Mackenzie (2010) pekar på att distansarbete är vanligt förekommande inom många branscher. Den sociala växelverkan med andra arbetskollegor förändras då anställda arbetar på olika platser. Den digitala teknologin möjliggör kommunikationen och uppföljning av arbetet. Tidigare forskning (Phil-Thingvad, 2014; Tat-Zeitel-Bank, 2013) pekar på att självledarskap är idag vardag inom många organisationer, arbetet blir mer självständigt och platsoberoende där möten hålls via Skype. Skapar självledarskap upphov till ensamhet och kan det motverkas på något sätt? Jag anser att detta är en intressant dimension att studera självledarskap och kunde bidra med nya kunskapsbidrag inom den akademiska forskningen.

5.4 Avslutande ord

Jag anser att jag lyckats med insamlingen av det empiriska materialet. Det rika empiriska materialet skapade en god förutsättning för mig att skapa en tydlig

struktur av de anställdas berättelser. Jag vill poängtera att jag intervjuat sex personer från tre olika företag och detta innebär att studiens svar inte är generaliserbara. Studiens slutsatser ger svar på det vad sex anställda inom tre företag inom finansbranschen berättar. Studiens analys och dess resultat kan tolkas vara positivistiska, något som jag senare kunde konstatera. Jag vill framföra att min empiri till en stor del överensstämmer med tidigare forskning gällande självledarskap. Det beror enligt mig på att självledarskapets görande studerats under flera årtioden och det finns kunskap om detta. Jag anser att detta även beror på att de anställda verkligen förhåller sig positivt till deras arbete och framtiden. Att arbeta inom finansbranschen kräver ett positivt förhållningssätt till förändringar, ett intresse och passion för det arbete som de anställda gör. Studiens slutsatser kunde eventuellt ha sett annorlunda ut ifall jag hade intervjuat sex personer som representerar sex olika företag inom finansbranschen. I min studie lade jag fokus på att intervju personer i olika åldrar, kön, arbetserfarenheter och positioner för att skapa mångfald för studiens syfte. Jag anser att detta berikat studiens slutresultat.

Avhandlingsprocessen som helhet var lärorik. Det krävs tålamod och proaktivitet. Under denna resa har det varit ett nöje att själv uppleva hur mina egna attityder till självledarskap förändras. Mitt förhållningssätt till självledarskap och digital teknik har förändrats eftersom jag lärt mig att det är viktigt att granska fenomen ur olika synvinklar. Varje individ upplever världen ur sitt eget perspektiv och förstår världen ur sitt eget perspektiv. Mina färdigheter att genomföra intervjuer och förmågan att analysera har under denna process utvecklats. Förståelsen av studiens teoretiska referensram har ytterligare fördjupats eftersom jag fick höra intervjupersonernas berättelser om deras syn egna på att leda sig själv och den digitala tekniken.

Slutligen vill jag argumentera för att självledarskap är något som både individer och organisationer har nytta av. Ett gott självledarskap skapar möjligheter att möta framtiden, både vid arbete och icke-arbete. Genom rutiner, självobservation och kompetens kan individen hitta sin plats i en digital värld.

KÄLLOR

Ahrne, G. & Svensson, P. (2015). Att designa ett kvalitativt forskningsprojekt. Ingår i: Ahrne, G. & Svensson, P. (Red.). *Handbok i kvalitativa metoder*. (s. 17–31). Stockholm: Liber AB.

Ahrne, G. & Svensson, P. (2015). Kvalitativa metoder i samhällsvetenskapen. Ingår i: Ahrne, G. & Svensson, P. (Red.). *Handbok i kvalitativa metoder*. (s. 8–15). Stockholm: Liber AB.

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

Alvesson, M., & Sköldberg, K. (2017). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* (Tredje upplagan.). Lund: Studentlitteratur.

Ardichvili, A. (2002). Knowledge Management, Human Resource Development, and Internet Technology. *Advances in Developing Human Resources*, 4(4), 451–463. doi:10.1177/152342202237522

Asikainen, M. (2016). *Joustava työ ja osaaminen finanssialalla. Etätyöntekijöiden kertomuksia osaamisesta, johtajuudesta ja etätyöyhteistöstä etätyössä*. Pro gradu-avhandling. Jyväskylän yliopiston Kauppakorkeakoulu.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.

Barley, S. (1988). Technology, power, and the social organization of work. *Research in the Sociology of Organizations* 6: 33–80.

Bennett, E. (2009). Virtual HRD: The Intersection of Knowledge Management, Culture, and Intranets. *Advances in Developing Human Resources*, 11(3), 362–374. doi:10.1177/1523422309339724

Blau, P., Falbe, C., McKinley, W., & Tracy, P. (1976). Technology and organization in manufacturing. *Administrative Science Quarterly*, 21: 20–40. doi:10.2307/2391876

Boss, A., & Sims H. (2008) Everyone fails! Using emotion regulation and self-leadership for recovery. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 135–150. doi:10.1108/02683940810850781

Blomkvist, P., Hallin, A., & Lindell, E. (2018). *Metod för företagsekonomer: Uppsats enligt 4-stegsmodellen* (Upplaga 1:1.). Lund: Studentlitteratur AB.

Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber Ekonomi.

Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2. uppl.). Malmö: Liber.

Cassell, C. (2008). The Sage dictionary of qualitative management research. Ingår i: Thorpe, R., & Holt, R. (Red.) *Template analysis* (s. 220–222). London: Sage.

Chatterjee, A., & Kulakli, A. (2015). An Empirical Investigation of the Relationship Between Emotional Intelligence, Transactional and Transformational Leadership Styles in Banking Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 291–300. doi:10.1016/j.sbspro.2015.11.369

Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. *Frontiers in Psychology*, 10, 17–21. doi:10.3389/fpsyg.2019.01938

Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2007). Shared Leadership: A Postheroic Perspective on Leadership as a Collective Construction. *International Journal of Leadership Studies*, 3(1), 40–67.

Cunha, M., Pacheco, M., Castanheira, F., & Rego, A. (2017). Reflexive work and the duality of self-leadership. *Leadership*, 13(4), 472–495. doi:10.1177/1742715015606511

Dahlin-Ivanoff, S. (2015). Fokusgruppsdiskussioner. Ingår i: Ahrne, G. & Svensson, P. (Red.). *Handbok i kvalitativa metoder*. (s. 81–92). Stockholm: Liber AB.

Dewett, T., & Jones, G. (2001). The role of information technology in the organization: A review, model, and assessment. *Journal of Management*, 27(3), 313–346. doi:10.1177/014920630102700306

Eriksson-Zetterqvist, U., & Ahrne G. (2015). Intervjuer. Ingår i: Ahrne, G., & Svensson, P. (Red.). *Handbok i kvalitativa metoder* (s. 34–54). Stockholm: Liber.

Finans Finland. (2012). *Finanssialan kyvykkydet 2020 – Luotaus tulevaisuuteen*. Hämtad 2019-09-25, från http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Finanssialan_kyvykkydet.pdf

Finans Finland. (2019). *Kort på svenska*. Hämtad 2019-10-25, från <https://www.finanssiala.fi/en/about-us/Pages/svenska.aspx>

Finans Finland. (2019). *Julkaisut ja tutkimukset. Töissä finanssialalla 2019*. Hämtad 2019-09-25, från http://www.finanssiala.fi/materiaalit/FA_Töissä_finanssialalla_2019.pdf

Furtner, M., Rauthmann, J., & Sachse, P. (2011). *THE SELF-LOVING SELF-LEADER: AN EXAMINATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN SELF-LEADERSHIP AND THE DARK TRIAD*. *Social Behavior And Personality*, 39(3), 369–379. doi:10.2224/sbp.2011.39.3.369

Gallouj, F., & Weinstein, O. (1997). Innovation in services. *Research Policy*, Elsevier, 26 (4–5), 537-556.

Gherardi, S. (2015). How the Turn to Practice may Contribute to Working Life Studies. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 5(3a). doi:10.19154/njwls.v5i3a.4831

Hirose, N. (2002). An ecological approach to embodiment and cognition. *Cognitive Systems Research*, 3(3), 289–299. doi:10.1016/S1389-0417(02)00044-X

Houghton, J., & Neck, C. (2002). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 17, 672–691. doi:10.1108/02683940210450484

Houghton, J., Neck, C., & Singh, K. (2004). The relationship between self-leadership and personality: a comparison of hierarchical factor structures, *Journal of Managerial Psychology*, 19, 427–41. doi:10.1108/02683940410537963

Houghton, J., & Yoho, S. (2005) Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: When should self-leadership be encouraged? *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(4): 65–84. doi:10.1177/107179190501100406

Ingram, T., Laforge, R., Locander, W., MacKenzie, S., & Podsakoff, P. (2005). New directions in sales leadership research. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 25(2), 137–154. doi:10.1080/08853134.2005.10749055

Jarzabkowski, P., & Pinch, T. (2013). Sociomateriality is 'the New Black': Accomplishing repurposing, reinscripting and repairing in context. *Management France*, 16(5), 579–592.

Jakobwitz, S., & Egan, V. (2006). The Dark Triad and normal personality traits. *Personality and Individual Differences*, 40(2), 331–339.

Kaivo-Oja, J., Roth, S. & Westerlund, L. (2017). Futures of robotics. Human work in digital transformation. *International Journal of Technology Management*, 73(4),176–205. doi:10.1504/IJTM.2017.083074

Khallash, S., & Kruse, M. (2012). The future of work and work-life balance 2025. *Futures*, 44(7), 678–686. doi:10.1016/j.futures.2012.04.007

Kossek, E., & Lautsch, B. (2012). Work–family boundary management styles in organizations: A cross-level model. *Organizational Psychology Review*, 2(2), 152–171. doi:10.1177/2041386611436264

Kör, B. (2016). The mediating effects of self-leadership on perceived entrepreneurial orientation and innovative work behavior in the banking sector. *SpringerPlus*, 5(1829), 1–15. doi:10.1186/s40064-016-3556-8

Lalander, P. (2015). Observationer och etnografi. Ingår i: Ahrne, G. & Svensson, P. (Red.) *Handbok i kvalitativa metoder*. (s. 93–112). Stockholm: Liber AB.

Latham, G., & Frayne, C. (1989). Self-Management Training For Increasing Job Attendance. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 411. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.1988.4980543>

Leonardi, P. M. (2011). When flexible routines meet flexible technologies: affordance, constraint, and the imbrications of human and material agencies. *MIS Quarterly*, 35(1), 147–167.

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

Mackenzie, M. (2010). Manager communication and workplace trust: Understanding manager and employee perception in the e-world. *International Journal of Information Management*, 30(6), 529–541. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2010.04.001

Marques-Quinteiro, P., Vargas, R., Eifler, N., & Cural, L. (2019). Employee adaptive performance and job satisfaction during organizational crisis: The role of self-leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 85–100. doi:10.1080/1359432X.2018.1551882

Manz, C. (1986). Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *The Academy of Management Review*, 11(3), 585–600. doi:10.2307/258312

Manz, C. (1991). Leading employees to be self-managing and beyond: Toward the establishment of self-leadership in organizations. *Journal of Management Systems*, 3, 15–24. doi: 10.1177/0149206310383911

Manz, C., & Sims, H. (2001). *The New Superleadership. Leading Others to Lead Themselves*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Manz, C., & Neck, C. (2004). *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Manz, C., & Sims, H. (1980). Self-management as a substitute for leadership: A social learning perspective. *Academy of Management Review*, 5, 361–367. doi:10.5465/AMR.1980.4288845

Neck, C., Stewart, G., & Manz, C. (1995). Thought self-leadership as a framework for enhancing the performance of performance appraisers. *Journal of Applied Behavioral Science*, 31, 278–302. doi:10.1177/0021886395313004

Neck, C., & Manz, C. (1996). Thought Self-Leadership: The Impact of Mental Strategies Training on Employee Cognition, Behavior, and Affect. *Journal of Organizational Behavior*, 17(5), 445–467. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(199609)17:5<445::AID-JOB770>3.0.CO;2-N

- Neck, C., & Houghton, J. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, *21*(4), 270–295. doi:10.1108/0268394061066309
- Neck, C., & Manz, C. (1992). Thought Self-Leadership: The Influence of Self-Talk and Mental Imagery on Performance. *Journal of Organizational Behavior*, *13*(7), 681–699. doi:10.1002/job.4030130705
- Neck, C., & Manz, C. (2013). *Mastering Self-Leadership. Empowering Yourself for Personal Excellence*. 6. upplagan. Upper Saddle River: Pearson Education.
- Nicolini, D. (2009). Articulating Practice through the Interview to the Double. *Management Learning*, *40*(2), 195–212. doi:10.1177/1350507608101230
- Orlikowski, W. (2007). Sociomaterial practices: Exploring technology at work. *Organization Studies*, *28*, 1435–1448. doi:10.1177/0170840607081138.
- Orlikowski, W., & Scott, S. (2008). Sociomateriality: Challenging the separation of technology, work and organization. *The Academy of Management Annals*, *2*(1), 433–474. doi:10.1080/19416520802211644
- Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2. uppl.). Newbury Park: Sage Publications.
- Pearce, C., & Manz, C. C. (2005). The new silver bullets of leadership: The importance of self- and shared leadership in knowledge work. *Organizational Dynamics*, *34*(2), 130–140. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.03.003>
- Pihl-Thingvad, S. (2014). Is self-leadership the new silver bullet of leadership? An empirical test of the relationship between self-leadership and organizational commitment. *Management Revue*, *25*(2), 103–124. doi:10.1688/mrev-2014-02-Pihl-Thingvad
- Prussia, G., Anderson, J., & Manz, C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, *19*(5), 523–538. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(199809)19:5<523::AID-JOB860>3.0.CO;2-I
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, *55*(1), 68–78. doi:10.1037/0003-066X.55.1.68

Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1996). Proactive socialization and behavioral self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 48(3), 301–323. doi:10.1006/jvbe.1996.0026

Schwarz Müller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welp, I. (2018). How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. *Management Review*, 29(2), 114–138. doi:10.5771/0935-9915-2018-2-114

Silverman, D. (1997). *Qualitative research: Theory, method and practice*. London: Sage.

Sonnentag, S., Niessen, C., & Neff, A. (2012). Recovery: Nonwork experiences that promote positive states. Ingår i: Cameron KS and Spreitzer G (Red.). *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, 867–881. New York: Oxford University Press.

Stewart, G., Courtright S., & Manz, C. (2011). Self-leadership: A multilevel review. *Journal of Management*, 37 (1), 185–222. doi:10.1177/0149206310383911

Tat, U., & Zeitel-Bank, N. (2013). Self-Leadership Development: The Link between Body, Mind and Reflection. *Active Citizenship by Knowledge Management & Innovation: Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference*, 183–189.

Teodora, M. (2015). Understanding resilience through its associated concepts. *Journal of Education Research and Behavioural Sciences*, 4(8,) 241–245.

Trost, J. (1997). *Kvalitativa intervjuer* (2. uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Umans, T., Kockum, M., Nilsson E., & Lindberg, S. (2018). Digitalization in the banking industry and workers subjective well-being. *International Journal of Workplace Health Management*, 11(6), 411–423. doi:10.1108/IJWHM-05-2018-0069

Verbeke, W., Dietz, B., & Verwal E. (2011). Drivers of sales performance: A contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 407–428. doi:10.1007/s11747-010-0211-8

Viding, E., Mccrory, E., & Seara-Cardoso, A. (2014). Psychopathy. *Current Biology*, 24(18), R871-R874. doi:10.1016/j.cub.2014.06.055

Williams, S. (1997). Personality and self-leadership. *Human Resource Management Review*, 7(2): 139–155. doi:10.1016/s1054-4822(97)90020-6

Yoo, Y., Boland, R. J., Lyytinen, K., & Majchrzak, A. (2012). Organizing for innovation in the digital world. *Organization Science*, 23(5), 1398–1408. doi:10.1287/orsc.1120.0771

Åsberg, B. (2001). Det finns inga kvalitativa metoder – och inga kvantitativa heller för den delen. Det kvalitativa – kvantitativa argumentets missvisande retorik. *Pedagogisk forskning i Sverige*, 6(4), 270–292.

Bilaga 1 – Intervjuguide på svenska

Bakgrundsinformation:

- Din nuvarande position?
- Din ålder och utbildning?
- Beskriv dig som person?

Utmaning och rutin:

- Vad innebär utmaningar för dig? Beskriv hur du arbetar vid utmaningar?
- Hur följer du upp dina målsättningar/resultat i ditt arbete? Vilka digitala verktyg använder du då? Varför?
- Om du inte lyckats uppnå dina målsättningar, vad gör du för att du i framtiden lyckas bättre?
- Vilka rutiner har du i arbete och på fritid? Vilka digitala verktyg stöder dina rutiner?

Inre tankar och kropp:

- Vad gör du i stressiga situationer (arbete/ icke-arbete)? Hur lugnar du ner dig? Använder du då digitala verktyg? Om ja, så varför?
- Hur reagerar du om du misslyckas? Hur kommer du över misslyckanden? Har du ett positivt tänkande? Om ja, så hur och vilka situationer?
- Hur belönar du dig själv? Materiella, icke-materiella belöningar? Varför?

Jaget och andra:

- Hur gör du för att få saker och ting gjorda på arbetet och fritiden? Hur tänker du då? Vilka digitala verktyg använder du?
- Vilken roll spelar digital teknik för att du får saker och ting gjorda?
- Hur kommunicerar (möten osv.) du med dina kollegor? Vilka digitala verktyg använder du?

Arbete och icke-arbete:

- Vilka digitala verktyg använder du i arbetet och på fritiden (ge exempel)?
Till vad använder du de digitala verktygen? Varför?
- Hur utvecklar du din kompetens på arbetet och på fritiden?
- Vilka digitala verktyg stöder din kompetens?

Avslutning (interview with the double):

- Föreställ dig en ny kollega som kommer att arbeta med dig imorgon. Hur skulle du beskriva en typisk dag?

Bilaga 2 – Intervjuguide på finska

Taustakysymykset:

- Nykyinen työtehtäväsi?
- Ikäsi ja koulutuksesi?
- Kuvaile itseäsi henkilönä?

Haaste ja rutiini:

- Mitä haasteet merkitsevät sinulle? Kuvaile miten työskentelet haastavissa tilanteissa?
- Kuinka seuraat tavoitteitasi/ tuloksia työssäsi? Mitä digitaalisia työkaluja käytät? Miksi?
- Jos et ole onnistunut saavuttamaan tavoitteitasi, mitä teet menestyäksesi tulevaisuudessa?
- Mitä rutiineja sinulla on työssä ja vapaa-aikana? Mitkä digitaaliset työkalut tukevat rutiinisi?

Sisäiset ajatukset ja vartalo:

- Mitä teet stressaavissa tilanteissa? Kuinka rauhoitut? Käytätkö silloin digitaalisia työkaluja? Jos kyllä, niin miksi?
- Kuinka reagoit, jos epäonnistunut? Kuinka voitat epäonnistumisia, mitä silloin ajattelet? Ajatteletko positiivisesti?
- Kuinka palkitset itsesi? Aineellinen /aineeton palkitseminen? Miksi?

Minä ja muut:

- Kuinka saat asiat hoidettua työssä ja vapaa-aikana? Miten sinä ajattelet? Mitä digitaalisia työkaluja käytät silloin?
- Mikä merkitys digitaalisella tekniikalla on, että saat asiat hoidettua?

- Kuinka kommunikoit (kokoukset jne.) kollegoidesi kanssa? Mitä digitaalisia työkaluja käytät näissä tilanteissa?

Työ ja vapaa-aika:

- Mitä digitaalisia työkaluja käytät työhön ja vapaa-aikaan (anna esimerkkejä)? Mihin käytät digitaalisia työkaluja? Miksi?
- Kuinka kehität taitojasi työssä ja vapaa-aikana?
- Mitkä työkalut tukevat asiantuntemustasi?

Loppukysymys (interview with the double):

- Kuvittele uusi kollega, joka tulee hoitamaan huomenna sinun työsi. Kuinka kuvailisit tyypillistä työpäivää?

Bilaga 3 – Informationsbrev till respondenten på svenska

Jag studerar organisation och ledning vid fakulteten för samhällsvetenskaper och ekonomi vid Åbo Akademi. Min pro gradu-avhandling handlar om hur anställda utför självledarskap genom digitala teknik.

Deltagandet i min studie innebär att jag kommer att intervjua enskilt personer. Intervjun beräknas ta omkring 60 minuter och det är bra att du som respondent reserverar åtminstone 1,5 timme för intervjun. Intervjun i sin helhet kommer att spelas in på band med Iphone och kommer att behandlas enligt god sed gällande sekretess. Din medverkan i denna intervju är frivillig och du kan när som helst avbryta deltagandet.

Om du accepterar att delta i intervjun kommer jag att kontakta dig för att bestämma en tidpunkt för genomförande av intervjun.

Hälsningar,

Åsa Rehnstrand

Tfn. 044 -2790208

E-post: asa.rehnstrand@abo.fi

Handledare: Professor Anette Hallin

E-post: anette.hallin@abo.fi

Bilaga 4 – Samtycke till medverkan i intervju på svenska

Jag har informerats om Åsa Rehnstrands studies syfte, om hur hon samlar in information, om hur informationen bearbetas och förvaras. Intervjumaterialet behandlas konfidentiellt. Det som jag berättar behandlas konfidentiellt och min identitet är inte möjlig att utredas. Personuppgifter och intervju material används endast till studiens syfte. Åsa Rehnstrand har även informerat mig om att deltagandet i intervjun är frivilligt och att jag när som helst kan avbryta deltagandet.

Härmed ger jag samtycke till att medverka i studiens intervju och jag har förstått intervjuens syfte.

_____ / ____ . 20 ____ .

Ort

Datum

Respondentens underskrift

Namnförtydligande

_____ / ____ . 20 ____ .

Ort

Datum

Åsa Rehnstrand

Detta dokument har gjorts i två exemplar, ett till den intervjuade personen och ett annat som arkiveras i forskarens forskningsmaterial.

Bilaga 5 – Informationsbrev till respondenten på finska

Opiskelen organisaatiota ja johtamista pääaineena Åbo Akademin yhteiskuntatieteellisessä ja taloustieteellisessä tiedekunnassa. Pro gradututkintoni käsittelee sitä, kuinka finanssialalla työskentelevät toteuttavat itsensäjohtamista digitaalisen tekniikan avulla.

Osallistuminen tutkimukseen tarkoittaa sitä, että haastattelen henkilöitä yksitellen. Haastattelun kesto on noin 60 minuuttia ja on hyvä, että haastateltava varaa vähintään 1,5 tuntia haastatteluun. Haastattelu kokonaisuudessaan tallennetaan Iphonella. Haastattelu käsitellään luottamuksellisesti ja hyvän tavan mukaisesti. Osallistuminen haastatteluun on vapaaehtoista ja haastateltava voi perua osallistumisensa, milloin tahansa.

Mikäli pääset osallistumaan haastatteluun, otan sinuun yhteyttä ja sovitaan ajankohta haastattelulle.

Terveisin,

Åsa Rehnstrand

Puh. 044 -2790208

S-posti: asa.rehnstrand@abo.fi

Ohjaaja: Professori Anette Hallin

S-posti: anette.hallin@abo.fi

Bilaga 6 – Samtycke till medverkan i intervju på finska

Minulle on tiedotettu Åsa Rehnstrandin tutkimuksen tarkoituksesta, kuinka hän kerää tietoja, miten tiedot käsitellään ja tallennetaan. Olen tietoinen, että haastatteluaineisto käsitellään luottamuksellisesti, eikä henkilöllisyyttäni voida todeta. Olen tietoinen, että henkilötietoja ja haastatteluaineisto käytetään vain tutkimusta varten. Åsa Rehnstrand on myös ilmoittanut minulle, että haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista ja että voin peruttaa osallistumisen koska tahansa.

Suostun osallistumaan tutkimushaastatteluun ja olen ymmärtänyt haastattelun tarkoituksen.

_____ / ____ . 20 ____ .

Paikka

Päivämäärä

Haastateltavan allekirjoitus

Nimenselvennys

_____ / ____ . 20 ____ .

Paikka

Päivämäärä

Åsa Rehnstrand

Tämä asiakirja on tehty kahtena kappaleena, joista yksi kappale on annettu haastateltavalle henkilölle ja toinen kappale tutkijalle arkistoitavaksi haastattelumateriaaleihin.