

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn på kandidater: Eva Jensen

Ronny Robertsen

---

## Selvledelse – et fremtidig konkurransefortrinn?

---

Dato: 15. mai 2017

Totalt antall sider: 143

## **Sammendrag**

Masteroppgaven har til hensikt å undersøke hvorvidt det er bevissthet om fenomenet selvledelse i organisasjoner. Herunder om denne bevisstheten kan ha en potensiell effekt for motivasjon og effektivitet. Vi har også undersøkt hva ledere legger i begrepet selvledelse og hvordan de ser for seg at selvledelse kan bidra positivt for næringslivet.

Selvledelse har de senere år blitt aktualisert som en del av det overordnede fag- og teoriområdet ledelse. Vårt teoretiske grunnlag er hentet fra forskningslitteratur innenfor fagområdene selvledelse, ledelse og motivasjon.

Vårt ønske forut for oppgaven var å finne ut av om dagens ledere har bevissthet om fenomenet selvledelse, og hva ytterligere kunnskap om temaet kan medføre. Vi har erfart at alle våre informanter mener det vil bli økt fokus på selvledelse fremover, men at dette også vil kreve at ledere og medarbeidere vil måtte øke sin kompetanse på området. Vi har fått økt innsikt i temaet, og mener at vår forskning vil kunne bidra til økt kunnskap om grunnleggende faktorer som det bør fokuseres på om selvledelse skal være et nyttig verktøy.

Vi har gjennomført en kvalitativ forskning ved hjelp av metoden Grounded theory. Vi kontaktet noen utvalgte informanter og gjennomførte deretter dybdeintervjuer med dem for å få et empirisk grunnlag for forskningen. Vi analyserte rådatagrunnlaget gjennom tre faser som til slutt resulterte i et selektivt datagrunnlag. Forskningen startet således med et tema som interesserte oss og vi gikk deretter inn i forskningen med en eksplorativ tilnærming til problemstillingen. Vi gjorde derfor ikke omfattende teoristudier i forkant.

Våre funn peker på at bevissthet om egen lederadferd er en viktig forutsetning for å kunne legge til rette for selvledelse. Det kommer frem at ledere og medarbeidere ikke har en reflektert holdning til selvledelse, selv om de fleste ledere mener å vite hva dette er. Dette medfører i praksis at i den grad observert selvledelse utøves er det en ubevisst handling, hvilket anses som logisk. I dette fremkommer det også et paradoks der informantene mener å ha et forhold til fenomenet samtidig som det ikke foreligger større bevissthet om hva dette potensielt kan medføre. Det riktige ville da vært å innhente mer kunnskap om temaet. Ledere er viktige premissgivere for utøvelse av selvledelse, noe som vi ser i våre funn.

Vår forskning peker på at forhold som blant annet tilhørighet og verdigrunnlag betyr mer enn tradisjonelle belønningssystemer når det kommer til å motivere medarbeidere. Indre motivasjon anses å være den mest langvarige formen for motivasjon. Vi mener at organisasjoner i større grad burde fokusere på virkemidler som fremmer slik motivasjon. Dette samsvarer med det teori sier skal kunne fremme selvledelse.

Vår teori og empiri viser at selvledelse kan gi positive effekter for virksomheten. Selvledelse er også en ønsket egenskap hos fremtidige medarbeidere, og det fremkommer at mer kunnskap om fenomenet vil gi ytterligere effekter.

## **Forord**

Det å skrive masteroppgave har for oss vært en reise gjennom fenomenet selvledelse. En krevende reise hvor vi har kjent på både motgang og medgang. Til tider har skriveprosessen krevd mobilisering og selvdisiplin.

Selvledelse handler mye om de samme forhold for enkeltindividet og teamet som vi har erfart i denne tiden. For oss har virkelig indre motivasjon vært avgjørende for å komme i mål med forskningen.

Vårt MBA-studie ved Nord Universitet har gitt verdifull innsikt i mange temaer knyttet til ledelse i organisasjoner. Vi vil derfor takke alle våre forelesere for tre givende og lærerike år som har resultert i denne masteroppgaven. Spesielt vil vi rette en takk til vår veileder Jan-Oddvar Sørnes for gode innspill og nyttig hjelp underveis i forskningen.

Bodø, 15. mai 2017

Eva Jenssen og Ronny Robertsen

*"Empowerment is something someone gives you.*

*Selfleadership is what you do to make it work."*

**- Ken Blanchard**

## Oversikt over tabeller og figurer

FIGUR 1-5	OVERSIKT STRUKTUR OG STIKKORD I OPPGAVEN	6
TABELL 2-1	MENNESKESYN OG KUNNSKAPSSYN I LEDERBEGREPER (EINARSEN & SKOGSTAD, 2002)	9
FIGUR 2-1	ULIKE STRATEGIER OG METODER I SELVLEDELSE (ERIKSEN ET AL. 2003)	15
FIGUR 2-4	HELHETLIGE OG OVERORDNEDE PERSPEKTIV (JACOBSEN OG THORSVIK, 2014)	18
FIGUR 2-5	DE MEST SENTRALE ELEMENTER I FORVENTINGSTEORI (JACOBSEN OG THORSVIK, 2014)	19
FIGUR 2-6	VALG MELLOM ULIKE KOORDINERINGSMEKANISMER ETTER SITUASJONENS GRAD AV KOMPLEKSITET (JACOBSEN OG THORSVIK, 2014)	21
FIGUR 2-7	RØTTENE TIL KONKURRANSEMESSIG FORDEL, (HILL&JONES, 2004)	22
FIGUR 4-1	OVERSIKT HOVED- OG UNDERKATEGORIER FRA NVIVO	38
FIGUR 4-2	UNDERKATEGORIER I LEDELSE FRA NVIVO	40
FIGUR 4-3	UNDERKATEGORIER I SELVLEDELSE FRA NVIVO	64
FIGUR 4-4	UNDERKATEGORIER I MOTIVASJON FRA NVIVO	85
FIGUR 4-5	UNDERKATEGORIER I VIRKSOMHET FRA NVIVO	92

## Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag</b> .....	i
<b>Forord</b> .....	iii
<b>Oversikt over tabeller og figurer</b> .....	iv
<b>Innholdsfortegnelse</b> .....	v
<b>1 Innledning</b> .....	1
1.1 Bakgrunn og historikk .....	1
1.2 Aktualisering .....	2
1.3 Operasjonalisering av begrep .....	4
1.4 Problemstilling .....	5
1.5 Avgrensning og struktur .....	5
<b>2 Teori</b> .....	7
2.1 Ledelse .....	7
2.1.1 Ledelse som begrep .....	7
2.1.2 Lederadferdsteori og Lederegenskapsteori .....	8
2.1.3 Ulike ledelsesteorier .....	9
2.1.4 Oppgaveorientert- og relasjonsorientert ledelse .....	10
2.1.5 Transformasjonsledelse .....	10
2.1.6 Superledelse .....	11
2.2 Selvledelse .....	11
2.2.1 Selvbestemmelsesteorien .....	12
2.2.2 Utøvelse av selvledelse .....	13
2.2.3 Metoder for å lære selvledelse .....	14
2.3 Motivasjon .....	16
2.4 Virksomhet .....	17
2.4.1 Sosialt .....	18
2.4.2 System .....	20
2.4.3 Løse oppgaver og realisere mål .....	21
<b>3 Design og metode</b> .....	23
3.1 Deskriptiv/Kausal .....	23
3.2 Kvalitativ/Kvantitativ metode .....	23
3.3 Fenomen .....	24
3.4 Grounded theory .....	25
3.5 Datainnsamlingsteknikk og utvalg .....	27
3.5.1 Informanter .....	28
3.5.2 Gjennomføringen av dataanalysen .....	30
3.5.3 Validitet og reliabilitet .....	30
3.5.4 Refleksjon over egen rolle som forsker, og eget ståsted .....	32
3.5.5 Etske problemstillinger .....	34
3.5.6 Kritikk til forskningen .....	34
3.5.7 Innhente samtykke og konfidensialitet .....	36
3.5.8 Personvern og taushetsplikt .....	36
3.5.9 Meldeplikt .....	36
<b>4 Funn</b> .....	38
4.1 Ledelse .....	39
4.1.1 Nær- og fjernledelse .....	41
4.1.2 Medarbeiderens akademiske bakgrunn .....	45
4.1.3 Generell ledelse .....	49
4.1.4 Transformasjonsledelse .....	53
4.1.5 Verdibasert ledelse .....	53

4.1.6 Superledelse .....	53
4.2 Selvledelse.....	63
4.2.1 Bevissthet .....	65
4.2.2 Effekter.....	69
4.2.3 Født selvleder .....	73
4.2.4 Gammelt eller nytt fenomen.....	75
4.2.5 Implikasjoner ved selvledelse .....	77
4.2.6 Forståelse av fenomenet .....	79
4.2.7 Bruk av ordet .....	79
4.2.8 Refleksjon.....	79
4.2.9 Kjennetegn ved selvleder .....	79
4.2.10 Teori .....	82
4.2.11 Team.....	82
4.2.12 Ønske om selvledelse og autonomi.....	83
4.2.13 Lede selvleder vs. ikke selvleder.....	84
4.3 Motivasjon.....	85
4.3.1 Indre og ytre motivasjon .....	86
4.4 Virksomhet .....	91
4.4.1 Rolle .....	93
4.4.2 Utdannelse.....	95
4.4.3 Formalisering .....	98
4.4.4 Offentlig og privat .....	100
4.4.5 Kultur .....	100
4.4.6 Rekruttering.....	102
4.4.7 Fremtidig potensial.....	105
<b>5 Drøfting og konklusjon .....</b>	<b>109</b>
5.1 Ledelse .....	109
5.1.1 Oppsummering/konklusjon ledelse .....	112
5.2 Selvledelse.....	112
5.2.1 Oppsummering/konklusjon selvledelse.....	115
5.3 Motivasjon.....	115
5.3.1 Oppsummering/konklusjon motivasjon .....	117
5.4 Virksomhet .....	117
5.4.1 Oppsummering/konklusjon virksomhet .....	120
5.5 Praktiske implikasjoner .....	120
5.6 Teoretiske implikasjoner .....	121
<b>Litteraturliste.....</b>	<b>124</b>
<b>Vedlegg .....</b>	<b>128</b>
Vedlegg 1 Resultat av meldeplikttest NSD.....	128
Vedlegg 2 Intervjuguide.....	129
Vedlegg 3 Samtykkeerklæring .....	132
Vedlegg 4 Utdrag av transkribering .....	133

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn og historikk

I denne oppgaven ønsker vi å rette søkelyset mot selvledelse som styringsredskap for organisasjonen og den enkelte medarbeider. Selvledelse har etter hvert fått sin plass i ledelseslitteraturen, blant annet som et verktøy for økt motivasjon blant de ansatte og et middel for måloppnåelse i organisasjoner. Det er i organisasjonens interesse å se på hvilke faktorer som er viktige i forhold til arbeidsprestasjon og effektivitet.

Hva er det som gjør at noen ansatte jobber strukturert og målrettet for et bestemt mål. De planlegger og tilrettelegger hverdagen sin på en slik måte at de leder seg selv gjennom arbeidshverdagen. Andre har vanskeligere for å lede an og er mer avhengig av instruks og rettledning fra overordnede. Vårt utgangspunkt er at kjennskap til og bevisstgjøring rundt begrepet selvledelse i arbeidslivet, og dets sammenheng med motivasjon, vil bidra til at medarbeidere kan trekke effektivitetsgevinster ut av dette – som igjen vil bidra til en mer effektiv organisasjon. Ved å sette selvledelse på dagsorden utfordrer man dermed den menneskelige kapitalen på en ny måte, der hver enkelt ansatt kan påvirke oppgaver og måloppnåelse på en annen måte enn tidligere.

De siste tiårene har det å lede endret seg fra fokus på mål og resultater, til å bli mer relasjons- og medarbeiderorientert. Herunder fremkommer selvledelse som en gren innenfor ledelseslitteraturen. Det at medarbeiderne kan bruke sin kompetanse og ha medbestemmelse får en større betydning nå enn tidligere (Gjestrud et al., 2009) og (Manz&Sims, 2001).

Selvledelse handler om å se enkeltmennesket i organisasjonen, la de få vise evne og vilje til å planlegge å gjennomføre eget arbeid innenfor en definert ramme som er akseptert av både enkeltindividet og virksomheten. Det handler om å la de ansatte sette egne mål og få de til å motivere seg selv gjennom troen på egen mestring – i motsetning til å bli ledet av andre der man på den ene siden håper på belønning og på den andre siden håper å slippe straff.

Det foreligger relativt mye forskning innenfor temaet selvledelse. Goel et al. (1995) og Manz og Sims (2001) mener at ledelsen må endre sin rolle og funksjon ovenfor ansatte ved innføring av selvledelse. Vi ønsker å se på hvorvidt ledere *er* bevisste disse forholdene i



organisasjoner.

Vi har også et ønske om å spre kunnskap om hvilken betydning kjennskap til og utøvelse av selvledelse kan ha på menneskene og kulturen. Hvilket potensial eller hvilken mergevinst kan hentes ut for ledelsen og organisasjonen som helhet. I denne sammenheng må selvledelse sees opp mot mer tradisjonell ledelsesteori fordi selvledelse krever andre rammebetingelser enn tradisjonell ledelse vil gi. Selvledelse som konsept har vokst frem som et resultat av endringer i arbeidslivet, og for å forstå hensikten er det viktig å se teoriene mot hverandre. Bevisst innføring av selvledelse på arbeidsplassen krever forankring og engasjement hos ledelsen og det krever at man myndiggjør medarbeideren på en ny og annerledes måte.

Videre kommer vi inn på hva som kjennetegner selvledelse som relativt ny teori, hvilke faktorer som fremmer/hemmer selvledelse og hvordan selvledelse som verktøy kan utnyttes bedre i organisasjoner. Det er interessant å se på hva det er som kjennetegner en god selvleder, om alle kan bli gode selvledere og eventuelt hvordan de kan bli det.

## **1.2 Aktualisering**

Næringslivet er i dag preget av stadig større krav til rask omstilling. På den ene siden fører globalisering<sup>1</sup>, internasjonalisering<sup>2</sup> og teknisk utvikling til at vi kan kommunisere med hverandre og samarbeide på tvers av både bygning, by og landegrenser. Utviklingen går stadig raskere. Det utvikles stadig nye metoder for samhandling og samarbeid som gir en økende grad av fleksibilitet i forhold til arbeidsmetode- og form. Arbeidsmarkedet har blitt mer kunnskaps- og kompetansedrevet. Det har resultert i at flere medarbeidere innehar kunnskap og ferdigheter innenfor spesifikke og gjerne snevre fagområder. Det har igjen ført til at mange medarbeidere tilegner seg bedre fagkunnskap enn sin leder. Dette gjør at ledere ikke kan detaljstyre medarbeidere på samme måte som før. I lys av dette er det vår påstand at mange ledere, i større grad enn tidligere, ønsker arbeidstakere som med utgangspunkt i et mandat setter egne mål, er selvdrevne og tar ansvar for å påvirke og styre egen arbeidshverdag.

---

<sup>1</sup> <https://snl.no/globalisering>, lest 22.04.2017 17.03. Globalisering, uttrykk som ofte brukes om økonomiske, politiske, materielle og kulturelle forflytninger, kontakter og påvirkninger som i moderne tid skjer i en verdensomspennende målestokk.

<sup>2</sup> [https://snl.no/internasjonalisering\\_-\\_markedsf%C3%B8ring](https://snl.no/internasjonalisering_-_markedsf%C3%B8ring), lest 22.04.2017 17.06. Internasjonalisering, tilpasning av produkter og tjenester til markeder i andre nasjoner og kulturer.

På den andre siden stiller arbeidstakere stadig større krav til individualisme, fleksibilitet og styring av eget arbeid. Den moderne kompetansemedarbeider ønsker innenfor organisasjonens definerte rammer å selv finne veien til målet. Flere studier viser at ansatte som selv kan velge hvordan de skal løse sine oppgaver, er mindre utsatt for stress enn andre (Sander, 2014).

Sett ut fra et medarbeiderperspektiv er det viktig å kjenne til de muligheter og potensial som ligger i det å benytte selvledelse som verktøy. De ansatte trenger motivasjon og følelse av mestring i hverdagen. Vi tror derfor at selvledelse er et tema som vil få større fokus og avgjørende betydning i årene fremover. Kunnskap om hva selvledelse er, hvilke faktorer som er sentrale og hvilke gevinster som kan hentes ut, bør være av interesse for alle aktører i arbeidslivet.

Vår interesse for fagfeltet er knyttet til at vi på ulik måte jobber med ledelsesprosesser i hverdagen. Vi har observert ulike typer ledelse i de organisasjoner vi har vært en del av i arbeidslivet. Gjennom disse erfaringene har vi ofte reflektert over hva det er som vil være den beste måten å lede på. Bli ledet av andre eller i stor grad å lede seg selv, både når man vet hvor man skal og når en til en viss grad er usikker på målet. Vi har selv observert at noen mennesker er initiativrike, mens andre ofte er "haleheng" til ledere. Noen mennesker når alltid sine mål, mens andre i større grad må motiveres og støttes underveis i arbeidet sitt. Det er ikke nødvendigvis feil å være avhengig av støtte fra leder, men hva om flere mennesker ble bevisst mulighetene som ligger i det å motivere seg selv og finne veien til målet på egenhånd?

Det kan være slik at den enkelte medarbeider ved bare å få bevissthet rundt teorien om selvledelse kan være mer bevisst det å lede seg selv og dermed utøve sin jobb på en mer effektiv måte. Hva om personer som allerede har en viss grad av bevissthet/kompetanse om selvledelse på en enkel måte kunne økt sin kompetanse ytterligere, og dermed mangedoblet sin effektivitet og sitt potensial? Vi tror at den enkelte kan få "katalysert" sin egen og organisasjonens utvikling med enkle grep som kompetanseheving på området. Kanskje kan kunnskap om fenomenet alene være en forløsende faktor i seg selv.

I den grad selvledelse kan øke motivasjon, minimere stress, skape større forpliktelse/engasjement til egne arbeidsoppgaver og bedriftens overordnede mål og strategi, vil kunnskap og større bevissthet om selvledelse i hele organisasjonen kunne få avgjørende betydning for dens resultater og overlevelse.

Vi ønsker å skape mer bevissthet rundt og forståelse for hvorfor selvledelse som verktøy kan benyttes mer effektivt. Vi anser vår forskning som relevant fordi vi mener at organisasjoner generelt har behov for å bli mer bevisste hva det er som fremmer prestasjon i organisasjonen og hvordan vi dermed kan utnytte potensialet i den menneskelige kapitalen på en bedre måte. Vi håper derfor at vårt bidrag på en eller flere måter skal kunne benyttes av alle parter i næringslivet og at potensialet som vi mener ligger i selvledelse kommer tydeligere frem.

Forhåpentligvis kan vår forskning være med på å bidra til en teoretisk diskusjon om hva bevissthet om selvledelse kan bety for fremtidige organisasjoner.

### ***1.3 Operasjonalisering av begrep***

Vår problemstilling trenger en nærmere begrepsavklaring. Å definere betydningen av begrepene vi har valgt er avgjørende for å knytte problemstillingen nærmere til den empiriske konteksten vi ønsker å fokusere på.

*Selvledelse* vil vi beskrive nærmere i kapitlet om teori. I vår kontekst handler det konkret om å motivere seg selv og definere egne mål innenfor organisasjonens rammer og eget ansvarsområde.

Vi velger å avgrense *motivasjon* til *indre* og *ytre* motivasjon. Motivasjon handler om hva som er drivkraften for at man handler som man gjør. Indre motivasjon handler om en indre driv til å gjøre noe. Ytre motivasjon betyr å handle eller nå mål ut ifra ytre belønninger eller begrensninger.

Med *effektivitet* menes i denne sammenheng forhold som påvirker organisasjonen positivt, for eksempel økt lønnsomhet, økt produktivitet og økt trivsel hos den enkelte.

*Organisasjoner* er et veldig vidt begrep. For å forstå vårt empiriske utgangspunkt er det viktig å presisere at vi med organisasjoner her mener kunnskapsorganisasjoner, eller virksomheter, der kunnskap og arbeidskraft utgjør en kritisk suksessfaktor. Disse organisasjonene har kunnskapsmedarbeidere med kompetanse som i større grad legitimerer og anerkjenner selvledelse i kraft av deres spisskompetanse innenfor et eller flere fagområder. Dette kompetansegrunnlaget utdypes nærmere når vi senere i kapitlet om teori kommer inn på

Selvbestemmelsesteori.

#### ***1.4 Problemstilling***

Vår hovedproblemstilling for forskningen er:

***"Kan bevissthet om selvledelse og motivasjon bidra til økt effektivitet?"***

Samtidig ønsker vi å besvare følgende forskningsspørsmål og tema:

- Hva legger ledere i begrepet selvledelse?
- Hva kreves som leder for å kunne utnytte selvledelse?
- Selvledelse som fremtidig satsningsområde.

#### ***1.5 Avgrensning og struktur***

For å belyse vår problemstilling har vi tatt utgangspunkt i et generelt blikk på selvledelse i organisasjoner.

For oss har det vært viktig å se på graden av, og eventuell bevissthet rundt, selvledelse uavhengig av bransjespesifikke trekk. Vi har derfor ikke avgrenset oss i forhold til noen spesifikk bransje eller virksomhet.

Vi har avgrenset oss til informanter som er, eller tidligere har vært, ledere i ulike organisasjoner. To av informantene ble spesifikt valgt fordi de har en rolle som rådgivere for ledere. Dette gir fortløpende observasjon av et stort antall mennesker i ulike organisasjoner.

Vi har valgt å ikke utdype, spørre eller drøfte nærliggende temaer som for eksempel; konkrete virkemidler, ulike organisasjonsstrukturer, spesifikke typer incentiver for motivasjon, informantenes generelle kjennskap til andre ledelsesteorier, god/dårlig selvledelse etc. Begrunnelsen for dette er at vi da sannsynligvis kom til å gå i dybden på enkelte områder som muligens kunne gitt forskningen en mer spesifikk dreining mot deler av fenomenet. Vårt ønske var en generell tilnærming, selv om de nevnte spesifikke temaene også kan være viktige aspekter.

Vår forskning ble gjennomført kvalitativt gjennom semi-strukturerte intervju der vi valgte å benytte Grounded theory som forskningsdesign.

Strukturen i vår oppgave illustreres i figuren under:

<b>Kapittel</b>	<b>Stikkord</b>
1 Innledning	<ul style="list-style-type: none"><li>• Problemstilling</li><li>• Avgrensning og struktur</li></ul>
2 Teori	<ul style="list-style-type: none"><li>• Beskrivelse teori</li><li>• Ulike funn og teori</li></ul>
3 Design og metode	<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi og forskningsdesign</li><li>• Grounded theory</li></ul>
4 Funn	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hovedkategorier</li><li>• Underkategorier</li></ul>
5 Drøfting og konklusjon	<ul style="list-style-type: none"><li>• Drøfting/konklusjon hovedkategorier</li><li>• Implikasjoner</li></ul>
Vedlegg	<ul style="list-style-type: none"><li>• Intervjuguide</li><li>• NSD og samtykkeerklæring</li></ul>

*Figur 1-5 Oversikt struktur og stikkord i oppgaven*

## **2 Teori**

I dette kapittelet presenteres det teoretiske fundamentet som tar utgangspunkt i vårt tema og vår forskning. Vi har valgt en teoretisk vinkling basert på ledelse, selvledelse, motivasjon og virksomhet. Hensikten er på best mulig måte å spisse det teoretiske bakteppet opp mot vår empiri. Det betyr at vi har foretatt en bevisst avgrensning av teorikapittelet, og dermed utelukket teori-elementer som vi finner overflødig i forhold til kjernen i vår forskning. I kapittel fem "Drøfting og konklusjon" vil vi sammenfatte teorikapittelet og funnene som er beskrevet i kapittel fire.

### **2.1 Ledelse**

Vårt overordnede teoretiske perspektiv er naturlig nok ledelse. Ledelse som fenomen har sannsynligvis eksistert i uminnelige tider. Det klassiske lederidealet var en autoritær leder som med utgangspunkt i anerkjennelse og makt ble vurdert til å være den som var best egnet til å lede. Sosial status var tidvis viktigere enn kompetanse. Et eksempel på dette er at selv langt inn i det vi kaller moderne tid, første verdenskrig, var de fleste offiserer av adelig eller fremstående slekt i samfunnet. I dag er vurdering av egnethet for ledere basert på slike kriterier utenkelig.

#### **2.1.1 Ledelse som begrep**

Ledelse har i populistisk sammenheng mange formuleringer. En populær formulering er at - "*Ledelse er å oppnå mål gjennom andre...*" (Karlsen&Gottschalk, 2008, s. 102). Det finnes mange ulike ledelsesteorier, og måten ledelse har blitt utøvd på har i et historisk perspektiv endret seg.

Ledelse er et stort tema innen både forskning og teori. Vi velger i vår forskning å se på ledelse i perspektiv av selvledelse. Dette vil derfor prege vårt valg av teori om ledelse.

Ledelsesform avhenger av personen som skal lede, hvem som skal ledes og hvilken struktur/bransje det jobbes innenfor. Det finnes ulike former for ledelse og de lærde strides om hvilken ledelsesstil som er den beste.

Dersom man definerer ledelse som evnen til å påvirke andre til og nå et felles mål må det være knyttet til det å motivere og inspirere. Motivasjon og inspirasjon vil være vesentlig for

vår vinkling inn mot begrepet selvledelse.

Hva er det som skiller selvledelse fra mer tradisjonell måte å tenke ledelse på? Som tidligere nevnt er ledelse forbundet med makt og innflytelse. Vi ser for oss hierarkiske strukturer der lederen planlegger, beslutter og evaluerer mens medarbeideren utfører pålagte oppgaver og blir i etterkant evaluert for arbeidet. Utfordringen med denne type ledelse er at medarbeideren ikke er delaktig i hele prosessen fra planlegging til utførelse og evaluering. Dette vil ofte kunne føre til svekket engasjement og distansering i forhold til arbeidet som skal utføres, og medarbeiderens behov for selvbestemmelse, som vi senere kommer tilbake til, blir oversett. I en tid der kompetanse blir en stadig større ressurs og kritisk suksessfaktor, og der individet får større behov for selvrealisering og involvering, har det blitt viktig å tenke annerledes i forhold til ledelse og måloppnåelse. Senere forskning har vist at lederen kan oppnå bedre resultater dersom han ved siden av å være mål- og resultatfokuseret, også tar mer hensyn til medarbeiderens behov og forslag. Dette kalles for relasjonsorientert ledelse (Kirkhaug, 2015).

Jacobsen og Thorsvik (2013) omtaler denne formen for ledelse som *institusjonell ledelse* eller *verdibasert ledelse*, der man på best mulig måte prøver å utnytte organisasjonens kunnskapsressurs på en kreativ måte.

### **2.1.2 Lederadferdsteori og Lederegenskapsteori**

Relasjonsorientert ledelse er en *lederadferdsteori* som vektlegger adferd fremfor egenskaper hos lederen (Kaufmann&Kaufmann, 2009). Fokuset er rettet mot lederstil, måten lederen opptrer på samt fokus på relasjon og samspill mellom leder og medarbeider.

Relasjonsorientert ledelse er derfor en del av det som mer overordnet kalles *verdibasert ledelse*, der verdibaserte holdninger, medarbeidernes kreativitet, ønske og evne til å bidra, er viktige virkemidler for å skape en samlende og utviklende organisasjon (Kirkhaug, 2015).

*Lederegenskapsteori* vektlegger lederens egenskaper i form av personlighetstrekk og/eller intelligens som avgjørende i utøvelsen av ledelse (Kaufmann&Kaufmann, 2009). Dette er en mer tradisjonell måte å tenke ledelse på, der for eksempel Great Man-teorien fokuserer på "den store mann" som er født leder i form av innflytelse og makt.

Disse to teoriene med deres ulike syn på ledelse beskriver på mange måter utviklingen i måten å tenke ledelse på.

### 2.1.3 Ulike ledelsesteorier

Great Man teorien fra 1840 regnes som den første ledelsesteorien (Spector, 2016). Fra den tid har ledelsesfenomenet utviklet seg betydelig og enhver bedrift har i dag ledelse implementert i sin strategiutvikling.

Utøvelse av ledelse er relatert til kompetanse om selve begrepet ledelse, det vil si å kunne lede. Å utøve ledelse er en kombinasjon av teori, fagkompetanse, personlighet og menneskelig innsikt.

Som tabell 2-1 gir oss et eksempel på, har det vært en utvikling i ledelsesteoriene. Vi ser at ulike ledelsesbegrep endrer seg i takt med både

- ulike måter å tenke om mennesker på i forhold til verdi- og menneskesyn
  - hvilken verdi ilegges den enkelte i forhold til arbeidsoppgaver og ledelse
- kunnskapen om hva ledelse er og hvilke faktorer som anses som viktig

Ulike former for ledelsesbegreper gjengis i tabellen under:

<b>Ledelsesbegrep</b>	<b>Menneskesyn</b>	<b>Kunnskapssyn</b>
<i>Verdibasert ledelse</i>	Mennesket har unik personlighet og ukrenkelig verdighet	Ledelse bygger på etikk og moral (danning og etikk)
<i>Faglig ledelse</i>	Mennesket realiserer seg selv i arbeidet	Ledelse er "taus" kunnskap i handling (lauget og profesjonen setter kriterier for god ledelse)
<i>Profesjonell ledelse</i>	Det organiserte og organiserende mennesket	Ledelse må dyrkes fram som eget kunnskapsfelt (Management/MBA-studier)
<i>Kommunikativ ledelse</i>	Mennesket skaper seg selv i kommunikasjon med andre	Ledelse forutsetter kommunikasjon og offentlighet (pedagogikk, media, politikk)

Tabell 2-1 Menneskesyn og kunnskapssyn i ledelsesbegreper (Einarsen&Skogstad, 2002)



Fra Great Man-teorien ble lansert på midten av 1800-tallet og frem til i dag har vi som tidligere nevnt sett en utvikling både i ulike ledelsesteorier og ulike tilnærminger til ledelse. Viktig i forhold til vår forskning, er utviklingen i synet på medarbeideren som ressurs og menneske, og hvordan dette påvirker ledelsesadferden. Parallelt med at ulike ledelsesteorier dukker opp ser vi en trend der lederadferden har gått fra å være oppgaveorientert til å bli mer og mer relasjonsorientert.

#### ***2.1.4 Oppgaveorientert- og relasjonsorientert ledelse***

Erichsen, Solberg og Stiklestad (2015) beskriver *oppgaveorientert* ledelse som det å vektlegge mål og gjennomføre virksomhetens arbeidsoppgaver. Lederen innehar en styrende tilnærming til ledelse med fokus på blant annet organisering av arbeidet, planlegging og kontroll. *Relasjonsorientert* ledelse vektlegger medarbeideren og dens behov, herunder medarbeiderens trivsel, utvikling, interesser og dens personlige behov. Denne endringen i ledelsesadferd og tankegang utfordrer tradisjonell ledelse og åpner opp for mer verdibasert ledelse.

#### ***2.1.5 Transformasjonsledelse***

Kaufmann og Kaufmann (2009) definerer *transformasjonsledelse* slik: "*Det vesentlige elementet i transformasjonsledelse er at ledelsen sammen med medarbeiderne klarer å omforme (transformere) selve ideen om hva virksomheten er og skal være, og at den klarer å snu snevre egeninteresser i jobben til kollektivt engasjement hvor hver enkelt bidrar til å realisere organisasjonens visjon.*" I praksis betyr dette at man ønsker å appellere til medarbeiderens moralske verdier, i et forsøk på å få dem til å tenke helhetlig og dermed organisasjonens beste. I mer tradisjonell forstand gir man medarbeideren belønning eller straff etter at oppgaven er utført. Dette kalles transaksjonsledelse (Erichsen, Solberg&Stiklestad, 2015). Innen transformasjonsledelse tenker man større rundt dette med involvering og jobbutførelse, og man antar dermed at de ansatte dermed presterer utover det som er forventet. Transformasjonsledelse blir dermed en faktor for å trigge medarbeiderens indre motivasjon.

På bakgrunn av teori nevnt ovenfor konkluderer vi med at selvledelse er å anse som en lederadferdsteori, samt et fagfelt som er nært beslektet med, og dermed hører inn under både verdibasert ledelse, relasjonsorientert ledelse samt transformasjonsledelse.

### **2.1.6 Superledelse**

Manz og Sims (1996) beskriver en superleder som en som først og fremst er dyktig til å lede seg selv, og som videre veileder medarbeiderne i selvledelse. *"Selvledelse er en metodikk som bygger på at de ansatte i teamet skal ta egne beslutninger, er kritisk til egne arbeidsoppgaver og setter sine egne målsettinger"* (Gjestrud et al., 2009, s. 326). Dette innebærer at lederen må gi fra seg makt, myndighet og ansvar over på sine medarbeidere, slik at de kan lede seg selv. I motsetning til transaksjonsledelse, skal superlederen gi fra seg de vanlige ledelsesfunksjonene som innebærer styring og kontroll av medarbeidernes fremdrift (Gjestrud et al., 2009). Derfor innebærer superledelse at lederen støtter andre i deres selvstendighet og legger opp til at organisasjonen skal bruke selvledende team. Superledelse henger sammen med at ansatte skal få opplæring i selvledelse og derfor må superlederen gå inn i rollen som coach.

Eriksen et al. (2003, s. 118 - 126) presenterer utøvelse av superledelse som en prosess i syv steg:

1. Mestring av selvledelse
2. Å demonstrere for ansatte hvordan selvledelse benyttes i praksis
3. Oppmuntre de ansatte til å sette seg egne mål
4. Å lære de ansatte et positivt tankesett som fokuserer på muligheter
5. Å lære medarbeiderne å belønne seg selv
6. Ta selvledelse med i teamarbeid
7. Skape en kultur for selvledelse

Proessen innebærer at de ansatte både er motivert til å utføre sitt arbeid, samt at de innehar nødvendig kompetanse.

### **2.2 Selvledelse**

Selvledelse er en relativt ny gren innenfor ledelsesteori. Kaufmann og Kaufmann (2009) definerer selvledelse på følgende måte: *"Det å lære seg et sett av adferdsstrategier og kognitive strategier som virker fremmende på ens egen evne til å lede og administrere seg selv."* Selvledelse som teori ble første gang beskrevet av Manz på 1980-tallet (Manz&Sims, 1980). Dette betyr at fenomenet er relativt nytt. Teorien er en videreføring av tidligere forskning på selvledelse, hvor det ble hevdet at selvledelse kunne erstatte ulike former for lederskap (Kerr&Jermier, 1978, s. 377).

Martinsen et al. (2001) hevder at selvledelse er mer et verktøy for motivasjon enn et verktøy for ledelse. Det er vi langt på vei enige i. Likevel anser vi selvledelse å være et styringsverktøy for å lede seg selv, der motivasjon antas å være bærebjelken i arbeidet.

### **2.2.1 Selvbestemmelsesteorien**

Selvledelse er sterkt knyttet til selvbestemmelsesteorien, og denne teorien vil derfor være et viktig fundament i vår forskning.

Deci og Ryan (1985) har utviklet det som kalles Selvbestemmelsesteorien. Sentralt i denne teorien er tre iboende psykologiske behov, også kalt drivkrefter eller motivasjonsfaktorer, som må være tilfredsstillende for at vi skal føle oss motiverte, produktive og fornøyde. De tre behovene er:

- 1) Selvbestemmelse
- 2) Kompetanse
- 3) Tilhørighet

Forskning har vist at innfrielse av disse psykologiske behovene i en organisasjon, vil øke tilfredsheten, prestasjonene og innsatsen arbeidstakerne legger i arbeidet (Deci&Ryan, 1985).

*Selvbestemmelse* er når ens handlinger preges av en valgmulighet og ikke av ytre omstendigheter, som for eksempel bonusordninger (Deci&Ryan, 1985). En grunnleggende idé i denne teorien er at menneskets adferd styres og utvikles av indre prosesser, og at dette er viktig for å ivareta menneskets integritet og selvstendighet. Selvbestemmelse blir derfor en viktig grunnpilar for å kunne utøve selvledelse. Dette fordi essensen i selvledelse er forankret i det å ta egne valg i forhold til et konkret mål.

*Kompetanse* defineres av Deci og Ryan (1985) som behovet for å være i interaksjon med et fagmiljø der ønsket om å bruke egne evner og ferdigheter sees opp mot det å mestre og løse gitte utfordringer. Kompetansebehovet innebærer at vi har et iboende behov for å bruke egen kompetanse og oppleve mestring i en arbeidssituasjon. Organisasjoner har dermed alt å tjene på å la dyktige arbeidstakere få brukt sine evner og ferdigheter på en måte som gjør at de opplever en følelse av mestring (Saksvik et al., 2009).

*Tilhørighet* er et behov som ifølge Deci og Ryan (1985) innebærer at vi trenger å etablere sosiale bånd og knytte til oss andre mennesker. Implisitt i dette ligger det at motivasjon, prestasjon og utvikling stimuleres best i sosial interaksjon med andre mennesker.

Selv om de tre ovennevnte behovene er oppfylt vil man ikke automatisk kunne si at alle mennesker i utgangspunktet kan utøve effektiv selvledelse. Det å utøve selvledelse er ikke nødvendigvis en medfødt egenskap, noe vi senere kommer tilbake til, på samme måte som det å være *født* leder muligens bare er forbeholdt de kongelige.

### **2.2.2 Utøvelse av selvledelse**

Det å utøve selvledelse og dermed kunne lede seg selv er ifølge Manz og Sims (2001, s. 78) avhengig av tre kjerneaspekter:

- 1) *Alle praktiserer en eller annen form for selvledelse, men ikke alle er effektive i forhold til å lede seg selv.*
- 2) *Effektiv selvledelse kan læres, og samsvarer derfor ikke med påstanden om at enkelte er født selvledende, selvstartere eller selvmotiverte.*
- 3) *Selvledelse er relevant for alle, medarbeidere eller ledere – kort sagt alle som arbeider.*

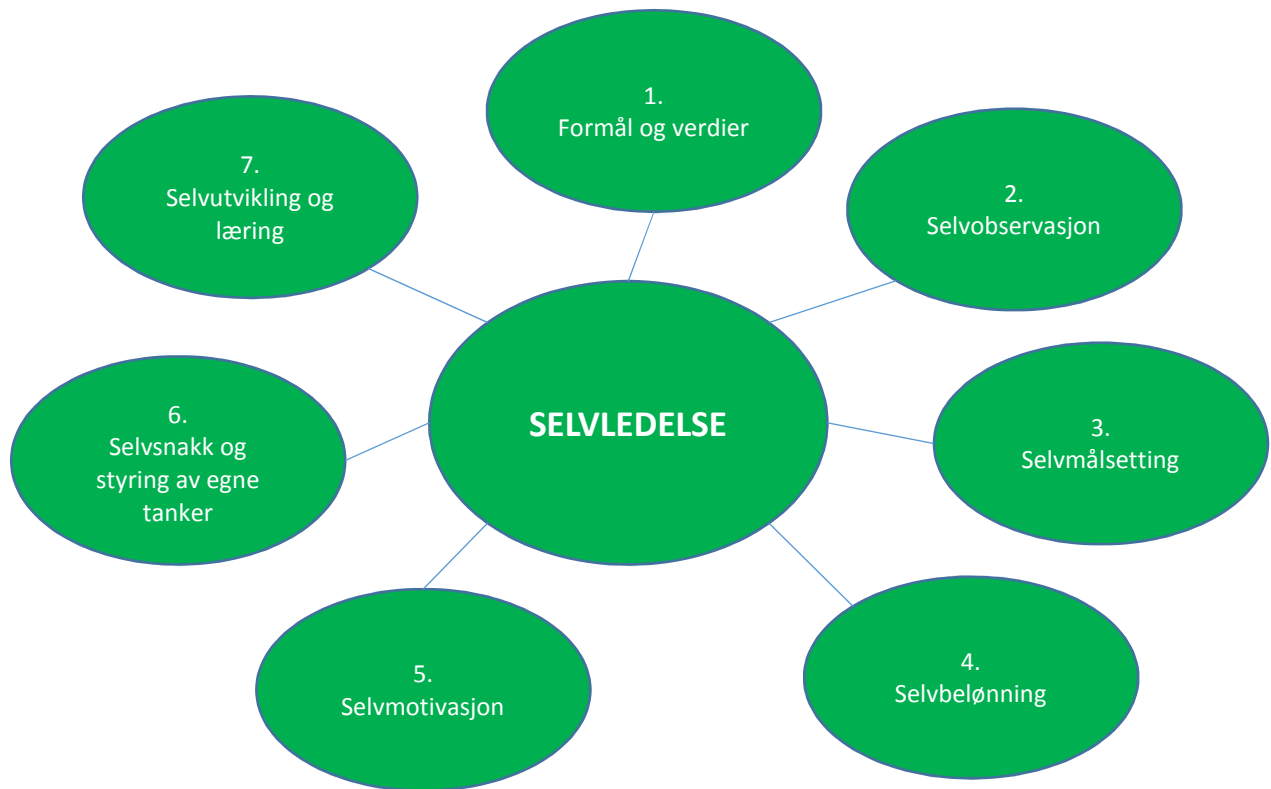
Når teori innenfor fagområdet tilsier at en medarbeider eller leder kan lære effektiv selvledelse, og det å kunne lede seg selv er viktig i et moderne arbeidsliv, er det sannsynlig at organisasjoner vil kunne tilføres merverdi ved å høyne kompetansen innenfor dette feltet.

Som Manz og Sims beskriver ovenfor praktiserer alle en form for selvledelse. Muligens uten å være klar over selve begrepet og muligheten kunnskap om temaet kan gi.

Egen mestring, motivasjon og inspirasjon er viktige faktorer innenfor selvledelse. Det er mange like komponenter i det vi legger i tradisjonell ledelse som det vi legger i selvledelse. Forskjellen er at innenfor selvledelse rettes fokuset på hvordan medarbeideren leder seg selv. Teorien rundt dette fenomenet fokuserer på at individet må finne ut hva som motiverer, hvordan en kan løse oppgaver, hva som er tilfredsstillende belønning underveis og til slutt hva som er belønning stor nok ved måloppnåelsen.

### ***2.2.3 Metoder for å lære selvledelse***

Som tidligere nevnt er det avgjørende at ledelsen legger til rette for selvledelse i organisasjonen, eller i den faglige enheten der dette er mulig å gjennomføre. Men det alene fører ikke til selvledelse hos den enkelte. Hver og en må bevisstgjøre seg selv i forhold til eget ståsted og i hvilken retning man ønsker å gå. Teorier om selvledelse beskriver ulike metoder for hvordan medarbeideren bør gå frem for å lære selvledelse. Disse metodene deles inn i *adferdsstrategier* og *kognitive strategier* (Eriksen et al., 2003). Adferdsstrategiene fokuserer på selvobservasjon i forhold til hvilke verdi- og veivalg man ønsker å foreta og hva man faktisk gjør i det daglige, se figur 2-1. Ved å sette seg mål, belønne seg selv når man oppnådd målene samt fokusere på arbeidsoppgaver man trives med, får medarbeideren et bevisst forhold til hva han ønsker å oppnå. På denne måten blir man mer bevisst egen adferd. Selvoobservasjon er i fokus hele veien og målet med disse strategiene er å tenke effektivisering av arbeidet. Dette arbeidet krever sterk bevissthet om å endre etablerte tanke- og handlingsmønstre. De kognitive strategiene fokuserer på å redusere de mentale hindrene vi eventuelt har for å effektivisere arbeidet. Mental motstand, eller dysfunksjonelle tanker, er noe vi alle kan oppleve i møte med nye oppgaver. Det er viktig å forene selvoobservasjon og mental trening i arbeidet med selvledelse (Eriksen et al., 2003). Det må understrekes at metoder og teknikker knyttet til selvledelse varierer både i navn og innhold, og kan organiseres på ulike måter.



*Figur 2-1 Ulike adferdsstrategier og metoder i selvledelse (Eriksen et al., 2003)*

Figuren over viser noen metoder, ferdigheter og strategier som medarbeiderne kan benytte for å styre egne aktiviteter i retning av egne mål. Hensikten er å øke motivasjon og effektivisere eget arbeid.

Vår tolkning av figurens innhold:

1. Formål og verdier: hvorfor gjør jeg dette og samsvarer det med mine verdier?
2. Selvobservasjon: observere og evaluere egen adferd
3. Selvmålsetting: at man selv setter delmål underveis
4. Selvbelønning: arbeidet i seg selv oppleves som motiverende eller belønnende
5. Selvmotivasjon: hvordan kan jeg motivere meg selv
6. Selvsnakk og styring av egne tanker: fornuftig og konstruktiv selvkritikk
7. Selvutvikling og læring: bevissthet rundt egen utvikling og læring

### 2.3 Motivasjon

Motivasjonsbegrepet finner man både innenfor sosiologi og psykologi. Sosiologien fokuserer mer på de mellommenneskelige, eller relasjonelle forholdene ved motivasjon og hvordan en gruppe, eller organisasjon kan bidra til felles motivasjon. I psykologien handler det mest om individets behov og hvordan valg tas. I vår oppgave ser vi på begge disse forhold. Selvledelse handler om den enkelte, men også om hvordan virksomheten håndterer fenomenet.

Motivasjon er sterkt knyttet til selvledelsesbegrepet. Dette fordi selvledelse er ment å være et middel til motivasjon (Neck&Houghton, 2006).

Motivasjon som begrep har mange ulike definisjoner. Selve ordet *motivasjon* stammer fra det latinske ordet *motivus* som betyr å sette noe i gang (Steiro&Torgersen, 2011). En generell definisjon av fenomenet er "*de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål.*" (Kaufmann&Kaufmann, 2009, s. 93).

Kognitiv evalueringsteori er en undert teori til selvbestemmelsesteorien og legger vekt på evalueringen av oppgavens iboende motivasjonsverdi (Kaufmann&Kaufmann, 2009). Evalueringsteorien har sitt opphav fra Deci (1975) sine undersøkelser av faktorer som potensielt kunne undergrave indre motivasjon. Teorien går ut på at noen ytre motivasjonsfaktorer svekker autonomifølelsen hos den enkelte og fører til at indre motivasjon svekkes. Mens andre ytre faktorer øker indre motivasjon og dermed styrker autonomifølelsen.

Eksempelvis kan ytre faktorer som styrker den enkeltes opplevelse av autonomi være positive tilbakemeldinger, belønning i ulik form og valgalternativer for utførelse av oppgavene. En virksomhet som legger til rette for slike forhold kan beskrives som *autonomistøttende*. Deci (2008) beskriver dette som ulike handlingsmåter eller måter å være på som fremmer autonomi hos et annet individ. På den andre siden vil indre motivasjon kunne avta og svekke følelsen av autonomi hvis det foreligger eksterne faktorer som eksempelvis sterk regelstyring, kontinuerlig evaluering, overvåking og trusler. Dette kan beskrives som et *kontrollerende* miljø som gjør at medarbeideren vil føle seg presset til å handle, føle eller tenke på en bestemt måte (Deci&Ryan, 2000). Kompetanse er også et parameter i kognitiv evalueringsteori, dersom autonomi er tilstedeværende (Deci&Ryan, 2000).

Innenfor Kognitiv evalueringsteori skiller man mellom indre og ytre motivasjon (Deci&Ryan, 2000). Indre motivasjon defineres som noe vi gjør for egen indre tilfredsstillelsses skyld. Mens ytre motivasjon kan for eksempel sees på som bonus, lønn, ytelse som frynsegoder eller posisjon i organisasjonen (Deci&Ryan, 2000).

Som beskrevet under kapittel 2.2.1 vil indre motivasjon fremmes av disse faktorene (Deci&Ryan, 2000):

- Belønning og fortløpende tilbakemelding på kompetanse hos den enkelte medarbeider.
- Autonomi – at en har stor grad av mulighet til selvbestemmelse i forhold til hvordan egne arbeidsoppgaver skal løses.
- At den ansatte føler å være en del av en gruppe på arbeidsplassen og opplever å ha et godt arbeidsmiljø.

Ordet belønning forbindes ofte med ytre motivasjon. Ser en belønning i sammenheng med indre motivasjon bør det fokuseres på kompetansen til den enkelte medarbeider når tilbakemelding gis. Fokuserer man på dette i stedet for belønning for selve prestasjonen vil det virke fremmede for indre motivasjon (Martinsen et al., 2001).

Når det gjelder ytre motivasjon hevder Deci og Ryan (2000) at ytre motivasjon virker direkte hemmende på indre motivasjon. Ytre motivasjon kan beskrives som at kilden til motivasjon ikke ligger i selve jobbaktiviteten, men heller er knyttet til resultatet som følger den. Mens indre motivasjon gjerne har positive virkninger som lavere følelse av stress, viser derimot forskning på medarbeidere som drives av ytre motivasjon at de ofte opplever høyere emosjonell utmattelse, er mindre tilfredse og engasjerte i jobben sin, har lavere tilfredshet og livslykke (Kuvaas&Dysvik, 2012).

Indre og ytre motivasjon kan sees på som to helt forskjellige måter å motivere seg selv på. Muligens er det slik at disse to typene motivasjon kan kombineres. Sannsynligvis må en da ha en sterk indre motivasjon og således bevisst benytte ytre motivasjon for å forsterke denne.

#### **2.4 Virksomhet**

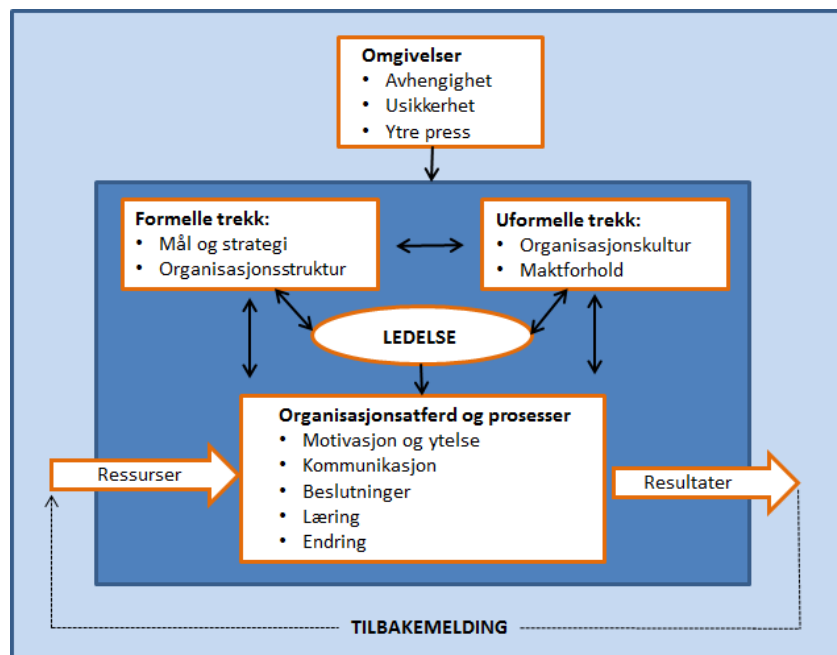
En organisasjon kan beskrives som “*et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere spesielle mål*” (Jacobsen&Thorsvik, 2013, s. 18). Eksempler



på organisasjoner i denne sammenheng er offentlige institusjoner og private bedrifter, politiske partier og frivillige organisasjoner.

Vi har benyttet begrepet *virksomhet* som en av våre hovedkategorier i kapitlet om funn. Virksomhet og organisasjon er i denne sammenheng to begrep som beskriver det samme.

Jacobsen og Thorsviks helhetlige modell gir en samlet oversikt over hvordan organisasjoner fungerer.



Figur 2-4 Modell; Helhetlig og overordnede perspektiv, (Jacobsen&Thorsvik, 2013)

Hvis vi tar utgangspunkt i denne modellen, finner vi ulike analytiske kategorier for å forstå hvordan organisasjoner fungerer. Vi tar for oss de sentrale overordnede områdene som modellen beskriver og utdyper disse for å få et teoretisk bakteppe for hovedkategorien *Virksomhet* i våre funn.

#### 2.4.1 Sosialt

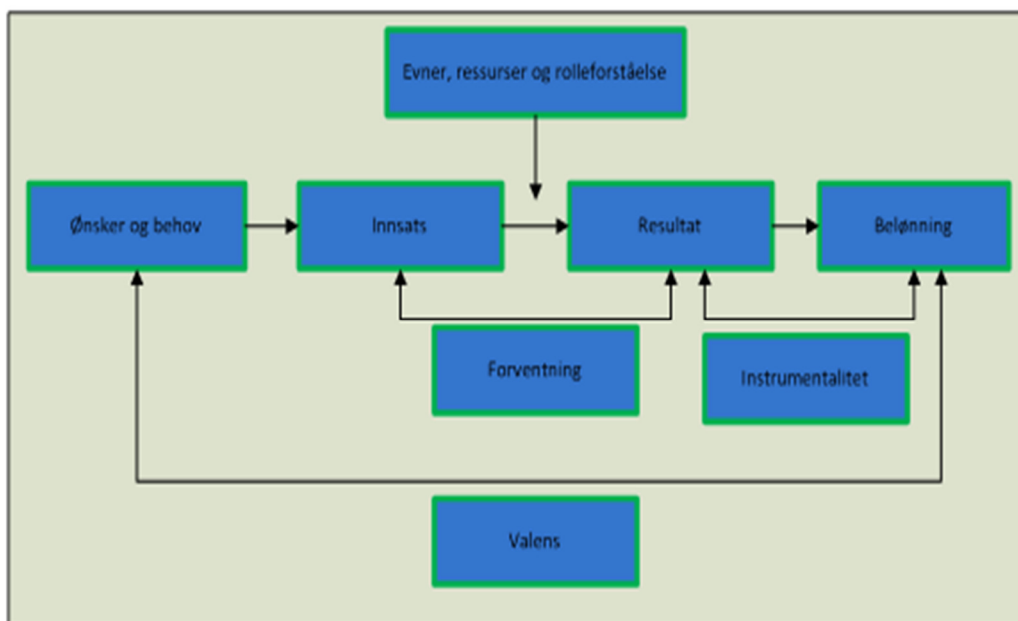
Det er flere forhold som påvirker hvordan en organisasjon oppfattes av sine omgivelser. Av figur 2-4 fremgår det at de interne forholdene er *vel* så viktige og består av mange flere forhold som avgjør hvordan menneskene opptrer og har rammevilkår som gjør at de presterer best mulig. Henning Bang beskriver hvordan organisasjonskultur også er viktig for de *myke*

parametere i organisasjonen (Bang, 2011, s. 111):

*"Med en sterk organisasjonskultur menes en kultur som i stor grad er med på å styre medlemmenes adferd og således virker gjennomtrengende på organisasjonen."*

De ansatte omtales ofte som bedriftens viktigste ressurs. Det å ha motiverte medarbeidere som fungerer godt sammen – gjerne som følge av en sterk kultur er svært viktig.

Viktor Vroom står bak det vi kjenner som forventningsteorien (Vroom, 1982). Teorien beskriver at når en person forventer å kunne oppnå noe, belønning eller mål, så antas det at motivasjon og vilje til å yte oppstår. Jacobsen og Thorsvik illustrerer de grunnleggende elementer i forventningsteori slik:



*Figur 2-5 De sentrale elementer i forventningsteori, (Jacobsen&Thorsvik, 2013)*

Vår problemstilling for oppgaven fokuserer på selvledelse hos medarbeidere. Selvledelse står i sterk sammenheng med motivasjon. I forventningsteorien fokuseres det på å styre forventningen til den enkelte ansatte og deretter gi et bilde av en belønning. Begrepet *Valens* står her sterkt.

Valensbegrepet beskriver at mennesker antageligvis vil yte ekstra om de får en belønning som de er interessert i. Valens kombinert med at mennesker gjør det de antar eller forventer vil

føre til belønning, utgjør begrepet vi kjenner som motivasjon (Jacobsen&Thorsvik, 2013). Altså kan høy antatt belønning gi stor motivasjon, eller omvendt, da de to faktorene er gjensidig avhengig av hverandre.

Modellen ovenfor ser forventning/belønning i stor grad med et virksomhetsperspektiv; selvledelse handler om den enkelte medarbeider og at det fra organisasjonens side blir lagt til rette for utøvelse av det. Således kan muligens tilretteleggelse for, og det å skape en kultur for *selvledelse* være et element som i større grad kan få betydning også når man snakker om valens og motivasjon.

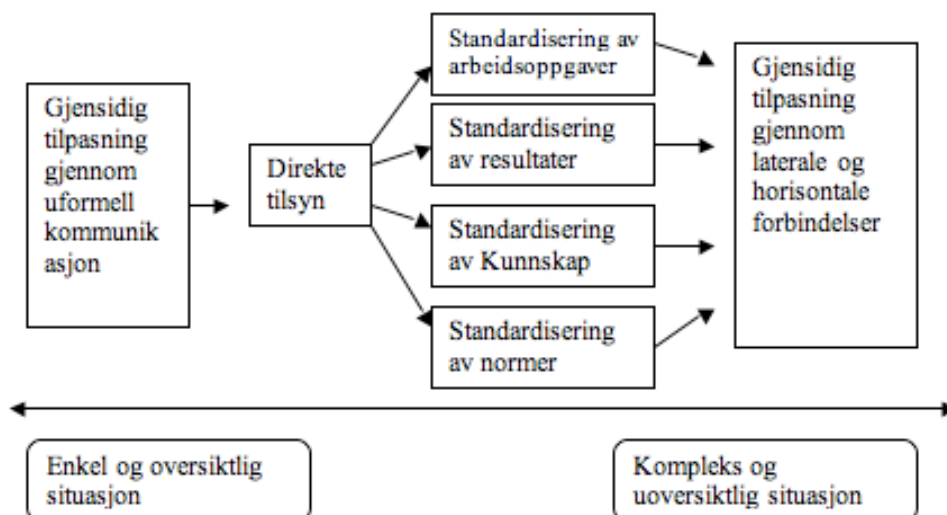
Modellen ovenfor tar derfor, etter vår mening, ikke hensyn til den *individuelle* medarbeiders motivasjon og behov. Og kanskje i enda sterkere grad tar den ikke hensyn til hva som er *selvlederens* forventninger til motivasjon og belønning, slik vi har beskrevet i teorikapitlet om selvledelse.

#### **2.4.2 System**

Innenfor organisasjonsstruktur er styrings- og kontrollmekanismer viktige *interne* styringsverktøy. Som figur 2-4 viser er dette gjerne knyttet til *formelle trekk i virksomheten*.

Jacobsen og Thorsvik (2013) trekker frem at mål og strategier kan ha en motiverende effekt på ansatte. Videre sier de også at slike mål og strategier kan gi retningslinjer som hjelper den ansatte til å ta beslutninger i ulike situasjoner. Man kan derfor se på dette som rammebetingelser i en organisasjon.

I selvledelse er det viktig at den enkelte kjenner sine rammer og vilkår for utøvelse av sitt arbeid. I stadig mer komplekse organisasjoner hvor også arbeidsoppgavene spenner fra enkle til komplekse prosesser kan koordineringsmekanismer beskrives ved følgende figur:



Figur 2-6 Valg mellom ulike koordineringsmekanismer etter situasjonens grad av kompleksitet, (Jacobsen&Thorsvik, 2013).

Sett i sammenheng med selvledelse hos medarbeidere er det viktig at organisasjonen og dermed ledelsen ser til at nødvendig grad av formalisering er på plass gjennom ulike rutiner og systemer. Men alt etter om en har helt enkle eller kompliserte arbeidsoppgaver, kombinert med mennesker i organisasjonen som har liten eller stor grad av evne til selvledelse, må det legges til rette for *nødvendig* grad av formalisering. Nødvendig grad av formalisering kan sees på som kombinasjonen av høy grad av selvledelse og liten formalisering, eller motsatt – liten grad av selvledelse og dermed behov for høy formalisering.

### 2.4.3 Løse oppgaver og realisere mål

Som nevnt ovenfor er en organisasjon “*et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere spesielle mål*” (Jacobsen&Thorsvik, 2013, s. 18).

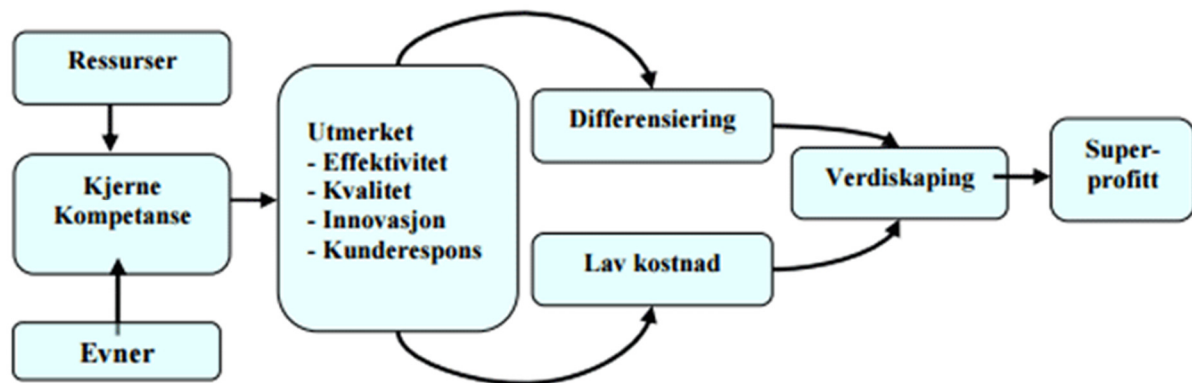
Det å løse oppgaver er derfor helt sentralt i en organisasjon. I Jacobsen & Thorsviks helhetlige modell visualiseres det at ressursene er en innsatsfaktor som må til for å gjennomføre prosesser. Hill og Jones (2004, s. 77) definerer ressurser som *finansielle, fysiske, humane, teknologiske og organisasjonsfaktorer som bidrar til at et selskap kan skape verdier for sine kunder*.

For at en virksomhet skal kunne overleve i omgivelser hvor de er utsatt for konkurranse fra

andre aktører er det viktig å klare å utvikle og utnytte de ressurser man besitter på en slik måte av man skiller seg fra konkurrentene.

Vi kan se på det å gjennomføre prosesser som det å løse oppgaver. For at oppgavene skal kunne løses mest mulig effektivt er samhandling i organisasjonen, organisasjonsadferd, prosesser og kvaliteten på de ansatte noen av de avgjørende faktorene. Kvaliteten på medarbeidere kan betegnes som hvilken kjernekompetanse og evner de enkelte har.

Som Hill & Jones (2004) sin figur 2-7 viser er en virksomhet avhengig av at ressursene, og således menneskene, har en kjernekompetanse og evner som bidrar til å løse oppgaver på en effektiv måte.



Figur 2-7 Røttene til konkurransemessig fordel, (Hill&Jones, 2004).

Innenfor evner hos menneskene ligger forhold som for eksempel fagkompetanse, endringsvilje, hva man blir motivert av eller hvordan man motiverer seg selv.

Både Jacobsen og Thorviks helhetlige modell og Hill & Jones figur ovenfor fokuserer på ressursenes grunnleggende viktighet i en virksomhet. Selvledelse må i forhold til begge disse modellene kunne defineres som en del av den enkelte ressursen sine evner.

Selvledelse handler langt på vei om å lede seg selv til økt effektivitet og bedre prestasjoner. Derfor må økte evner innenfor fenomenet selvledelse være en av faktorene som bidrar til at organisasjoner løser sine oppgaver på en bedre måte, oppnår konkurransemessige fordeler og dermed kan realisere sine mål på en effektiv måte.

Ovenfor har vi gått gjennom aktuell teori for forskningen. I det påfølgende kapittel vil vi gå gjennom hvilket design og hvilken metode som ble benyttet.

### **3 Design og metode**

Vi har benyttet et kvalitativt forskningsdesign med en deskriptiv tilnærming for vår forskning, basert på Grounded theory. Beskrivelsen av metoden og hvordan forskningen er utført beskrives i dette kapittelet.

#### ***3.1 Deskriptiv/Kausal***

Forskningen er gjennomført som en deskriptiv og eksplorativ/utforskende studie. I deskriptive studier forsøker man å beskrive virkeligheten, mens motsatsen – en kausal tilnærming – ofte beskriver årsak/virkning. Kausalt brukes ofte i forbindelse med kvantitative undersøkelser.

Å undersøke *eksplorativt* betyr at man kan se virkeligheten med nye øyne. Formålet med dette er å utforske forhold, eller fenomen, som er kjent eller helt ukjent (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011, s. 62).

I et deskriptivt kvalitativt studie finnes det allerede kunnskap om fenomenet det skal forskes på. Relevant teori er et bakteppe for undersøkelsen og forskningen som gjøres. Vi har som forskere tatt utgangspunkt i teorier og forskningsspørsmål og jobbet ut fra dette.

Problemstillingen som det forskes på er gjerne utformet som et spørsmål, eller en hypotese som det søkes svar på. Vår problemstilling er utformet som et spørsmål.

#### ***3.2 Kvalitativ/Kvantitativ metode***

Grovt sett finnes det to hovedmetoder for design når en skal gjennomføre en forskningsoppgave. En kvalitativ eller kvantitativ tilnærming (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011). Forskning innebærer å forsøke å gi ny kunnskap eller svar på spørsmål. Valg av forskningsmetode avhenger av hvilken type spørsmål man søker svar på.

Kvalitative undersøkelser kan gjennomføres på flere måter og har vært benyttet som tilnærming for studier innenfor for eksempel sosiologi, psykologi og antropologi. Kvalitative studier bruker en fortolkende tilnærming til forskningen. Mennesket er et forstående vesen og

alle aspekter ved dets adferd kan ikke studeres ved hjelp av tall og hyppighet.

Forskningsobjektet kan være et individ eller en større gruppe individer, eksempelvis en organisasjon. I kvalitativ forskning studeres gjerne «hvordan vi kan forstå» ulik adferd eller erfaring med aspekter innenfor det som studeres. Altså skal kvalitativ metode gi en forståelse av et fenomen eller problemstilling (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011).

En kvantitativ metode kan typisk benyttes når en vil måle en konkret effekt. En kan måle om effekten av det konkrete tiltaket var godt eller dårlig på en skala av tall, eksempelvis fra 1-10. En studerer gjerne årsak/virkning og teller forekomsten av en hendelse eller fenomen i forhold til et annet. Resultatene fra forskningen blir gjerne gjengitt som statistikk eller tabeller som viser hyppigheten eller indikerer vitenskapelige funn (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011). Man kan for eksempel undersøke kvantitativt gjennom en spørreundersøkelse i hvilket omfang husstander i en by benytter kollektivtransport, eller om de synes kollektivtilbudet er godt eller dårlig.

Ulike metoder kan utfylle hverandre. Ved å benytte en kvalitativ metode i forlengelsen av en kvantitativ metode kan en studere betydningen av de konkrete funn man gjorde. Altså kan man få utdypet forståelsen av et konkret resultat. Eksempelvis kan det måles på en skala hvor vellykket en endringsprosess har vært gjennom et konkret tverrsnitt av tilbakemeldinger. Ved å benytte en kvalitativ undersøkelse basert på disse funnene kan man få utdypet den enkeltes opplevelse av for eksempel en leders adferd i prosessen (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011).

En viktig forskjell mellom kvantitativ og kvalitativ forskning er at forskeren i kvalitative studier er til stede i hele datainnsamlingsprosessen.

Vår forskning studerer fenomenet selvledelse. Altså hvordan mennesker forstår, tolker, eller har erfaringer med et fenomen.

### **3.3 Fenomen**

Fenomen betegner hvordan noe viser seg eller fremtrer for oss, i motsetning til hva det *egentlig* er (StoreNorskeLeksikon, 2011). Vi kan også se sammenhengen til ordet fenomen i

biologisk sammenheng hvor ulike planters *synlige* uttrykk klassifiseres i ulike *fenotyper*<sup>3</sup>.

Informantene er med på å gi en dypere forståelse for hva fenomenet er, hvordan det arter seg og kommer til uttrykk. Mennesker har ulik oppfatning av hendelser og omgivelser. Det må i forskningen være fokus på hvilken kontekst fenomenet opptrer i, samtidig som det studeres hvilken handling eller ytring som fenomenet kan medføre.

Selvledelse som fenomen medfører interaksjon mellom mennesker og er en metode for å utøve ledelse av seg selv som individ. Sagt på en annen måte – det må mennesker til for å studere det vi ønsker og hvilken effekt fenomenet har på disse. En kvalitativ forskning har sitt grunnlag i menneskers fortolkning av handling eller ytring og bygger på teorier omkring dette. Det å fortolke eller forstå kalles gjerne innenfor forskning for Hermeneutikk<sup>4</sup>. Sagt på en annen måte noe som ikke kan veies eller måles.

Som et grunnlag for forskningen er det viktig at mennesket (les informanten) selv har erfart eller kan forstå fenomenet som vi skal forske på. Man kan si at det er viktig at informanten har en relasjon til fenomenet. Det at informanten på en god måte kan kommunisere sine refleksjoner rundt fenomenet vil bidra til et godt resultat.

Vi gjennom vår forskning valgt å innhente empiri gjennom en induktiv tilnærming til forskningsprosessen. Det betyr at man starter forskningen uten særlig teoretisk utgangspunkt (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011, s. 55).

For å gjennomføre dette har vi valgt forskningsmetoden Grounded theory.

### **3.4 Grounded theory**

*Grounded theory* er en krevende og vel anvendt samfunnsvitenskapelig metode for å analysere kvalitative data. Ofte anbefales det at man går i dybden på teorien før man finner en egnet problemstilling. Grounded theory er kritisk til dette fordi man da lett henger seg opp i teorien på området og dermed glemmer empirien som et styrende verktøy. Teorien anbefaler dermed at forskeren starter med et åpent sinn og ikke lar teori være førende for fortolkningen.

---

<sup>3</sup> <http://www.mn.uio.no/ibv/tjenester/kunnskap/plantefys/leksikon/f/fenotype.html>, lest 23.04.2017 15.38

<sup>4</sup> <http://forskning.no/filosofiske-fag/2012/02/hva-er-hermeneutikk>, lest 23.04.2017 15.45



Det er viktig å påpeke at Grounded theory ikke avviser bruk av teori, men likestiller teori med andre typer data (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011).

Det vi liker med denne metoden er at empirien får betydning for den videre forskningen. Grounded theory kombinerer på mange måter det deskriptive med det eksplorative, siden man ønsker å beskrive en virkelighet på en ny måte. Forskningen vår startet med at vi fant et tema som interesserer og engasjerer oss. Vi utarbeidet forskningsspørsmål med tanke på å finne ut mest mulig om selvledelse. Empirien, funnene og analysen ble dermed avgjørende for den videre forskningen vår.

Johannessen et al. (2011) poengterer viktigheten av *teoretisk* sensitivitet ved bruk av Grounded theory, der man som forsker må balansere kreativitet og metode i forskningsprosessen. Dette betyr i praksis at man tidvis må ta av seg teori- og metodebrillene for å kunne identifisere og tolke nyansene i datamaterialet. Vår interesse for og erfaring med selvledelse kombinert med et dypdykk i empirien har gitt oss denne balansen, og vi har fått muligheten til å være kreative underveis i arbeidet.

Grounded theory er en forskningsprosess inndelt i fem faser (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011), og vi skal videre i dette avsnittet kort beskrive vår arbeidsmetodikk gjennom disse fasene.

*Første fase* startet med å finne et interessant fenomen og avgrense dette. Vi valgte selvledelse som fenomen og ønsket å fokusere på 1) bevissthet rundt fenomenet og 2) knytte fenomenet opp mot motivasjon for å se på hvilken type motivasjon som påvirker selvledelse mest. Som tidligere nevnt er Grounded theory kritisk til at man kun bruker teori som utgangspunkt for forskningen. Vi hadde noen tanker og ideer som la utgangspunkt for vår intervjuguide og samhandling med informantene, som fikk fokus for vår videre forskning. Siden vi ville ha et bilde av bevissthet og tanker rundt selvledelse ute i felten hadde vi lite teori som utgangspunkt for vår forskning. Teorien ble derfor mer et resultat av vår egen empiri og data. Videre måtte vi velge hvilke informanter vi ønsket input fra. Vi ønsket et mest mulig generelt empirisk grunnlag og valgte derfor å studere ulike organisasjoner. Vi valgte kunnskaps- og kompetanseorganisasjoner som utgangspunkt fordi vi vurderte at selvledelse som verktøy er mest anvendbart innen dette segmentet. Informantene våre ble valgt med utgangspunkt i at de enten har vært eller er leder med personalansvar. Dette fordi det er på dette nivået selvledelse

utarter seg i praksis – det er en interaksjon mellom leder og medarbeider.

*Andre fase* gikk ut på å samle inn rådata og organisere innsamlet materialet for så å analysere dette. Innsamling av data foregikk via semi-strukturerte intervju som beskrevet i kapittel 3.5. Etter datainnsamling og transkribering startet organiseringen og analysearbeidet der vi brukte dataverktøyet *NVivo* i de neste fasene.

Koding, *den tredje fasen*, er en vesentlig prosess videre for å strukturere, kategorisere og komprimere empirisk rådata. Hensikten er å sitte igjen med et lite antall hovedkategorier med funn som den videre forskningen skal bygge på. Prosessen med koding skjer gjennom tre steg; åpen-, aksial- og selektiv fase (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011). I den åpne kodingen tok vi utgangspunkt i de transkriberte intervjuene, markerte de ulike funnene i hvert intervju og sorterte de i kategorier eller såkalte noder. Til slutt endte vi opp med 34 noder, som illustrert i figur 4-1. I den aksiale fasen sammenlignet vi kategoriene fra den åpne kodingen for å slå sammen de nodene som var mest like, og endte opp med færre hoved- og underkategorier. Dette for å få en bedre struktur og systematikk i den videre forskningen.

*Den fjerde fasen* er belyst i kapittel fire der vi fremstiller vår empiri.

*Den femte fasen* fremstilles i kapittel to, der vår empiri knyttes opp mot eksisterende teori. Vårt valg av teori er, i Grounded theory's ånd, bygd opp på bakgrunn av vår empiri. Det ble derfor interessant å se om våre empiriske funn kunne knyttes opp til eksisterende teori på området.

### **3.5 Datainnsamlingsteknikk og utvalg**

Som beskrevet tidligere er det viktig å innhente erfaringer og forståelse som informanten har med fenomenet som skal utforskes. Dette forutsetter at forskeren har god kjennskap til teorier og metoden som skal brukes i forbindelse med forskningen.

Vi brukte en semi-strukturert intervjuguide som grunnlag for samtaler med informantene. Intervjuene foregikk enkeltvis og ikke med en gruppe av informanter. Grunnen til at vi valgte denne type intervju er at emnet vi forsker på opptrer i en kontekst som hver enkelt informant vil ha ulik oppfatning av.

Semi- eller halvveis strukturerte intervju foregår som en samtale mellom forsker og en informant der forskeren styrer samtalen. Styringen av samtalen foregår på bakgrunn av en overordnet intervjuguide som vi hadde forberedt på forhånd. I semi-strukturert ligger det at man nødvendigvis ikke må følge en bestemt rekkefølge på spørsmålene, eller den gruppering av temaer man har for spørsmålene. Alt etter hvordan samtalen utarter seg underveis vil det være nødvendig å tilpasse spørsmålsrekkefølgen for at informanten kan gi best mulig bilde av sine opplevelser og refleksjoner rundt fenomenet. Det er også viktig at informanten får snakke om mulige temaer og spørsmål som ikke står i intervjuguiden, så lenge de er relevante for temaet. På den måten kan intervjuet gå frem og tilbake mellom strukturen i opprinnelige spørsmål, temaer og nye perspektiver som oppstår i samtalen.

### **3.5.1 Informanter**

Det er veldig viktig i kvalitativ forskning å være bevisst på hvem som velges som informanter. Et av kjennetegnene ved kvalitative metoder er å få mye informasjon (data) fra informantene (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011). I denne sammenheng blir det et spørsmål om hvor mange som skal intervjues for å få et tilstrekkelig grunnlag for forskningen.

Mange forskere hevder at det bør gjennomføres intervjuer helt til forskeren ikke lenger får noen ny informasjon (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011). Det er således ingen spesifikk føring for hvor mange informanter som må intervjues.

I vår forskning hadde vi tatt utgangspunkt i et utvalg på 8 personer. Men endte opp med 6 stk grunnet to frafall. I vår forskning er informantene benevnt som I1 til I6. Antallet informanter må generelt sees i sammenheng med tiden man har til rådighet. Men det kan være nødvendig å justere antallet underveis for å få tilstrekkelig informasjon. Likeledes er det sannsynlig at det kan være behov for å intervju samme informant flere ganger for å utdype forståelsen eller belyse temaer enda bedre. Således kan enkelte informanter bli mer sentrale enn andre. Det kreves stort sett samme forarbeid for å intervju et lite antall informanter som et stort antall. Forskjellen ligger hovedsakelig i at mengde arbeid med å transkribere og analysere intervjuene øker proporsjonalt med antallet.

Når man skal velge informanter kan dette gjøres på ulike måter. Det finnes flere varianter av utvalgsstrategi. Forskeren kan gjøre sitt valg helt tilfeldig fra eksempelvis en e-post liste over ansatte i en bedrift eller ha fokus på homogenitet i utvalget. Andre betingelser for valg kan

være at det legges vekt på bekvemmelighet for forskeren, ulike kriterier for den enkelte informant, at det skal være stor variasjon i informantutvalget, eller at forskeren vet at informantene er ekstreme i forhold til temaet det forskes på (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011). Ekstremitet kan for eksempel være veldig stor eller veldig liten kunnskap om fenomenet.

I forhold til fenomenet selvledelse og problemstillingen vi har i forskningen ble det for oss naturlig å velge informanter med en viss homogenitet i forhold til rolle i arbeidslivet. Med homogenitet i denne sammenheng mener vi personer som har relativt lik erfaringsbakgrunn, som leder på et nivå, eller at de har sammenlignbar teoretisk kompetanse. Som nevnt i kapittel 3.4 valgte vi å fokusere på ledere som har erfaring med personalansvar.

Når informantene er identifisert og har gitt sitt samtykke til intervju er det viktig å gå frem på en profesjonell måte. Vi ringte hver enkelt, sendte formell invitasjon, var forberedt og tok intervjuet på alvor slik at informanten fikk en følelse av at tiden som ble satt av var viktig. I intervjusituasjonen viktig å skape en uformell atmosfære der informanten slapper av og føler seg trygg. Vi innledet med litt løst snakk om hverdagslige ting for å varme opp og bli litt kjent. Deretter orienterte vi godt om hva vi skulle snakke om og etter hvert ble det naturlig å starte selve intervjuet.

Alle våre intervju ble avholdt på informantens arbeidsplass og foregikk uavbrutt. Hvert intervju tok anslagsvis 2 timer.

Selve intervjuguiden må ha en struktur, selv om det slik vi beskriver ovenfor ikke er slik at strukturen må følges slavisk. En intervjuguide bør bestå av:

- Innledning
- Faktaspørsmål – spørsmål rundt fenomenet og kontekst
- Sensitive spørsmål – spørsmål om hvordan informanten reflekterer om fenomenet
- Avslutning

(Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011)

Vi benyttet lydopptak under intervjuene som utgangspunkt for transkriberingen.

### **3.5.2 Gjennomføringen av dataanalysen**

Ved å behandle data på en kvalitativ måte må undersøkelsen og data fra informanter bearbeides i tekstformat. Dette gjør at tolkningsarbeidet i etterkant av datainnsamlingen er mer omfattende enn ved kvantitativ metode hvor hovedtyngden av arbeid ligger i forberedelse til undersøkelsen.

Når en skal starte arbeidet med analyse av kvalitative data kan mengden virke stor og uoversiktlig. For å få kontroll på mengden er viktig å starte arbeidet med å bearbeide dataene så snart som mulig etter at intervjuet er over. Forskeren kan raskt glemme detaljer, eller tolke dataene på annen måte enn de ble opplevd i samtale med informanten.

Etter å ha gjennomført selve intervjuet ble dataene transkribert. Det vil si at det som ble snakket om ble skrevet ned ord for ord. Uvesentlige ting og forhold som ikke har noe relevans til intervjuet eller fenomenet ble holdt utenfor.

Vi benyttet dataprogrammet NVivo for å bearbeide datagrunnlaget fra intervjuene, som beskrevet i kapittel 3.4. Det var forskjellige nyanser innenfor fenomenet som det i intervjuet var fokus på. Uttalelser som var av interesse og konkrete sitat ble identifisert for å bringe fokus på hva informanten egentlig mente. Sitatene var nyttige i det videre arbeidet.

Etter hvert som rådata fra de forskjellige intervjuene ble kategorisert og samlet innenfor temaene kunne vi sammenligne dataene på en enklere måte. Ved å gjøre det slik ble mønster og likheter/ulikheter identifisert og brukt til å sannsynliggjøre spørsmål eller påstander om hvordan ulike elementer i fenomenet opptrer. Således kunne disse rådataene tolkes og eventuelt føre til funn eller nye spørsmål.

Ved analysen blir forskeren stilt ovenfor dilemmaer. Det er meget viktig at forskeren ikke tillegger hverken intervjusituasjonen eller analysen egne meninger. Dette er svært vanskelig å unngå, og desto viktigere er det derfor for forskeren å være dette bevisst.

### **3.5.3 Validitet og reliabilitet**

Den kvalitative forskningsmetoden kan kritiseres for å ikke være nøyaktig nok og funnene kan være vanskelige å etterprøve. I en kvantitativ forskning kan vitenskapelige funn

etterprøves ved å gjenta undersøkelsen på samme gruppe, eller en referansegruppe og dermed i større grad være etterprøvbare.

Siden forskeren samler inn data gjennom intervju og samtaler som etterpå skal analyseres kan det stilles spørsmål ved funnene. I ytterste konsekvens kan det bli påstått at kvalitativ forskningsmetode er ikke-valid. Validitet må ikke oppfattes som absolutt, som om data er valide eller ikke, men det er et kvalitetskrav som kan være *tilnærmet* oppfylt (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011).

Ordet validitet kommer fra det engelske ordet *validity* som betyr *gyldighet*. I forskningssammenheng er det viktig å finne ut om det er samsvar mellom innsamlet data og fenomenet som undersøkes. At god undersøkelse virkelig undersøker det den er ment å undersøke innebærer at validiteten er god.

Som beskrevet tidligere er forskeren i en kvalitativ studie tilstede hele tiden ved innsamling av data. Dette stiller krav til at vi som forskere er bevisste i forhold til hele forskningsprosessen. I særlig grad ved innsamlingen og analysen av dataene.

I all forskning er de innsamlede dataenes pålitelighet essensiell. Innenfor forskning kalles dette for *reliabilitet*, fra det engelske ordet *reability*, som betyr pålitelighet (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011).

For at data skal ha god reliabilitet i forskningen er det viktig med gjennomsiktighet fra forskerens side. Ved at vi redegjør grundig for hvordan vår forskning legges opp, hvilke metoder som velges og hvilke vurderinger som ble gjort, så bidrar vi til høyere reliabilitet.

Høy reliabilitet betyr at forskningen representerer den virkelige situasjonen og at gjennomføringen av forskningen er gjennomført på en slik måte at påliteligheten i funn er sannsynliggjort gjennom godt forskningsmessig arbeid.

Dårlig gjennomført innsamling av data og at den videre behandling av dataene er fulle av feil vil bidra til lav reliabilitet.

### **3.5.4 Refleksjon over egen rolle som forsker, og eget ståsted**

Forskerens egne holdninger til det fenomenet som skal undersøkes vil kunne påvirke i positiv eller negativ retning. Det er derfor viktig som tidligere nevnt at forskeren er bevisst de ulike forhold som kan påvirke prosessen og interaksjonen i løpet av forskningsperioden.

For å få til en god forskning er det viktig at forskerne har god selvinnsikt i forhold til egen kunnskap og erfaring med fenomenet. Det skal være størst mulig subjektivitet i forskningsarbeidet og det er derfor viktig at forskerne bør beskrive sin egen erfaringsbakgrunn som har relevans for forskningsprosjektet (Postholm, 2010).

Vi vil derfor redegjøre for vårt utgangspunkt som forskere. Vi er to forskere i dette prosjektet – en mannlig og en kvinnelig.

Jeg som mannlig forsker har etter hvert mange års erfaring som leder i ulike organisasjoner. Min ledererfaring har de siste 10 år vært i en rolle som kan sammenlignes med daglig leder av en relativt stor kompetansebedrift. I tillegg har jeg forut for disse årene jobbet på ulike nivåer, da hovedsakelig som mellomleder. I alle disse stillingene har det å lede og motivere mennesker vært en av hovedoppgavene.

Underveis i min karriere har jeg opplevd å ha ulike overordnede å forholde meg til. Noen av dem har vært veldig konkrete i forhold til å delegerer arbeidsoppgaver, mens andre har forholdt seg mest til å kommunisere mål. Effekten av disse to typer ledelse har medført at jeg som medarbeider har måttet forholde meg ulikt til hvordan jeg kunne utføre mine arbeidsoppgaver. Enten å utføre noe helt konkret og vende tilbake til leder for nye oppgaver, eller på den annen side å få en større oppgave hvor jeg måtte planlegge og selv finne veien til hvordan oppgaven skulle løses.

I min rolle som øverste leder for den organisasjonen jeg nå leder har jeg observert hvordan ulike mennesker krever ulik ledelse. Jeg har også observert at mennesker med høy kompetanse i forhold til innsikt i fag, og mennesker med høy formell kompetanse, tidvis viser motstand mot å bli instruert om hvordan de skal løse sine arbeidsoppgaver. På den andre siden har jeg observert at begge typer medarbeidere velvillig deltar i prosesser for å avklare hvilken retning og mål vi skal ha. Når dette er avklart tar de som oftest ansvar for å bringe sitt arbeid videre i samsvar med målet vi ble enige om. Ofte har slike mennesker heller ingen problem med å få kommunisert et konkret mål fra leder, for så å gå i gang med arbeidet for å nå målet.

Så lenge målet oppleves å samsvare med deres egne tanker, verdier eller kompetanse.

Nå er det ikke slik at selv om medarbeidere har god kompetanse eller faglig innsikt automatisk vil være i stand til å finne ut av hvordan de skal løse sine oppgaver på en autonom måte. Det finnes også medarbeidere som trenger mer veiledning og støtte.

Som leder har jeg ofte reflektert over hvor mye mer den enkelte medarbeider kunne vært i stand til å bidra med om de hadde utviklet en evne til større grad av selvledelse. For min egen del har det å utøve selvledelse bestandig vært en del av mitt arbeidssett. Selv i arbeidssituasjoner under instruerende ledere har jeg måttet bruke teknikker som samsvarer med selvledelse for å holde meg motivert for å nå mål.

Det å motivere sine medarbeidere er muligens den viktigste oppgave en leder har. Lenge har jeg undret på hva effekten av større grad av selvledelse hos mine medarbeidere ville ført til. Det å få større kunnskap om dette området vil bety mye for meg selv som forsker og leder. Uavhengig av dette mener jeg bestemt at fremtidens organisasjoner vil ha stor effekt av å fokusere på dette fenomenet tidlig i utviklingen av sine medarbeidere.

Jeg som kvinnelig forsker har gjennom størstedelen av min yrkeskarriere jobbet tett med ledere og medarbeidere på ulike nivå. I to korte perioder har jeg innehatt personalansvar med ansvar for respektive avdelinger. Jeg har også hatt fagansvar og vært medlem av ledergrupper, til nå hvor jeg innehar en rådgiver- og stabsfunksjon, også i en relativt stor kompetansebedrift. Jeg er daglig i dialog med ledere og medarbeidere der vi sammen prøver å løse ulike utfordringer. Det gjør at jeg har god kjennskap til mange av de ansatte, både i forhold til deres arbeidsprestasjon, initiativ og engasjement for jobben. Fra mitt ståsted ser jeg interaksjonen mellom leder og medarbeidere og hvordan ulike avdelinger både jobber forskjellig og oppnår ulike resultater. Fra utsiden ser jeg således også ulike former for selvledelse.

Det er ikke veldig lenge siden selvledelse som begrep ble kjent for meg. Men det som slo meg da var at jeg kjente til hva som lå i begrepet. Etter hvert som jeg har fått mer utdypende kunnskap om temaet blir det mer og mer klart for meg at større bevissthet rundt begrepet er viktig i organisasjoner. Selvledelse er en viktig motivasjons- og effektivitetsfaktor som jeg tror de fleste medarbeidere, på en eller annen måte, kan nyttiggjøre seg. Min erfaring og kunnskap om ledelse og HR generelt gjør derfor temaet interessant for meg personlig.



Min hensikt og mitt ønske med denne forskningen er todelt. For det første ønsker jeg utdypende kunnskap om fagfeltet, fordi det er interessant for meg både personlig og profesjonelt. For det andre håper jeg at jeg gjennom forskningen og dialogen med ulike informanter kan være med å bidra til at selvledelse får et større fokus i organisasjoners strategiutvikling.

### **3.5.5 Etske problemstillinger**

Etske retningslinjer er viktig i forskningsøyemed. Derfor har Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) vedtatt forskningsetiske retningslinjer. Forskning er viktig både for enkeltindividet, for samfunnet og for utvikling globalt. Og god forskning er avhengig av et tillitsforhold mellom forsker og informant. NESH skriver på sin hjemmeside at forskning er en betydelig maktfaktor (Engh, 2014). Siden den også har så stor betydning for samfunnet er det viktig å ha noen elementære kjøreregler for å sikre kvalitative og gode forskningsrutiner.

I utgangspunktet ser vi ingen etske problemstillinger knyttet til vårt valg av tema, vår problemstilling og vårt utvalg av informanter. Likevel var det viktig å ha fokus på dette hele veien i forskningen. Underveis i prosessen har det fremkommet opplysninger eller forhold som vi ikke forutså. Vi måtte derfor forholde oss til uforutsette etske problemstillinger. Som forskere har vi et ansvar for at vi forvalter informantene våre og de opplysningene de gir på en etsk forsvarlig måte. Vi anså derfor at det var viktig å informere informantene godt nok om forskningsprosjektet, hvilke opplysninger vi søkte og hvordan vi ville behandle opplysningene. Videre er det vårt ansvar å behandle opplysningene vi fikk på en slik måte at vi ivaretar informantens integritet og tillit.

### **3.5.6 Kritikk til forskningen**

Vår opprinnelige problemstilling fulgte oss lenge i forskningsarbeidet. Etter hvert som sammenhengen mellom aktuell teori og vår empiri vokste frem ble det nødvendig å justere ordlyden i problemstillingen. Opprinnelig problemstilling er således ivaretatt, men med andre ord.

Vår forskning er basert på intervju av et begrenset antall informanter. Flere informanter ville muligens forsterket det empiriske grunnlaget. Allikevel mener vi at de informanter vi valgte

har gitt representativ empiri i vår sammenheng fordi det er stort samsvar i deres uttalelser.

Ved å benytte Grounded theory har vi kunnet være mer kreativ i forskningsprosessen. Dette betyr at empiri har gitt grunnlag for den teori vi måtte se etter. Dette har gitt oss et godt innblikk i en interessant måte å gjennomføre arbeidet på.

Vi har i stor grad kommet til funn og konklusjoner som samsvarer med våre antagelser forut for forskningen. Det at det synes å være en sterk sammenheng mellom selvledelse og motivasjon fremkommer som åpenbar. Det at ledere ikke har like stor bevissthet om egen adferd, tilretteleggelse for og betydning av fenomenets potensial synes også å være i samsvar med vår antagelse.

Vi ser i ettertid at vi kunne justert måten vår intervjuguide ble utformet på for på den måten å kunne fått utdypet enkelte områder.

Bearbeiding av rådata i NVivo gav innledningsvis noen utfordringer med hensyn på kategoriseringen vi først valgte. Dette medførte at vi måtte omstrukturere deler av kodingen og reorganisere enkelte underkategorier da det etter hvert ble veldig mange av dem. Vi innlemmet mange av de samme sitatene i flere underkategorier. Dette gjorde det litt komplisert å bestemme hvilket sitat som skulle tilhøre hvor når vi begynte funnanalysen.

I etterkant av forskningsarbeidet sitter vi igjen med mye ny og lærerik kunnskap, både om forskningsmetodikk- og prosess samt om selvledelse som tema og fagfelt.

Våre hovedkategorier gir er en god beskrivelse av forhold som har betydning for vår problemstilling, og vi mener derfor at vi langt på vei har kommet videre i vår forskning samt at vi har klart å komplementere eksisterende teori på området.

Våre hovedkategorier gir er en god beskrivelse av forhold som har betydning for vår problemstilling.

En interessant innspill fra en av informantene i etterkant av selve intervjuet var at fokuset på selvledelse gav inspirasjon til å øke egen kompetanse på området. Dette støtter vår antagelse om at økt bevissthet om fenomenet indirekte kan gi effekt.

### **3.5.7 Innhente samtykke og konfidensialitet**

Kravet til å innhente samtykke fra informanter er todelt. For det første skal personen som spørres, deltar eller eventuelt tidligere har deltatt i undersøkelsen, kunne trekke seg på hvilket som helst tidspunkt. I tillegg skal de, dersom de kan identifiseres, samtykke i å delta i undersøkelsen. Dette er regulert i Personopplysningsloven. Informant eller respondent skal erklære at de godtar behandling av opplysninger om seg selv, og de skal ha tilstrekkelig informasjon om undersøkelsen. For det andre skal informant kunne styre hva de gir fra seg av informasjon og hvem som skal ha tilgang til den informasjonen de utgir. Det er viktig at forskeren ivaretar konfidensialiteten slik at de som undersøkes ikke kan identifiseres. Tillit mellom forsker og den som deltar i undersøkelsen er derfor meget viktig (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011).

Vi innhentet samtykke fra alle våre informanter gjennom et standard skjema, se vedlegg 3. Det er viktig at vi gjennom opplysningene i skjemaet sørger for at alle nødvendige opplysninger foreligger sånn at det ikke oppstår tvil om hva partene enes om.

Opplysningene vi fikk er behandlet konfidensielt, og vi er kun to personer og veileder som har tilgang til råmaterialet fra intervjuene.

### **3.5.8 Personvern og taushetsplikt**

Taushetsplikt reguleres av Forvaltningsloven. Innhentet informasjon skal ikke brukes til andre formål enn det formål dataene er innhentet for. Dette er opplysninger som informanten skal informeres om (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011). Å ivareta personvernet er en viktig faktor for god og troverdig informasjonsinnhenting.

### **3.5.9 Meldeplikt**

For å sikre at personvernet blir ivaretatt ved forskning er det for alle universitet og andre forskningsinstitusjoner opprettet et Personvernombud for forskning ved Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste AS (NSD). Dersom forskningsprosjektet ved en av disse institusjonene er meldepliktig skal det meldes til personvernombudet. Meldepliktige prosjekt utenfor en slik forskningsinstitusjon skal meldes til Datatilsynet. Meldingen skjer på et eget skjema, og melding skal gis senest 30 dager før datainnsamlingen begynner.

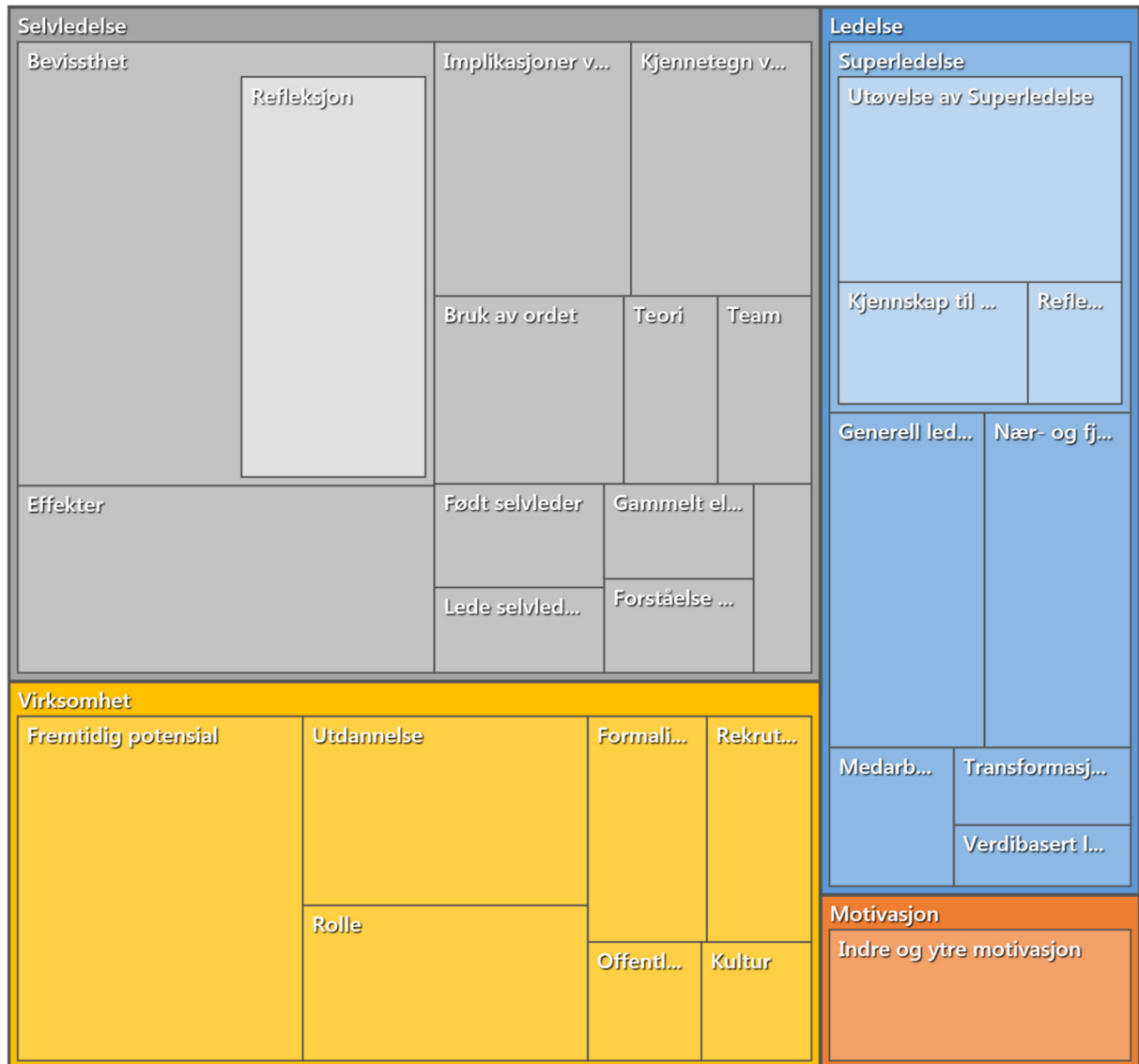
Dersom opplysningene i forskningen er sensitive, skal det også søkes om konsesjon. Dette er en litt annen prosedyre enn ved ordinær meldeplikt, og her er også fristen for søknad satt til minst 30 dager før datainnsamlingen begynner. Sensitive opplysninger kan for eksempel være forretningshemmeligheter.

Ikke alle forskningsprosjekt er melde- eller konsesjonspliktige. Dette gjelder kort fortalt dersom enkeltpersoner ikke kan identifiseres, eller dersom enkeltpersoner kan identifiseres men opplysningene verken er sensitive eller skal behandles elektronisk. Er man usikker på om prosjektet er melde- eller konsesjonspliktig kan personvernombudet eller Datatilsynet kontaktes.

Etter vår vurdering har det ikke være behov for verken melde- eller konsesjonsplikt i vår forskning, se vedlegg 1.

## 4 Funn

Figuren under viser en sammenstilling av dataene fra intervjuene vi har gjennomført. I metodekapitlet har vi beskrevet prosessen som har ført frem til denne oversikten ved bruk av dataverktøyet NVivo.



Figur 4-1 Oversikt hoved- og underkategorier fra NVivo

Som figur 4-1 viser er våre fire hovedkategorier:

- Ledelse
- Selvledelse
- Motivasjon
- Virksomhet

Figuren viser hoved- og underkategoriene av dataene fra vår systematiske koding. Summen av kategorier og datagrunnlaget illustrert i figuren har alle på en eller annen måte en betydning for selvledelse og utøvelse av dette. De fire hovedkategoriene er illustrert med ulike fargekoder og de respektive underkategoriene ligger innenfor samme fargekart. Dette kartet viser også antall referanser og koder i relativ størrelse opp mot hverandre.

Innholdet i underkategoriene beskriver ulike uttalelser og refleksjoner fra informantene, og vi skal videre i dette kapitlet beskrive og underbygge hovedkategoriene ved å beskrive de ulike underkategoriene samt redegjøre for det empiriske datagrunnlaget innenfor hver av disse. Kapittel fire er derfor et resultat av vår empiri og er et resultat av informantenes kommentarer og uttalelser samt våre betraktninger rundt ledelse, selvledelse, motivasjon og virksomhet.

#### **4.1 Ledelse**

Ledelse er naturlig nok en hovedkategori da det er en overordnet ramme for vår forskning. Selvledelse er et eget avgrenset fagfelt innenfor temaet ledelse, og det blir derfor vanskelig å gi en beskrivelse av selvledelse uten å komme nærmere inn på ledelse som grunnleggende styringsverktøy.

Innenfor organisasjonsstruktur er styrings- og kontrollmekanismer noen av de *interne* faktorene som i stor grad påvirker ledelse i organisasjonen. Disse mekanismene omfatter også disiplinering og kontroll. Videre kan forholdet mellom struktur og ledelse beskrives med følgende eksempel; jo større en organisasjon er, desto større desentraliserte trekk synes den å få. Herunder blir verdier og normer viktige styringsredskap både for ledelsen og for den enkelte medarbeider (Jacobsen&Thorsvik, 2013).

I organisasjoner pågår slike prosesser innenfor ulike områder hele tiden. Det dreier seg eksempelvis om alt fra enkle administrative oppgaver som skal gjøres, produkter som skal produseres, prosedyrer som skal lages og følges, til strategier som skal skapes og implementeres. Slike prosesser kontrolleres, utføres og overvåkes på en eller annen måte av mennesker. Vi velger å se på ledelse som styring av menneskene bak disse prosessene.

Det finnes for øvrig mange definisjoner på ledelse. Hvilken definisjon av ledelse man velger å benytte seg av avhenger både av den aktuelle konteksten samt hvilket perspektiv man velger å

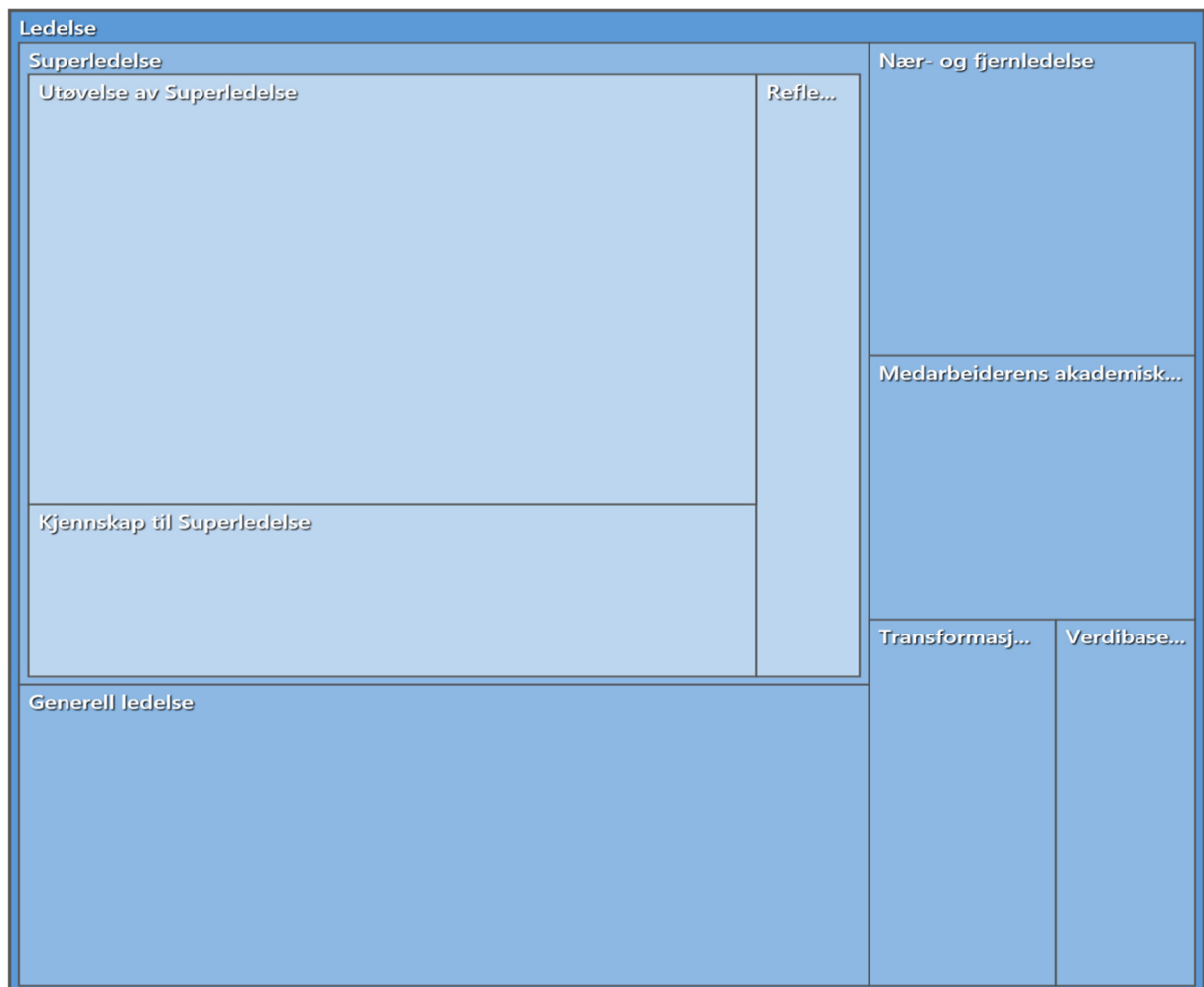
ta utgangspunkt i. Vi har valgt å benytte følgende definisjon på ledelse:

*"Ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd"* (Jacobsen&Thorsvik, 2013, s. 416).

Figur 4-2 viser ledelse som en hovedkategori med seks underkategorier. Dette er underkategorier som på ulike måter viser seg å ha betydning for utøvelse av ledelse. Tre av kategoriene har vi klassifisert under temaet Superledelse. Dette for å vise en viss nyanse på kategoriene.

Underkategoriene fremkommer som en følge av informantenes beskrivelse av ledelse.

Vår empiri viser at informantene har en relativ lik tilnærming til dette med ledelse og hva det er som påvirker ledelse.



Figur 4-2 Underkategorier Ledelse fra NVivo

Våre underkategorier innenfor ledelse er:

- Nær- og fjernledelse
- Medarbeiderens akademiske bakgrunn
- Generell ledelse
- Transformasjonsledelse
- Verdibasert ledelse
- Superledelse
  - Kjennskap til Superledelse
  - Utøvelse av Superledelse
  - Refleksjon Superledelse

I fortsettelsen vil vi beskrive de ulike funnene innenfor de ulike underkategoriene.

#### ***4.1.1 Nær- og fjernledelse***

Dagens moderne organisasjoner med en viss størrelse har ofte kjennetegn på det vi kaller en konsernstruktur (Jacobsen&Thorsvik, 2013). Et konsern består av flere forretningsområder med selvstendige ansvar i form av resultatmål og ledelse. Disse forretningsområdene kan også bestå av en produksjon i form av unike prosjekter eller ulike steder hvor verdiskapningen foregår. Et eksempel kan være et entreprenørselskap med prosjekter rundt om i hele landet, eller et flyselskap med hovedkontor et sted og ulike baser rundt om i verden. Sågar kan slike selskaper ha prosjekter og baser rundt om i hele verden. Man snakker da gjerne om begrepet globalisering.

En slik struktur medfører at medarbeidere og nærmeste leder nødvendigvis ikke sitter i nærheten av hverandre. Som eksemplifisert ovenfor kan det være svært stor avstand geografisk. Noe som tilsier at fysisk tilstedeværelse i leder – medarbeiderrelasjonen sjelden kan gjennomføres.

For oss som forskere er dette noe som vi antar vil utfordre relasjonen mellom den enkelte medarbeider og leder.

Ledelse og utøvelse av ledelse påvirkes av personene involvert i prosessen samt hvor disse personene befinner seg geografisk i forhold til hverandre. Det er vår antagelse at det er



forskjell på å lede ansatte som har en annen geografisk tilhørighet enn det er å lede medarbeideren som sitter ved nabokontoret, og det er dette nær- og fjernledelse handler om.

Forskningsspørsmålet til informantene våre ble derfor om de synes det er forskjell på å lede mennesker som er geografisk nære dem selv kontra å lede ansatte som er geografisk fjernt.

*"Det er jo den se og bli sett saken, som alle mer eller mindre har et behov for. Så det er helt klart enklere når de kommer innom kontoret for å prate enn når jeg må ta en telefon for å få informasjon. Så det er nok den største utfordringen jeg ser, det å klare å holde dialogen med alle. Vi andre kan snakke mer eller mindre tilfeldig når vi er innom hverandres kontor. Det blir mer formelt når man må ringe noen for akkurat det samme." (I2)*

Informantens refleksjon samsvarer med blant annet det I1 sier:

*"De du har i nærheten er enklere å treffe for å si det sånn. Det er korte linjer, og de kan jo komme innom å spørre om ting de lurer på eller ting de ønsker å drøfte. Det blir jo litt mindre av det når de er lenger borte. Vi har jo folk spredt over store områder og vi prøver derfor å møtes fast en gang i måneden på ledernivå. Men det er klart det er mye enklere når de er nære."*

Informantenes svar her reflekterer blant annet rundt utfordringen med å være tilgjengelig som leder når ansatte har en annen geografisk tilhørighet. Det å ha god dialog med alle ansatte oppfattes som ekstra utfordrende, og det krever ekstra innsats fra begge parter.

I3, som på nåværende tidspunkt ikke er en direkte leder med personalansvar, svarer:

*"Ja, det er en utfordring fordi du ikke har den daglige omgangen og den daglige kontakten. Du blir mer tvilende til om de gjør det de har fått beskjed om. Trenger de mer ledelse enn jeg klarer å gi dem. Som leder ble i alle fall jeg litt mer utrygg av å ha ansatte stasjonert et annet sted. Mens det å kunne utveksle et par tre ord med de du møter i gangen gjør at du blir mer komfortabel og trygg på at det jobbes med de tingene som vi faktisk ble enige om."*

Vår tolkning er at informantene her påpeker en utfordring knyttet til tillit fordi du som leder ikke får den samme direkte og daglige oppfølgingen med den ansatte. Vi forstår dette som at fjernledelse kan skape mer usikkerhet knyttet til ledelse, og i verste fall kan det kanskje skape mistillit. Og det er blant annet her, som vi senere kommer nærmere inn på, at både selvledelse

og superledelse kan være nyttige styringsverktøy for begge parter.

To av informantene våre er inne på dette med viktigheten av å skape en følelse av nærhet, relasjon og tilstedeværelse som leder:

*"I utgangspunktet tenker jeg at ledelse er en form for kontaktsport som krever nærvær og tilstedeværelse. Hvis du leder mennesker som er langt borte så har du ikke de samme mekanismene å spille på, som direkte kontakt og nærhet. Så innen fjernledelse må du kompensere for noe som bare nærlederen har. I utgangspunktet tror jeg at den beste ledelsen er en kontaktsport." (I5)*

Vi tolker informantens svar som om han mener at nærledelse er å foretrekke fordi fjernledelse mangler dynamisk nærvær og tilstedeværelse.

Den andre informanten reflekterer også rundt disse forholdene:

*"Jeg vil intuitivt si ja til at det er en kjempeforskjell på å lede noen som er langt unna kontra det å lede noen som er nær deg. Jeg tror ikke man kan være leder uten å ha en relasjon. Så dersom det er geografisk avstand så må man sørge for at det etableres en relasjon som er så tett at den fungerer gjennom snapchat og internettlinjer. Jeg tror relasjon er vesentlig." (I4)*

Begge informantene poengterer viktigheten av nærhet og god relasjon for å kunne utøve best mulig ledelse. Dette tolkes som at fjernledelse fordrer alternative kanaler for kommunikasjon og samarbeid, og man må etablere en type nærhet som for begge parter fungerer på avstand. Fra vårt ståsted som forskere tenker vi at en slik type nærhet må være basert på tillit og en felles forståelse av mål, middel og handlingsrom.

I5 er også inne på et paradoks som viser at det ikke alltid er geografisk avstand som utfordrer ledelse i denne sammenheng:

*"Det er et paradoks at det er ledere som sitter i samme gang som sine medarbeidere og likevel kommuniserer via e-post, og dermed opptrer som om de er fjernledere. Og enkelte fjernledere som er langt unna sine medarbeidere har en egen evne til å skape en personlig nærhet via SMS, telefon og faktisk brev."*

Dette forteller oss at det er andre ting enn bare geografisk avstand som utfordrer ledelse.

Lederens personlighet og måte å lede på gjør at effekten av og behovet for nær- og fjernledelse styres av andre parameter enn bare geografi.

Utøvelse av nær- og fjernledelse har ikke bare betydning for ledelsen. For å snu det litt på hodet er det viktig å reflektere over at ulik geografisk tilhørighet også kan oppleves som utfordrende for den ansatte, ikke bare ut fra et lederperspektiv. Som I4 uttaler det:

*"Jeg tror at avstanden kan oppleves mye lenger for en medarbeider enn det gjør for lederen."*

På bakgrunn av denne uttalelsen mener vi at det ikke bare er ledelse ovenfra og ned som utfordres med avstand. Avstanden nedenfra og opp kan føles like lang om ikke lengre. Om man ikke tar dette på alvor vil ledelse til syvende og sist bli enda vanskeligere. Begge parter må derfor ha en felles forståelse av samarbeidet.

En kan jo tenke seg at man med fjernledelse har mer behov for kontroll over den ansattes arbeidsoppgaver, slik I2 og I3 direkte antyder. Men I1 argumenterer for hvorfor han ikke utelukkende er enig i det:

*"Vi styrer jo via faste møter hver måned, og økonomi er en viktig måleparameter på avdelingsledernivå. Og det er der de blir målt ut i fra resultatene. Det er jo viktig hvilke resultater de skaper, og så lenge de leverer så har de stor frihet."*

Informanten påpeker at nødvendig styring skjer gjennom faste møter og jevnlige rapporteringer.

#### *4.1.1.1 Oppsummering nær- og fjernledelse*

Alle informantene våre er enige i at det er mer utfordrende med fjernledelse enn med nærledelse. Og uttalelsene fremhever ulike nyanser, synspunkt og begrunnelser på dette.

Det å være tilgjengelig som leder anses som viktig. Videre skaper fjernledelse en større utfordring knyttet til det å skape relasjon, nærhet og tilstedeværelse mellom leder og medarbeider. Tillit knyttet til hva som gjøres anses som utfordrende av minst en informant fordi man ved fjernledelse ikke har direkte og daglig oppfølging.

Selv om informantene er enige om at fjernledelse er mer utfordrende i forhold til kommunikasjon og dialog, uttaler en informant at måloppnåelse ikke nødvendigvis blir

vanskeligere fordi dette fanges opp via jevnlig rapporteringer.

#### **4.1.2 Medarbeiderens akademiske bakgrunn**

Ulike mennesketyper krever ulik ledelse. I denne kategorien ønsker vi å gå litt mer i dybden på hva det er hos medarbeidere som påvirker måten å lede på. Vi er også nysgjerrige på om ledere generelt er bevisste ulike egenskaper og trekk hos medarbeiderne sine, som igjen kan være med å påvirke deres behov for makt og innflytelse, grad av engasjement, evne og vilje til selvledelse. I den forbindelse viste det seg at medarbeiderens akademiske bakgrunn kan ha betydning for utøvelse av ledelse. I forlengelsen av dette ville vi ha svar på om økende grad av akademisk bakgrunn har betydning for ønsket om nødvendig ledelse.

I vårt spørsmål om det er forskjell på å lede mennesker med akademisk bakgrunn kontra de uten akademisk bakgrunn svarte I1:

*"Jeg tror forskjellen ligger i hvilket nivå du er på i organisasjonen. Det er klart at det er forskjell på å lede sjåførere og det å lede mellomledere. Men hvorvidt de har akademisk bakgrunn eller ikke tror jeg ikke har så stor betydning. Det er mer en konsekvens av menneskelige egenskaper og om du har fått jobben fordi du er siviløkonom eller fordi du har fått ett opprykk fordi du har vist deg dugelig over flere år. Det er egentlig ikke noe forskjell i måten å lede de på."*

Informanten reflekterer med bakgrunn i egen erfaring og er ganske tydelig på at akademisk bakgrunn ikke har betydning for type ledelse. Etter litt videre fundering rundt spørsmålet sies det videre:

*"Jeg har jo ansatte både med og uten akademisk utdannelse, men jeg vil ikke si at jeg merker noen forskjell på måten de vil bli ledet på. Men det har kanskje med at man prøver å dyrke frem trekk hos de medarbeiderne man har i organisasjonen. Det er nok derfor ikke utdannelse som er utslagsgivende for type ledelse, det er nok mer hvilke personlige egenskaper de har sånn totalt sett." (I1)*

Informant 1 er alene om å være tydelig på at akademisk bakgrunn ikke har betydning for måten å lede på, og sier at menneskelige egenskaper har størst betydning for måten det må ledes på. Likevel velger vi å tolke uttalelsen som at informanten mener at det spiller en rolle. Dette basert på den første uttalelsen der det fremkommer at det har betydning i forhold til om

vedkommende har fått jobben på bakgrunn av sin profesjon eller på grunn av lang og tro tjeneste.

I2 er mer ydmyk og mindre kategorisk i sin uttalelse på samme spørsmål:

*"Det vet jeg egentlig ikke. Dette er jo min første lederjobb, og alle mine medarbeidere har en profesjon. Men jeg tenker vel at det i utgangspunktet avhenger mye av type relasjon. Alle har på en måte sin ryggsekk med inn i et arbeidsforhold, og det skal man ha respekt for, uavhengig av om man kan vise til en profesjon med diplom eller ikke."*

Både I1 og I2 vektlegger personlige egenskaper og den erfaringen man har med seg som viktigst.

Basert på I5 sin uttalelse under er han langt på vei enig med både I1 og I2 når han sier at akademisk bakgrunn ikke har størst betydning:

*"Min erfaring er at det i hovedsak er det samme om du leder personer med høy utdanning eller lav utdanning. Selv om utdanning påvirker menneskers måte å være på, tenke på og føle på, så er det også andre forhold som spiller inn. Sann som rammevilkårene, organisasjonen og kulturen. Mange snakker om at nå når kompetansegraden i Norge har økt så må vi lede folk på en annen måte, vi må inn med såkalt transformasjonsledelse. Jeg tror bildet er mye mer nyansert enn som så."*

I5 fokuserer her på andre forhold enn personlige egenskaper og relasjon, når han påstår at akademisk bakgrunn har liten betydning. Han fokuserer på at trekk ved organisasjonen har avgjørende betydning for type ledelse og behovet for ledelse. Ikke overraskende velger han derfor å bagatellisere behovet for en kursendring knyttet til ledelse på bakgrunn av at kompetansen i samfunnet har økt, slik vi tolker det.

På spørsmål om økende grad av akademisk bakgrunn har betydning for nødvendig grad av ledelse, svarer informant 5:

*"Hvis vi snakker om ytterpunktene så tror jeg det er forskjell, ja. Høyt kompetente mennesker i mer frie stillinger tror jeg trenger større grad av transformasjonsledelse."*

Fra først å mene at akademisk bakgrunn ikke har betydning for utøvelse av ledelse mener

samme informant at økende grad av akademisk bakgrunn *kan* ha betydning for utøvelse av ledelse. Basert på informantens uttalelse velger vi å tolke dette som at mennesker med tung akademisk bakgrunn har et særegent behov for utfordringer, kreativitet og innflytelse. Vi mener at forskjellen i uttalelsene indikerer at informanten synes å mene at jo mer utdanning en ansatt har, jo større er sannsynligheten for at vedkommende ønsker og trenger en annen type ledelse enn en ansatt uten utdanning. Forskjellen gjør seg dermed synlig i graden av akademisk bakgrunn, ikke nødvendigvis i den grad man har akademisk bakgrunn eller ikke.

I3 mener akademisk bakgrunn har betydning:

*"Ja det er stor forskjell, og forskjellen ligger i forhold til språk. Når du leder ansatte med akademisk bakgrunn så bruker du gjerne språk og termer som de enkelt forstår fordi de har en teoretisk bakgrunn. Når du leder mennesker uten akademisk bakgrunn så må du ha respekt for at de ikke på samme måte forstår ord som EBIT-krav og kontantstrømmer."*

Det poengteres her at forskjellen ligger i hvilken terminologi man har lært å bruke, og at dette gjenspeiles i måten man må lede på. Ansatte uten akademisk bakgrunn har ikke det teoretiske bakteppet med begrep som de med utdanning har. I den grad man kan lede gjennom kommunikasjon tenker vi at det vil gjøre seg gjeldende her, og vi mener at det er dette informanten tenker på.

På spørsmål om økende grad av akademisk bakgrunn har betydning for grad av ledelse, svarer samme informant:

*"Svaret er både ja og nei. På en måte har jeg mest lyst til å svare nei fordi det handler om at enhver person er plassert i organisasjonen ut fra hva han er kompetent til. Har man det som utgangspunkt så trenger ikke den ansatte med liten utdanning mer ledelse enn den med høy utdanning."* (I3)

Her svarer informanten mye av det samme som I1, da de er enige om at en er plassert i organisasjonen ut fra den kompetansen man har, ikke hvorvidt man har akademisk bakgrunn eller graden av utdanning man har. Bortsett fra at det finnes språkforskjeller mellom ansatte med og uten utdanning, som dermed krever tydelig kommunikasjon, mener ikke I3 at akademisk bakgrunn har betydning for type ledelse.

Samme informant fikk spørsmålet om økende grad av akademisk bakgrunn har betydning for

nødvendig grad av ledelse. Svaret ble:

*"De som tilhører førstelinja har mer aktiv ledelse av førstelinja enn vi har på avdelingsnivå fordi vi på avdelingsnivå har en kompetanse til å kunne operere innenfor en større ramme."*  
(I3)

Dette tolker vi som at informanten mener at akademisk bakgrunn i utgangspunktet ikke spiller så stor rolle siden det forventes at alle vet hva de skal gjøre og hva slags ansvar de har. Da trenger man ikke forskjellig ledelse. Men i praksis sier informanten at det ledes mer på førstelinjenivå enn på avdelingsnivå. I tillegg kommer det frem at ansatte på avdelingsnivå har høyere akademisk bakgrunn enn ansatte i førstelinja. Dette tolker vi som at informanten i teorien ikke mener utdanning har betydning for utøvelse av ledelse. Men i praksis spiller det en rolle likevel.

I6 svarer følgende på spørsmålet om det er forskjell på å lede mennesker med akademisk bakgrunn kontra det å lede mennesker uten akademisk bakgrunn:

*"Ja det er faktisk det. Jeg har ledet flere ulike fagmiljø og ulike typer yrkesgrupper og det er forskjell. Det er forskjell på den måten at når man tar en lang utdanning så blir folk gjerne større individualister og forventer å bli behandlet på en annen måte enn dersom du for eksempel har yrkesfaglig bakgrunn. ... Så det er forskjell, og du merker forskjellen."*

Informanten er tydelig på at det er en forskjell, noe han også har erfart selv. Vi velger å tolke dette opp mot I5's svar om at høy akademisk bakgrunn fordrer større grad av transaksjonsledelse. Vi mener at man gjennom utdanning læres opp til å stille kritiske spørsmål, være engasjert og delta for å få innflytelse, og tror det er dette både I5 og I6 begrunner forskjellen med.

#### *4.1.2.1 Oppsummering Medarbeiderens akademiske bakgrunn*

Informantene har ulike syn på om akademisk bakgrunn har betydning for type ledelse og grad av ledelse. Det fremkommer at også menneskelige egenskaper, rammevilkår, organisasjon og kultur har betydning. En informant påpeker at forskjellen ligger i at akademisk bakgrunn har betydning for hvilket språk man bruker, og en annen informant mener at man på generell basis blir større individualist jo mer akademisk bakgrunn man har.

### **4.1.3 Generell ledelse**

Vi har valgt å kalle denne kategorien for generell ledelse fordi det er en sammenstilling av informantenes frie tanker og meninger rundt hva de tenker om ledelse generelt. For å kunne skjønne hva det er som skiller selvledelse fra mer tradisjonell ledelse, og som et ledd i å kunne forske på hva ledere vet og tenker om selvledelse, er det viktig å få kjennskap til hva de legger i begrepet uten noen teoretiske føringer.

Informantene våre har gitt oss mange interessante betraktninger på hva de tenker om ledelse. I1 sier følgende:

*"Ledelse er viktig. Det står jo sentralt i det vi driver med hele tiden. Vi er en desentralisert og uformell organisasjon som skal skape noe. Det er folk i organisasjonen, og de skal i samme retning. Og det er ofte det ledelse dreier seg om – å trekke folk i rett retning."*

I2 har en mer generell betraktning rundt ledelse:

*"Jeg tenker at det er veldig forskjellig hvordan ledelse utøves, avhengig av organisasjon og personligheten til den personen som innehar lederrollen. Man må finne sin egen måte ut fra hvem man skal lede og hvordan gruppa er sammensatt, så må man føle seg litt frem. En ting er det som står skrevet om ledelse, men hver og en må oversette språket og finne sin måte å gjøre det på."*

Informanten påpeker her viktigheten av å føle seg litt frem og finne en måte å lede på som passer ens personlighet og organisasjonens behov og sammensetning. Teorier om utøvelse av ledelse må dermed tilpasses den enkelte leder.

Informant 3 har mer en personlig forankret betraktning rundt ledelse:

*"Da jeg startet i denne lederrollen så spurte jeg hvordan de andre synes jeg skulle være som leder, for å få et råd. De sa da at de synes jeg skulle være en leder som egentlig er som en storesøster. Dette fordi en storesøster har omsorg og tar en ledende rolle uten å være veldig dominant. Det tenkte jeg hørtes lurt ut. Så min lederstil er tilbaketrukket og ydmyk samtidig som den er tydelig. Jeg jobber mye mer gjennom strategi, rammer og forventninger enn gjennom kommandoer. Det er ikke min stil. Ledergruppa mi består av veldig dyktige folk. De har en fagkompetanse jeg aldri kan eller trenger å ha. Men det er ikke truende for meg heller, for det er når jeg klarer å samkjøre de ulike kompetanseområdene at vi utgjør styrken."*



Informanten viser med dette en ydmyk holdning til ledelse, der vedkommende mener det er viktig å være tydelig som leder men samtidig la hver og en stikke seg litt frem for å få vist sin kompetanse. Informantens uttalelse indikerer ledertrekk som viser tegn på superledelse, som vil bli nærmere beskrevet etter hvert.

Videre forteller informanten om følgende implikasjon ved å lede mennesker:

*"Det er jo at de er så forskjellige. Det å få en strategi fra hovedkontoret som skal omsettes i organisasjonen er vanskelig, for hvordan skal man få strategien til å treffe folk? Hvordan kan vi jobbe sammen mot et felles mål? Hvordan kan vi oversette strategien sånn at den blir forstått lokalt slik at vi oppnår de resultatene vi skal? Jeg er opptatt av å gjøre ting enkelt slik at alle forstår at de er en del av resultatet og dermed kan påvirke det." (I3)*

Det påpekes her at ledelse er vanskelig fordi folk er forskjellige og dermed oppfatter budskap ulikt. Dette på bakgrunn av det informanten tidligere har nevnt, det at ulike mennesker snakker og tolker språk på forskjellig måte grunnet forskjellig bakgrunn. Videre trekker vi paralleller til kompleksiteten i det å lede en desentral organisasjon der avstanden mellom øverste ledelse og avdelings- og linjeledelse kan føles lang. Her må man som mellomleder lage sin egen lille vri for å nå frem med budskapet lokalt. Lokal medvirkning blir dermed viktig, som informanten påpeker, for å skape engasjement, dynamikk og felles forankring.

I4 har ikke på nåværende tidspunkt en lederrolle med personalansvar, og har derfor et mer objektivt svar på refleksjoner rundt ledelse:

*"Det er to ting som slår meg. Det ene er at jeg tenker at ledelse er et stort ansvar å ha, og det skal man bære godt. Det å påta seg å vise vei, ta beslutninger på vegne av andre samt støtte andre i beslutninger, det er et stort ansvar å bære. På den andre siden så tenker jeg at i en ideell verden, med grunnleggende gode holdninger til mennesker, så trenger vi kanskje ikke ledere. Kanskje alle mennesker da var i stand til å ta riktige valg og beslutninger og da skjønte hva de skulle bidra med for å gjøre en god jobb. Men jeg vet jo at det er litt rart, for vi søker jo det å bli ledet og vi finner en trygghet i å ha en leder, enten det er mor, far, søster, kollega eller en god leder."*

En spennende refleksjon rundt hvorvidt vi trenger ledelse i en ideell verden, der flere og flere tilsynelatende ønsker å lede seg selv. På den andre siden tolkes denne refleksjonen av oss som

en interessant parallell til behov for og potensiell effekt av selvledelse. Men som vi skal komme nærmere inn på er ikke selvledelse fravær av øvrig ledelse.

Samme informant har følgende betraktning rundt det å lede mennesker:

*"Jeg tenker at det er morsomt, lærerikt, utviklende og viktig, fordi du er noe for en annen person. Videre tenker jeg at det er skummelt fordi det er et stort ansvar. Jeg er litt ambivalent i forhold til om ledelse av andre er bra eller ikke. Når man skal lede mennesker synes jeg man burde bli mye mer utfordret på det, om man vet hva det faktisk innebærer, hvilket ansvar som ligger i det og dernest vurdere om det er det man vil." (I4)*

Informanten påpeker igjen at det å lede er et stort ansvar, og det er viktig og ikke bagatellisere dette ansvaret. Det reflekteres over dette med å lede andre mennesker, og om hvorvidt det er en bra ting eller ikke. Vi er enig med informanten i at for få ledere vet hva det innebærer å lede mennesker på godt og vondt. Det å lede andre mennesker blir ofte forbundet med makt og innflytelse, der man lett glemmer nyansene og kompleksiteten.

I5 har følgende betraktninger rundt ledelse, og presiserer:

*"Det første jeg tenker er at ledelse handler om å skape noe nytt sammen med andre mennesker å få fremdrift i en organisasjon. Det handler ikke om administrering, forvaltning eller organisering, men hvordan skape noe nytt til det beste for noen."*

Informanten viser her et klassisk skille mellom det som kalles *management* og *leadership* (administrasjon og ledelse), der *management* dreier seg om rammene for å få en organisasjon til å fungere mens *leadership* handler om det å mestre endring ved å få medarbeiderne til å jobbe sammen mot et felles mål (Erichsen, Solberg&Stiklestad, 2015).

Videre uttaler informanten følgende betraktninger rundt ledelse:

*"Mitt utgangspunkt er at det er mange som er ledere men det er ikke alle som leder. I min organisasjon har vi en visjon om at ledelse er noe overordnet, som en stjerne på himmelen. Det handler om å skape en verden som folk gjerne vil tilhøre. Det mer tradisjonelle synet på ledelse er at det handler om å skape resultater gjennom andre mennesker, sammen med andre mennesker. En annen ting som er like viktig innenfor ledelse er det å utvikle og skape mennesker gjennom den jobben de gjør." (I5)*

Informanten skiller mellom det å være leder og det å lede. Dette er litt i tråd med det som I4 tidligere uttalte; det at ikke alle ledere vet hva det vil si å lede. Videre beskrives ledelse både som det å skape resultater men også som det å skape og utvikle menneskene i organisasjonen.

På spørsmålet om hvordan det er å lede mennesker svarer samme informant:

*"På den ene siden tenker jeg at det har med ledelsespersonen selv å gjøre fordi det har med hvem som utøver ledelse. Det går på en personlig og karismatisk måte å tenke ledelse på. På den andre siden tenker jeg på det vi faglig kaller for transformasjonsledelse, at ledelse handler om å inspirere andre til å gå fra der de er til et nytt sted, ved å være en rollemodell å være en de ser opp til. For det tredje; skal du lede mennesker så er du nødt til å utfordre den enkelte. Og det fjerde handler om å se folk å gi de tilbakemelding. Så må transaksjonsledelsen ligge i bunn, dette med å sette mål, organisere, planlegge, iverksette, kontrollere, evaluere og så videre." (I5)*

Informanten, som jobber med å lære andre ledere om ledelse, har mange teoretiske betraktninger knyttet til det å lede mennesker. Og han beskriver dette som en idealisert prosess. Lederen må finne sin personlige måte å lede på, gjerne en karismatisk vri der han oppnår status og anerkjennelse blant de ansatte. På denne måten får han de ansatte med seg ved både å utfordre de, se de og ved å gi de konstruktiv feedback.

I6 har på god vei de samme idealiserte tankene rundt ledelse, dog med bruk av litt andre ord: *"Med ledelse så tenker jeg en virksomhet på godt vis, at vi får med de ansatte og at vi oppnår mål i fellesskap. Vi må sikre at de ansatte har den rette kompetansen til enhver tid slik at de føler seg trygge på jobbutøvelsen og dermed har lyst til å utøve jobben på best mulig måte. Så det er et ganske komplekst bilde dette med ledelse. Det ligger et ansvar på oss ledere i å gi medarbeiderne god nok trygghet til å være selvstendige. Jeg har mer tro på resultatmåling enn å styre på detaljnivå. Men det er det litt avhengig av hvilken rolle du har og hvor du befinner deg i organisasjonen."*

Informanten fremhever behovet for god nok kompetanse i utøvelse av jobben, og at ledelse handler om å skape trygghet og selvstendighet. Han sidestiller på mange måter ledelse med selvledelse i sin beskrivelse.

Når det kommer til å lede mennesker har den samme informanten en klar formening om

lederens rolle:

*"Du må tørre å se hva som skjer i organisasjonen, tørre å se medarbeiderne og man må tørre å vise seg frem og fronte hva man står for og hvilke forventninger man har til medarbeiderne. Man må tørre å gjøre noe med det man ser, for ingenting er så lite tiltalende som en lite handlekraftig leder." (I6)*

Det handler om å *ta* lederrollen på alvor, være klar og tydelig på hva man vil og hvor man vil samt at man må tørre stå i det med rak rygg.

#### *4.1.3.1 Oppsummering Generell ledelse*

Målet her var å få informantenes betraktninger rundt ledelse, og det er ulike tanker og refleksjoner rundt dette. Det påpekes at ledelse handler om å trekke folk i samme retning, at det handler om å oppnå mål i fellesskap og at det handler om å skape noe sammen – få en fremdrift i organisasjonen. Det påpekes at ledelse er et stort ansvar og at det avhenger av type organisasjon og personen som skal utføre ledelse.

Det er forskjell på ledelse og det å lede, og ikke alle er dette bevisst. Ledelse er et bytteforhold, en transaksjon mellom begge parter, der man gir og tar for et felles mål.

#### **4.1.4 Transformasjonsledelse**

Transformasjonsledelse er et viktig element i beskrivelsen av selvledelse. Men dette er et element i generell ledelse, og vi har derfor valgt å innlemme de tre referansene plass i andre mer sammenfallende underkategorier.

#### **4.1.5 Verdibasert ledelse**

Verdibasert ledelse faller også ut som egen underkategori da vi velger å innlemme også denne innenfor andre relaterte underkategorier. Vi endte her opp med to referanser fra to kilder.

#### **4.1.6 Superledelse**

Å utøve ledelse ovenfor medarbeidere i en organisasjon på en slik måte at det legger til rette for den enkeltes mulighet til å være selvledende krever stor bevissthet om leders egen rolle. Dagens og fremtidens leder vil sannsynligvis i større grad måtte være en tilrettelegger for at medarbeidere kan utvikle og utnytte egne evner og ressurser i større grad. Tradisjonell ledelse

hvor leder i stor grad har full kontroll vil etter hvert måtte sees på som en rolle der leder legger til rette for stor medarbeiderfrihet innenfor avtalte rammer.

Sett ut fra et ledelses- og organisasjonsperspektiv er det strategisk viktig og avgjørende at ledelsen gir medarbeiderne fleksibilitet, handlingsrom og legger til rette for selvledelse. Ifølge Eriksen et al. (2003) kalles denne ledelsesformen for superledelse, der lederen leder den ansatte til å påvirke egen tenkning og til å oppdage eget potensial.

Tradisjonell ledelse handler også i dag om det å ha dialog, gi oppmuntring, tilbakemelding på prestasjon og utvikling. Dette vil også fortsatt være sentrale faktorer når man snakker om superledelse og selvledelse. Men en leder som ønsker å utvikle sine medarbeidere til i større grad å være autonome i forhold til sine arbeidsoppgaver og egen utvikling, må i stor grad være bevisst sin egen rolleutøvelse. Grunnleggende bør en leder ha tro på at det nytter å utvikle mennesker, tro at en kan utløse ytterligere potensial hos den enkelte, samtidig som relasjonene mellom leder og medarbeider bør være gode for å kunne legge til rette for veiledning og avklaring gjennom samtaler.

Da ordet og temaet superledelse er relativt nytt og er en sterk premissgiver for fenomenet selvledelse i organisasjoner, var det av interesse for oss å undersøke ulike aspekter og bevissthet rundt dette hos våre informanter.

#### **4.1.6.1 Kjennskap til superledelse**

Vi stilte informantene spørsmål rundt deres kjennskap til begrepet og teorien rundt superledelse. De ble informert om at det å lede selvledere i teoretisk sammenheng kalles for superledelse.

På spørsmål om kjennskap til begrepet sa informant 1:

*"Uten å ha en teoretisk plattform på det, så er det nok det jeg har drevet med i stort sett alle de jobbene jeg har vært i. Kanskje ikke de første jobbene man var inni, da var man mer opptatt av at man skulle være sjef da, men etter hvert som man på en måte blir trygg på sin egen rolle også, så er det jo superledelse jeg da har praktisert i mange år."*

Videre beskriver en av de andre informantene sin kjennskap til begrepet superledelse:

*"Hvis det er definisjonen på superledelse som du sier, så har jeg alltid drevet sånn type ledelse. Men i gitte situasjoner er det nødvendig å være direkte. Det betyr ikke at en skal være "forfiset" heller i lederjobben sin. Noen ganger kreves det at man drar på litt. Men som ledelsesfilosofi eller som lederstil tror jeg at det er det som er gjennomgående det beste." (I6)*

Da informant 5 skulle fortelle om seg selv innledningsvis i intervjuet sa han uoppfordret:  
*"I dag er jeg en type sånn Superleder i gåseøyne. Jeg skal lede mennesker til å bli bedre ledere."*

I avsnittene ovenfor reflekterer informant 1 over at hans måte å utøve ledelse på har sterk sammenheng med teoretisk forankring om temaet uten å ha direkte kjennskap til teori og begrepet. Han reflekterer også over forskjellen i det å utøve ledelse som den tradisjonelle "sjefen" og det å utøve superledelse slik han forstår det og mener han *er* som leder. I6 kjenner seg igjen i fenomenet superledelse som en refleksjon rundt egen rolle. Dette gjelder for så vidt nesten alle av våre informanter foruten en av dem. I5 hadde et klart forhold og kjennskap til fenomenet.

Derfor ble det stilt oppfølgingsspørsmål om - at det å lede selvledere kalles for superledelse, er det nytt for deg?

*"Ja." (I3)*

Det er helt tydelig at begrepet og ordet superledelse ikke var kjent for informanten.

At ordet superledelse ikke er særlig kjent for våre informanter viser også dette svaret på samme spørsmål:

*"Nei, superledelse som ord har jeg ikke hørt før." (I6)*

Kun en av våre informanter bekreftet at han kjente til begrepet:

*"Ja, jeg kjenner begrepet. Og jeg tenker ofte på meg selv som ikke en supermann, men som en superleder som skal hjelpe ledere til igjen å lede andre ledere eller medarbeidere." (I5)*

Gjennom hans bekreftende svar på kjennskap til begrepet og ordet, gjør han i tillegg en refleksjon som samsvarer godt med hva det innebærer å være superleder. Han reflekterer også over det at en *Superleder* ikke er det samme som en *Supermann*. Altså nødvendigvis ikke en

person som innehar evner som overgår andre sine evner.

I intervjuene var det flere informanter som ikke kjente til ordet superleder og heller ikke var bevisst dette fenomenet. Informant 4 sa følgende på samme spørsmål som omhandler kjennskap til hva superledelse er:

*"Nei, det kjente jeg ikke til. Men er det i betydning også at lederen er en selvledende leder som skal lede en annen selvleder?"*

Informanten har ikke kjennskap til begrepet. Men gjør umiddelbart en refleksjon om at en superleder da kanskje også er, eller må være, en selvleder når han skal lede en annen selvleder. Altså at lederen selv må forstå hva som ligger til det å være en selvledende medarbeider for å kunne utøve superledelse. Det er en viktig kobling som informanten her gjør, selv om refleksjonen kommer som en spørsmålsstilling.

I det videre ble samme informant utfordret på hva hun tenkte om begrepet superledelse selv om det var nytt for henne:

*"Jeg tenker at to selvledende mennesker vil utvikle en dialog om temaer som er relevant for en av dem, eller begge to. Og da tenker jeg at hvis superlederen tar det initiativet til selvlederen så vil mest sannsynlig den utløse lysten hos selvlederen. Og motsatt hvis selvlederen spør superlederen om et eller annet, så blir de begge trigget av det samme. De drives begge av det å lære noe nytt. Mestring, andre strategier, tenke nytt. Jeg tenker de har det til felles at de motiveres av læring da." (I4)*

Informanten reflekterer over faktorer som også er viktige i relasjonen superleder – selvleder. Dette viser at selv om ordet og begrepet ikke var kjent, så kobler informanten dette til trekk ved fenomenene som er viktige i en leder – medarbeider relasjon.

#### *Oppsummering kjennskap til superledelse*

Informantenes svar viser helt klart at de fleste ikke har kjennskap til eller er bevisst ordet superledelse. Kun en informant bekrefter og viser gjennom sitt svar at han har innsikt i hva dette omhandler.

Derimot er det flere av informantene som ved å høre litt om teorien rundt begrepet superledelse selv reflekterer i retning av hva superledelse er. Refleksjonene disse gir er helt i

tråd med varianter av hva superledelse innebærer selv om det benyttes andre ord enn det en vanligvis kan lese når fenomenet beskrives i teorien.

#### **4.1.6.2 Utøvelse av superledelse**

Informantene har alle ledererfaring. I dag har enkelte av dem roller som gjør at de kan observere ledere i ulike situasjoner og dermed også kan si noe om utøvelse av superledelse sett med andre øyne enn fra et rent lederperspektiv. I det påfølgende vil det gjengis hvordan informantene ser på utøvelse av superledelse.

En av informantene ser på seg selv som en superleder etter å ha blitt introdusert for teorien og begrepet. Han svarer følgende på hvordan det påvirker hans lederprofil:

*"Nei, vi snakket litt om det i sted. Altså hvordan utøver man ledelsen, og det blir jo mye mer det at man blir en sparringspartner og en samtalepartner for de enkelte lederne under, også er det jo det her med å tegne litt kart og kommunisere hvor vi er hen, hvor vi skal hen, hvor vi er i løypa, og fortelle hvorfor vi gjør det vi gjør, da." (I1)*

Videre sier han på spørsmål om han er en leder som sparrer og kommer med innspill fremfor å komme med løsninger:

*"Ja, det tror jeg nok. Jeg vet som regel, for å si det sånn, ofte så vet jeg jo akkurat hvor jeg vil ha folk hen, hvilken retning jeg skal ha de. Men jeg har jo lært gjennom årene at det er jo lurt at de uttaler det selv, da. At de bør gå dit. Kan godt bruke litt tid på at de skal finne ut av det som jeg gjerne vil at de skal finne ut av."*

I3 svarte følgende på samme spørsmål:

*"Når du er leder for en selvleder, så må du for det første være tydelig på strategien. Du må sørge for at handlingsrommet er godt kjent. At vedkommende er trygg innenfor det. Og så må du faktisk tørre å slippe taket. Da må du tørre å la den personen ta sine vurderinger og sine beslutninger. Men ikke være for distansert. Du må interessere deg og du må etterspørre hvordan har du tenkt. Selv om at vedkommende skal lede seg selv, så betyr ikke det at vi skal glemme den personen. Vi er nødt til å bry oss om resultatene som skapes under selvledelse. Men det blir en annen måte å lede på enn ved å lede ved å gi instruksjer."*

Å være sparringspartner og en samtalepart er viktig i utøvelsen av superledelse. I tillegg



fremkommer det at superledelse ikke er det samme som avstand til sin organisasjon – faktisk er det tvert imot. Informantene sier at med kombinasjonen av å ha dialog og etterspørre, også greier å styre medarbeiderne i den retning de mener er riktig. Begge disse forhold er viktige å ivareta for en som leder selvledere.

I1 sier også noe om hva han tenker om å lede selvledende mennesker – slik han mener selvledende medarbeidere er:

*"Ja, jeg er ikke helt sikker på om selvledelse går på graden av selvstendighet eller selvgående ikke selvgående, da. Nei, det er så enkelt her i verden at det er mye lettere å tøyse en vill hest enn å piske en død hest. Så det at folk har "drive" og vil noe er sjelden negativt."*

Dette kan indikere at informantene mener selvledelse er forbundet med pågangsmot hos medarbeiderne og ikke nødvendigvis indre motivasjon som teorien peker på.

Da vi så spurte informant 1 om han så noen implikasjoner ved det å lede selvledere eller tilrettelegge for selvledelse hos medarbeiderne svarte han:

*"Ja, det kommer ikke av seg selv. Og det er klart at det har mye å si på øverste leder da, fordi man er jo, om man vil eller ei, så er man en svært viktig kulturbærer på hva man mener folk, eller hvordan ledelse skal fungere og hvordan folk skal agere mot hverandre, da. Så det er klart at det har stor betydning hvordan man legger det an. At jeg har havnet i den kategorien er det nok ikke noen bevisst tanke bak. Det er mer hvordan jeg vil ha det, som jeg mener organisasjonen fungerer best. Så har det sikkert noe med persontype også. Og så er det jo en fordel, det er jo litt sunn latskap i det også for har du mange selvgående folk så er det jo mye jeg slipper å gjøre også da."*

En annen betraktning på samme spørsmål om å lede selvledere er:

*"Det første jeg vil gjøre hvis jeg leder et menneske som har lyst til å lede seg selv, og evner å lede seg selv, det er jo å vite hva de har behov for fra meg som leder. Hva er det du trenger fra meg som leder for å vite hva du skal gjøre og for å ha det bra. Så det er behovskartlegging. Og så vil jeg tenke at det viktigste jeg kunne gjøre for det mennesket er å være et godt forbilde. Til å stole på. Vekke tillit. At det mennesket kan stole på meg. Åpenhet, tillit, være et forbilde og også det å inspirere og løfte det andre mennesket inn i gjøremål litt ut over dagens av og til gråhet." (I5)*

Det er tydelig at det å legge til rette for selvledelse krever en innsats av leder på nivå over. Informanten ser sammenheng mellom det å legge til rette for selvledelse hos medarbeiderne sine for så å kunne høste av det på en måte som gjør at organisasjonen fungerer bedre slik han ser det. Samtidig kommer I1 inn på en assosiasjon som kan være forbundet med det å ha mange selvgående folk.

En assosiasjon som ble fulgt opp i neste spørsmål der han ble spurt om jobben hans kunne bli enklere ved å ha mange selvledere under seg:

*"Ja, det gjør det jo." (I1)*

Informanten forbinder det å ha selvledende medarbeidere med en enklere jobb for han selv som leder.

Informant 5 svarer helt motsatt om det samme:

*"Nei, det tror jeg ikke."*

Og utdyper videre på en billedlig måte:

*"Det er jo med utgangspunkt i at alle disse individene er jo som atomer som gjerne vil styre og stelle seg selv. Men en organisasjon er jo molekyler og strukturer. Og en organisasjon er i grunn, i utgangspunktet, et fellesskap av mennesker som jobber for samme mål og er et team. Sånn at det enkelte selvledende mennesket har behov for ledere som staker vei, legger til rette og gir rammevilkår. Som følger opp, styrer og også gir støtte." (I5)*

En typisk selvleder er ikke nødvendigvis det samme som en person som kun leder seg selv og har nok med det – altså er helt selvgående på alle mulige måter. En selvledende medarbeider har også behov for å ha en leder å forholde seg til. Lederen som i denne relasjonen er en superleder vil måtte tilrettelegge og justere sin måte å lede på når graden av selvledelse hos medarbeideren er stor. Superlederen må i større grad være tilgjengelig for dialog og være en tilrettelegger. Superlederen må ha en grunnleggende tro på utvikling av medarbeideren og derfor legge til rette for kognitiv utvikling.

Som oppfølging til informant 1 sitt korte svar på forrige spørsmål spurte vi om det da var behov for at gode selvledere har eller da trenger overhodet å ha en leder?

*"Ja, de har behov for en samtalepartner de også. Man setter jo en kurs gjennom budsjett og*

*strategiplaner. Noen må på en måte ha hånda på det rattet. Som leder får man innspill innimellom, der noen pent har gitt beskjed om at det er ønskelig at man trekker seg litt tilbake sånn at de faktisk får gjøre noe de også. Det er ikke alt jeg skal blande meg oppi."*

Svaret på spørsmålet reflekterer med hans egne ord det som er viktig for en superleder. Nettopp det å være en samtalepartner, sette rammer, stole på andres indre krefter og la den enkelte finne ut av veien selv. Han har sågar erfart at det kan være lurt å ikke blande seg for mye inn i ting. Han har akseptert som leder at skal selvledelse komme til uttrykk må han også i enkelte situasjoner også tolerere å få beskjed om å holde seg unna.

I1 gir også en annen eksemplifisering på det han mener er en viktig mekanisme for at selvledelse i organisasjoner skal utvikles. Og på den måten også er bevisst viktige egenskaper hos en superleder uten selv å konkret kjenne begrepet superledelse og teorien bak det:  
*"Jeg tror det går mye på sånn personkarakteristika. For å si det sånn da, i organisasjoner hvor du har ledere med sterkt ego og behov for å fremheve seg selv, så har man nok neppe så mye selvledelse lenger ned i organisasjonen. Det betyr faktisk at skal man få det til, tror jeg, så må man faktisk være villig til å gi slipp på en del ting."*

En annen illustrasjon på det samme er svaret fra informant 3:

*"Jeg tenker jo at det er ofte en berikelse fordi at de har en kunnskap og kompetanse som gjør at de kan angripe problemstillingen mye mer korrekt enn hvis jeg skulle ha styrt dem."*

I5 understøtter også dette i sin besvarelse av spørsmålet:

*"Det viktigste er å spørre individet selv, for dette er individbasert. Å spørre hva er det du har behov for fra meg som din leder. Den enkeltes behov og ønsker i forhold til ledelse er viktig. Tenke organisasjonsmessige rammer og strukturer. Og så tenker jeg det kunne være viktig å bygge kultur. Igjen det å være et forbilde, inspirere, se den enkelte, utfordre folk."*

At en superleder med gode selvledere under seg i organisasjonen ikke er synonymt med mindre arbeid sier denne lederen på denne måten:

*"Det er nok i en ideell verden. Men for at de skal oppleve selvledelse, så er det behov for påfyll, støtte, anerkjennelse for å kunne kjenne på den indre motivasjonen, tilbakemelding osv. uten den form for feedback så hadde det raknet. Så det kreves ganske mye også som superleder. Noe må også slippes oppover. Man blir nok ikke kvitt oppgaver selv om man*

*prøver å være enten selvleder eller superleder." (16)*

Med dette kommer det frem at det å utøve superledelse må være en bevisst handling og et valg hos lederen. Han må være bevisst sin rolle ovenfor medarbeideren på en annen måte enn tradisjonell ledelse tilsier.

#### *Oppsummering utøvelse av superledelse*

Informantene synes alle å utøve superledelse på en eller annen måte. Den beskrivelse de gir av sin egen rolle og utøvelse av ledelse på indikerer det. Kun en av informantene er bevisst at hans måte å lede på faktisk er superledelse og kjenner således fenomenet.

Det er ulik oppfatning av hva superledelse som ledelsesfilosofi betyr for den enkelte leder. Her spriker det fra en oppfatning om at stor grad av selvledelse hos medarbeiderne betyr proporsjonalt mindre for lederen å gjøre. Til at enkelte av informantene er helt bevisst at denne type ledelse krever minst like mye som annen type ledelse, men utøvelse av superledelse er ledelse på en annen måte.

Det fremkommer i funnene gode svar og beskrivelser av hva som er premissgivere for superledelse ovenfor selvledere. I dette ligger det å være en samtalepartner, rollemodell, la den enkelte få være autonom, gi rammer og retning som viktige faktorer. Hver og en beskriver dette på ulike måter.

#### **4.1.6.3 Refleksjon superledelse**

De ulike informantene har alle ledererfaring fra ulike organisasjoner og nivåer. Enkelte av dem har en type jobb hvor de driver konkret med lederutvikling i organisasjoner. Underveis i intervjuet ble informantene bedre kjent med begrepet og teorien rundt fenomenet superledelse. For å få frem ytterligere informasjon om deres forhold til dette i egen organisasjon utfordret vi til litt mer refleksjon rundt superledelse:

*"Jeg tror det at det er viktig for ledere å være bevisst å lede mennesker som kan lede seg selv eller hjelpe folk til å komme dit at de i stor grad greier å hjelpe seg selv. Og jeg ser jo bare det at, både i tidligere jobber og i nåværende jobb, så handler det jo om det å prøve å hjelpe folk til å finne sitt talent. Og utvikle de målrettet og systematisk." (15)*

Det å utvikle medarbeiderne er sentralt i all ledelse. Etter å ha blitt litt kjent med ordet og begrepet satte en annen av lederne dette i sammenheng med resultatene i sin organisasjon: *"... Men det jeg har sett er at vi har skapt resultater. Og så har vi ikke tenkt, jeg har ikke tenkt at det kanskje har noe med måten vi jobber på."* (I3)

På samme måte reflekterer informant I1 over det samme uten å ha vært bevisst at det er kompatibelt med fenomenet superledelse:

*"Det er nok det at man ser hva som fungerer, også er det viktig at man lar folk rundt seg få anledning til å vokse med sine ting, da. At de faktisk får æren for det de gjør."*

Som tidligere nevnt krever superledelse en annen vinkling på ledelse og en selvledende medarbeider vil ha behov for en annen type leder enn tradisjonelt. Og dermed vil denne medarbeideren sannsynligvis agere på en annen måte i relasjonen. Det betyr at en superleder i større grad må være tilgjengelig for behovene hos oppstår hos medarbeiderne. Dette kan oppleves krevende for lederen som tidvis må fungere som en tilrettelegger og muligens kunne ha en følelse av å ikke "lede" til enhver tid. Dette dilemmaet er ikke like enkelt og vil derfor trenge trening og bevissthet hos lederen. Sett i lys av tradisjonell ledelse kan forholdet leder – medarbeider noen ganger bli snudd opp ned. Da medarbeideren like mye kan kreve avklaringer fra sin leder for å lede seg selv. Dette kan skape dilemmaet *"er jeg en god nok leder"*?

En av informantene som har erfaring med nettopp dette reflekterte følgende om problemstillingen:

*"Jeg tenker kanskje at mange vil tenke det, men jeg tenker helt motsatt. Jeg tenker at jeg er en god leder da. Fordi da tror jeg på enkeltmennesket. Og jeg tror at de rundt meg og de under meg er i stand til å både sette ord på hva de trenger og har av selvinnsikt. At de har bevissthet om hvem de er, at de er trygge på seg selv. At de greier å forvalte sin egen kompetanse. Sånn at jeg tenker helt motsatt. Men jeg tror nok at vi ikke har kommet langt nok der. Jeg tror nok at de, hvis man bare skulle gjenspeile sånne arbeidsmiljøundersøkelser, eller "Great place to work" undersøkelser som gjøres, så bærer jo de preg av at man skal uttale seg om i hvilken grad lederen har nok kontakt og tar nok initiativ. Og i det perspektivet ville jeg jo scoret veldig dårlig. Men i perspektivet om de vurderte meg som god leder eller ikke, så tror jeg at jeg scoret kjempehøyt."* (I4)

Det samme beskrives når informant I6 reflekterer rundt dette:

*"...Den kontrollerende lederstilen er den som ikke gir slipp på og gir de fullmaktene og den myndigheten den ansatte trenger. Og en kontrollerende leder styrer mer på måleparametre. Det er fint det. Men det gir en mye større tillit og troverdighet i forhold til jobben hvis en kan si at dette er resultatet, og så er det litt opptil deg i forhold til det du har av evner og vilje til å levere det produktet. For å slippe opp må leder ha en tillit til at han har klart å tilføre den evnen og at du er trygg på motivasjonen. Og da er det en drøm hvis man kan ha et sånt miljø."*

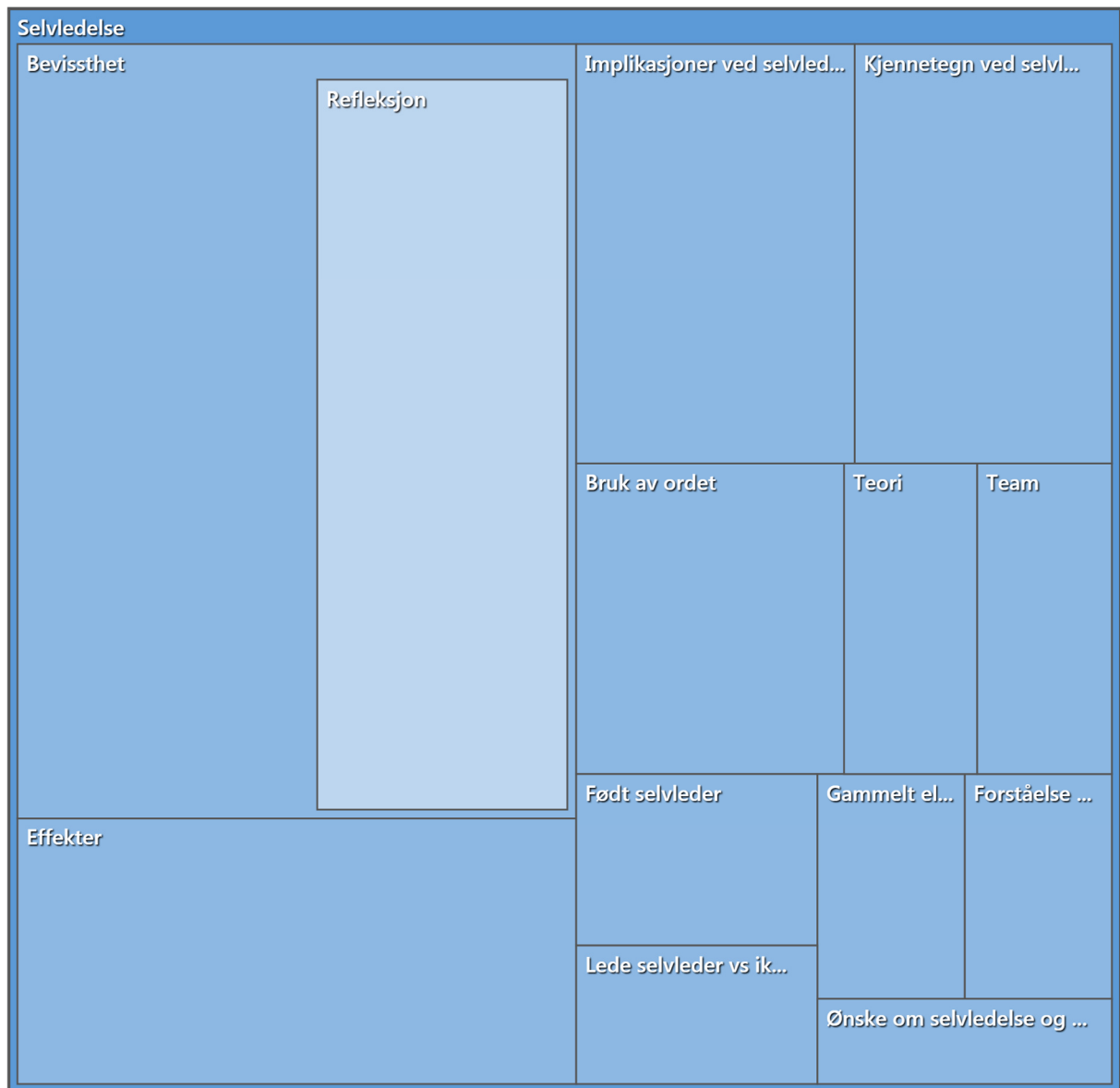
### *Oppsummering refleksjon superledelse*

Refleksjonen informantene her gjør illustrerer utfordringer i bevissthet hos lederen. Bevissthet til å skille i viktigheten av å være disponibel for medarbeideren på en annen måte. Disponibel for medarbeideren og ikke omvendt.

## **4.2 Selvledelse**

Selvledelse er vårt hovedfokus i denne forskningen, og etter å ha gjennomført åpen- og aksialkodingen endte vi opp med flest underkategorier på hovedkategorien selvledelse; hele 13 stk. Disse underkategoriene er illustrert i figur 4-3, og illustrerer informantenes kjennskap til og refleksjoner knyttet til selvledelse. En viktig del av forskningen er å avdekke hva informantene våre vet om selvledelse. Men like viktig er det å se hva de tenker om mulige effekter av selvledelse og fenomenet har et mulig fremtidig potensial.

Vår hensikt med dette kapitlet er å påpeke ulike innfallsvinkler til selvledelse og hva informantene våre tenker om hvordan dette kan gi positive effektivitetsgevinster for virksomheten, hva det krever av innsats og ikke minst hvordan den enkelte medarbeider kan dra nytte av dette styringsverktøyet.



Figur 4-3 Underkategorier i Selvledelse fra NVivo

Fra denne hovedkategorien endte vi opp med disse underkategoriene:

- Bevissthet
- Effekter
- Født selvleder
- Gammelt eller nytt fenomen
- Implikasjoner ved selvledelse
- Forståelse av fenomenet
- Bruk av ordet

- Refleksjon
- Kjennetegn ved selvleder
- Teori
- Team
- Ønske om selvledelse og autonomi
- Lede selvleder vs. ikke selvleder

Nedenfor vil vi beskrive funnene vi har gjort innenfor de ulike underkategoriene.

#### **4.2.1 Bevissthet**

Bevissthet betyr for oss i denne sammenheng hvilke subjektive tanker informantene våre har rundt temaet selvledelse. Det er viktig å reflektere og sette ord på begrep og fenomen for å kunne relatere det til noe konkret. Det er også sann at vi mennesker handler på bestemte måter uten at vi alltid er det bevisst, noe vi kommer nærmere tilbake til. Dette mener vi kan ha betydning for utøvelse av ledelse og grad av selvledelse.

Vi ønsker å vite noe om hvilken bevissthet og kjennskap informantene våre har til begrepet selvledelse. Videre ønsker vi å finne ut hvorvidt selvledelse er noe som skjer bevisst eller ubevisst i organisasjonen, dernest prøve å avdekke hvorvidt større bevissthet i organisasjonen rundt selvledelse kan bidra positivt.

Vi ser at flere av informantene våre har gjort seg noen tanker om hva begrepet selvledelse betyr. I1 sier følgende:

*"Det sier meg egentlig ganske mye. Men jeg har ingen teoretisk knagg å henge det på. Men jeg tenker det ligger i ordet. Hvordan man leder seg selv. Folk som må lede seg selv fordi de ikke har sin nærmeste overordnede i nærheten."*

Informanten uttaler med dette å ha gjort seg opp en formening om begrepet uten å ha videre kjennskap til teorien rundt.

En annen informant sier dette:

*"Jeg kan ikke si at jeg har lest så mye om det, men jeg har jo en formening om hva det er."*

(I2)



Disse to uttalelsene tolker vi dithen at det finnes en del ubevisste tolkninger av hva selvledelse er. Begrepet selvledelse i seg selv er med på å skape en form for bevissthet rundt temaet sånn på overflaten, uten at det foreligger et teoretisk bakteppe. Vår tolkning på dette området forsterkes av svaret til I4:

*"Jeg tror selv jeg bedriver mye selvledelse. At jeg både er det bevisst, kan det og at jeg utøver det."*

I1 sier i forlengelsen av sitt forrige svar:

*"Selvledelse tror jeg utøves ubevisst. Jeg tror ingen tenker spesifikt på at nå må jeg styre meg selv... Og de som utøver selvledelse har definitivt ikke lest teorien."*

Denne uttalelsen tolker vi dithen at informanten mener at de som aktivt utøver selvledelse gjør det ubevisst fordi det er en naturlig del av deres væremåte, ikke fordi de har studert temaet. Dette sier oss at utøvelse av selvledelse har med personlige egenskaper å gjøre, noe vi også videre i kapitlet kommer nærmere inn på.

I5 sin uttalelse underbygger enda mer vår tolkning om at selvledelse som ord og begrep er lite brukt men at ordet i seg selv er beskrivende for hva som ligger i begrepet:

*"Det er veldig sjelden at de jeg møter snakker om ordet og uttrykket selvledelse. Men likevel snakker vi om de samme fenomenene."*

I3 svarer følgende på hva selvledelse er:

*"At det er en langt større frihet til å ta beslutninger."*

Informanten forteller med dette at selvledelse handler om et større handlingsrom til å ta beslutninger. Men da må informanten implisitt mene at selvledelse handler om å få mer ansvar og utvidet myndighet.

I6 er enig med den forrige informanten, men utdyper svaret sitt med følgende:

*"Det å gjøre den ansatte i stand til å utøve jobben sin på best mulig måte. Gjøre den ansatte trygg på egen arbeidssituasjon og gi beslutningsmyndighet til å gjennomføre. Vi må støtte den enkelte på en måte som gjør at de ønsker å bidra til felles måloppnåelse."*

Begge informantene poengterer viktigheten av det å få fleksibilitet og myndighet til å ta

beslutninger, og at dette er vesentlige momenter i selvledelse.

I3 sier videre dette:

*"Jeg har ikke tenkt at nå utøver og praktiserer jeg selvledelse. Men når jeg tenker nærmere etter er det jo det jeg gjør ovenfor avdelingslederne mine når de får rammer, forventninger og mål. Fordi det jo er opp til de selv å velge beste måten å løse oppgavene på."*

Informanten forteller oss med dette utsagnet at hennes ledere har stor frihet til å finne egne løsninger så lenge de oppfyller gitte forventninger og jobber mot et bestemt mål. Videre sidestilles selvledelse og superledelse, og måten det svares på viser nok et eksempel på at dette med selvledelse utøves ubevisst.

I forlengelsen av å mene at selvledelse handler om evne til å ta beslutning, sier I3:

*"... Selvledelse krever tydeligere forventninger og retning for å sikre at alle jobber mot det samme målet".*

Dette kan tolkes som at selv om selvledelse gir rom for mer beslutningstaking på den ene siden, så krever det på den andre siden at man som leder må sikre stø kurs og retning.

To av informantene våre gir et mer klart uttrykk for at de kjenner godt til begrepet selvledelse:  
*"Det er godt kjent for meg, selv om det er litt nye ord på enkelte ting." (I6)*

Informant 5 uttaler om det samme:

*"Jeg vil si at jeg har stor kjennskap til det. Jeg kjenner til det fra eget liv, erfaring og fag. Det ligger i selve ordet og handler om at en enkeltperson innenfor gitte rammer selv leder og styrer måten å jobbe på."*

Alle uttalelsene så langt forteller oss som forskere at selvledelse tilsynelatende er et ganske selvforklarende ord, og informantene våre er enige om at selvledelse gir flere muligheter og større fleksibilitet i forhold til ansvar og myndighet.

Uttalelsen til I5 under bekrefter at det er et praktisk skille på ordet og fenomenet selvledelse:

*"Det brukes kanskje i 10 % av tilfellene. Altså 10 % av de jeg møter bruker ordet selvledelse. De andre er mer opptatt av fenomenet."*

Denne uttalelsen forsterker fokus i vår problemstilling om at det foreligger liten bevissthet rundt selvledelse som begrep. Det er mer et ubevisst resultat av personlige egenskaper og arbeidsmåte.

Dette kommer også tydelig frem av I4's interessante uttalte observasjon:

*"Jeg møter ofte det jeg vil kalle for selvledere. Men jeg er ikke så sikker på om de selv er bevisste det at de er gode selvledere."*

De fleste informantene tror at større bevissthet om begrepet selvledelse vil ha positiv effekt på organisasjonen. I2 sier følgende:

*"Ja det tror jeg, i den grad man får tillit i forhold til den jobben man er satt til."*

I5 har gjennom sitt arbeid møtt mange ledere, rekruttert mange ledere samt holdt mange kurs og samlinger for ledere. Vi mener derfor han har stor dekningsgrad når han sier dette:

*"Større bevissthet rundt fenomenet selvledelse tror jeg vil ha stor effekt."*

I3 bifaller svarene over, og har samtidig en interessant vinkling i sin uttalelse:

*"Ja, det tror jeg. I min virksomhet er man veldig opptatt av fagledelse der man har en formening om at man må kunne faget for å utøve god ledelse. Det har i flere sammenhenger vist seg og ikke stemme. Jeg stemmer mer for å tørre å slippe opp og ikke nødvendigvis være best i faget. For kjennskap til faget er ikke synonymt med god ledelse. Det er mye jeg ikke kan, og jeg innrømmer det. Likevel viser jeg interesse og engasjement og spør. På den måten får jeg anerkjennelse. Jeg viser interesse, de forteller meg hva som er viktig for dem og jeg prøver å ivareta faget deres så godt jeg kan."*

Denne uttalelsen tolker vi som at man ved å være ydmyk og lar de ansatte få slippe til med sin fagkunnskap er med på å stimulere til engasjement og dermed selvledelse. Ved at man som leder ser den ansatte og viser å sette pris på dens kunnskap, styrker man yrkesstoltheten til de ansatte. I tillegg tolker vi uttalelsen som at informanten fra et lederperspektiv også trenger forståelse fra organisasjonen for at det er forskjell på fagkompetanse og fagledelse. Har man dyktige folk under seg kan man lede uten å selv inneha fagkunnskap. Da gitt at man er ydmyk og slipper opp for den enkeltes kompetanse.

På generelt grunnlag tror vi at større bevissthet om ordet selvledelse og teorien bak

selvledelse, ikke bare fenomenet, vil ha stor potensiell effekt fordi man da får større fokus på fordelene og hvordan man kan nyttiggjøre seg verktøyet bedre.

### *Oppsummering Bevissthet*

Alle våre informanter sier at de har et forhold til begrepet selvledelse. Noen er mer vage enn andre i forhold til hvor bevisst de er innholdet i begrepet. Det virker for oss som at selvledelse som begrep er ganske selvforklarende, og dermed er det enkelt å uttale at man skjønner hva det betyr. Likevel er de fleste informantene tydelige på at utøvelse av selvledelse er en ubevisst handling og at det gir et større handlingsrom i forhold til beslutningstaking.

### **4.2.2 Effekter**

I forhold til vår forskning er vi interessert i å vite hva informantene våre tenker om mulige effekter av selvledelse. Vår betydning av effekter i denne sammenheng blir mer konkret hvordan informantene våre tenker vi kan dra nytte av selvledelse i hverdagen, hvordan det kan gi effektivitetsgevinster for virksomheten og ikke minst hvordan ledelsen på den ene siden og den enkelte medarbeider på den andre siden kan se en nytteverdi i dette styringsverktøyet.

På spørsmålet om effektivitetsgevinster ved å legge mer til rette for selvledelse svarer I1:

*"Jeg liker å ha problemløsere i organisasjonen. De som tør å ta beslutninger og de som evner å se konsekvenser og deretter handle. En god problemløser er en god selvleder som både er kreativ og som tør å tenke litt utenfor boksen og får løst ting. Og det er jo effektivitet fordi man får unna flere oppdrag og tjener mer penger."*

Dette tolker vi som at informanten bevisst søker etter såkalte problemløsere og at disse likestilles med selvledere. Dette må også tolkes som at gode selvledere i seg selv fremmer effektivitet i virksomheten fordi de er problemløsere og evner å ta selvstendige beslutninger.

I1 uttaler at man må være en god selvleder for å avansere:

*"Skal du komme opp og frem i den organisasjonen jeg er i, så må du være en god selvleder. Fordi det stilles krav til at du er selvstendig og kan løse problemene i det du står oppe i der og da."*

Vi tolker denne informantens uttalelse som at selvledelse er viktig for de ansatte som ønsker å

klatre og avansere i organisasjonen. Vi tolker dette som at informanten sier at jo høyere oppe i organisasjonen man er, jo større selvledere med evne til problemløsning er man.

Etter I1`s uttalelser ovenfor ble det naturlig å fortsette intervjuet med å spørre om man med sånne selvledere er med på å gjøre informantens arbeidsdag enklere. Og svaret ble da ganske kort og greit:

*"Ja, det gjør det jo."*

Dette indikerer også en uttalt effekt. Men svaret kan tolkes på flere måter. Gir det informanten enklere arbeidsdager med mindre ansvar og færre arbeidsoppgaver slik at overordnet ledelse blir mer overflødig, eller betyr det at man sprer konstruktivt ansvar og kreativitet på flere ledd som gjør at informanten kan vie mer tid til strategi- og budsjettarbeid. Vi tror det siste på bakgrunn av følgende uttalelse:

*"De trenger en samtalepartner, en de kan spørre til råds eller en å diskutere med. Noen må ta ansvar for å sette kurs via budsjett og strategiplaner. Som øverste leder trenger man ikke være med i alle beslutninger til daglig. Det er ikke alt jeg skal blande meg oppi. Det har jeg lært etter hvert fordi det kommer med erfaring."*

Vi tror det er dette informanten mener med å ha problemløsere i organisasjonen; at de er kreative og tør å ta ansvar.

Kan dere utnytte og bruke selvledelse som verktøy i alle ledd mer effektivt enn dere allerede gjør?

*"Det kan vi nok, men jeg kan nødvendigvis ikke det. Det har sine begrensninger i forhold til organisering, produksjonsprosess og hvilke tjenester som skal leveres. Men uansett er det kjempeviktig å ha ansatte som tar ansvar og gjør en god jobb. Det henger gjerne sammen med det at de som er gode på å lede seg selv ofte er de flinkeste medarbeiderne." (I1)*

Dette svaret tolker vi som at selvledere ofte frembringer de beste resultatene i organisasjonen, at de får flere muligheter, som igjen må bety at selvledelse som et bevisst ledelses- og styringsverktøy gir effekt for organisasjonen.

I2 svarer følgende på spørsmålet om selvledelse kan brukes mer effektivt i alle ledd:

*"Ja, det tror jeg. Noen rammer må det så klart være, men det at flere får utnyttet potensialet*

*sitt bedre tror jeg vil bidra positivt. Vi jobber jo mer effektivt når vi har arbeidsoppgaver som vi liker, når vi blir sett og når vi får utfordret oss på en annen måte enn vi vanligvis gjør."*

Begge svar indikerer et forbedringspotensial når det kommer til effektiv utnyttelse av selvledelse som verktøy.

Mer konkret uttaler I2 følgende mulige effektivitetsgevinster med selvledelse:

*"Vi kan helt klart effektivisere ved å holde flere kurs, bidra til at kundene bruker oss mer aktivt fordi vi arrangerer interessante og nyttige kurs, redusere kostnadene våre ved å samle flere tema på samme arena for å unngå ekstra oppdrag ved å bli mer bevisst hvordan vi planlegger turene våre."*

Informanten kommer her med konkrete effektivitetstiltak for sin virksomhet, men spørsmålet her er om vedkommende er bevisst på hvilken måte selvledelse kan bidra til disse effektivitetsgevinstene.

I3 påpeker et viktig poeng i det vi spør om bare en introduksjon av begrepet selvledelse i seg selv vil kunne ha positiv effekt:

*"Ja, det tror jeg. Men jeg tror også at det fort kan misforstås og likestilles med manglende ledelse eller en sovepute for ledere som ikke ønsker å utøve god ledelse. Så i forhold til ledelse er det viktig å fylle begrepet med innhold for at andre skal kunne forstå at det er en god ledelsesform for å løse bestemte utfordringer i enkelte organisasjoner."*

Her kan vi trekke en parallell til informant 1 sin tidligere uttalelse om at mange selvledere under seg gir lederen en enklere arbeidshverdag. Men enklere arbeidshverdag må ikke nødvendigvis likestilles med manglende ledelse.

På spørsmål om hvilke effektivitetsgevinster vi kan hente ut av selvledelse svarer I3:

*"I den grad man har flere oppgaver enn ressurser er vi avhengige av å prioritere. Da må de som sitter med fagkunnskapen selv vurdere hva det er som er viktigst og dermed må prioriteres først. Det at man tar den enkelte medarbeiders fagkompetanse og vurdering mer på alvor vil dermed gi effektivitetsgevinster."*

Her framheves den enkeltes fagkunnskap som viktig når man må prioritere mellom ulike

oppgaver.

I5 har tro på at større bevissthet rundt selvledelse som fenomen vil ha stor effekt, og sier:

*"Det tror jeg vil være bra både for enkeltmenneskene og fellesskapet. At vi tar opp selvledelse som fenomen og snakker om det, blir mer bevisst omkring temaet og øver oss på det. ... Selvledelse tror jeg er veldig effektivt for den enkelte. Det er en stor mulighet til å ta og kjenne på ansvar og bruke seg selv. Organisasjonen kan spare litt penger ved å fordele ledelsestrykket mer over på de ansatte."*

Her fremheves positive effekter både for den enkelte medarbeider og organisasjonen som helhet. Selv utviklende for enkeltindividet, og som andre informanter har vært inne på tidligere i kapittel fire, man kan frigjøre enkelte ressurser fra ledelsen.

I5 ser også for seg effektivitetsgevinster ved å legge til rette for mer selvledelse, og drar følgende eksempel til egen organisasjon:

*"I form av at jeg tar ansvar for samarbeidet her internt i organisasjonen. De som jobber her er 'mine første kunder'. Videre har jeg et ansvar for at de som jobber på vegne av organisasjonen, våre kunder, og våre deltakere føler at det vi lærer dem er nyttig og bra for dem. ... Bedriften høster frukter i form av fornøyde kunder som igjen resulterer i kroner og øre."*

Informanten sier med denne uttalelsen at det er viktig å sørge for at de ansatte er fornøyde. De er like viktige som de eksterne kundene, men effekten utad forsterkes når de ansatte har det bra.

I5 mener man kan måle graden av selvledelse i en organisasjon både kvantitativt og kvalitativt:

*"Kvalitativt i form av at man snakker med medarbeiderne om hva det er som tapper de for energi, hva som gir de energi og for eksempel hvordan de legger opp arbeidsdagen sin. Du kan også snakke med lederen om hvordan han utøver ledelse. På den måten får du kartlagt behov i organisasjonen og du får kartlagt graden av selvledelse hos medarbeidere og leder. Rent kvantitativt ved at man benytter ulike leder- og medarbeiderindikatorer samt diverse arbeidsmiljøundersøkelser."*

Dette synes vi er interessant. Informanten sier her at man kan måle graden av selvledelse både kvalitativt og kvantitativt. Som medarbeidere er vi vant med medarbeiderundersøkelser og medarbeidersamtaler. Vår antagelse er at det ligger et stort uutnyttet potensial i disse verktøyene for å fange opp både graden av, behovet og mulighetene for selvledelse.

I6 tror at økt fokus på selvledelse kan ha en effekt i forhold til å redusere sykefraværet, og sier:

*"Mye av sykefraværet er knyttet opp mot terskler for å være borte. Muskel- og skjelettlidelser kommer ofte ikke av seg selv, det er også andre forhold som spiller inn. Det å gi ansatte lov til å påvirke egen hverdag tror jeg generelt vil føre til mindre fravær og dermed økt effektivitet."*

Det informantene her sier er at han tror at sykefravær kan reduseres ved å benytte selvledelse mer aktivt. Det betyr at vi må gjøre arbeidshverdagen mer spennende og engasjerende sånn at flere ansatte velger å gå på jobb med det friske benet i stedet for å være hjemme med det syke.

### *Oppsummering Effekter*

Informantene våre er enige i at det ligger et uforløst potensial i dette med selvledelse, og at både mer bevissthet rundt fenomenet og en mer bevisst bruk av verktøyet vil gi positive effekter. Både i form av at ansatte blir sett og får vist mer av sin kompetanse men også at det kan ha positiv innvirkning på sykefravær.

### **4.2.3 Født selvleder**

Vi har tidligere fått flere uttalelser fra våre informanter som mener at selvledelse har mye med personlige egenskaper å gjøre, altså hvem du er som person og hvordan du foretrekker å arbeide. Forskning på personlighet sier at personlighet er vanskelig å endre i voksen alder, som i denne sammenhengen da kan bety at man enten er en typisk selvleder eller ikke. For å få en forståelse av hva informantene tenker rundt potensialet selvledelse er vi ute etter å finne ut av hvorvidt de tenker at selvledelse er en medfødt egenskap eller om dette er noe som kan tilegnes/læres. For at det skal kunne ligge et uforløst potensiale i selvledelse kan det i teorien ikke være sånn at selvledelse *kun* er en medfødt egenskap. Men vi er interessert i ulike nyanser og synspunkt på dette.



På spørsmål om noen er født selvledere svarer I1:

*"Nei, det tror jeg ikke. Jeg tror det er noe som ligger i oss alle mennesker. Igjen så har det med personlighet å gjøre, og hva det er som gjør oss motiverte. Det handler om helt andre ting enn lønn, det handler om evnen til å kunne påvirke egen arbeidshverdag og det å føle at man blir sett og hørt."*

Dette svaret tolker vi dithen at informanten mener at ønsket om å få bidra, delta og være synlig ligger i oss alle sammen, bare på forskjellig måte. Det handler om å finne den rette motivasjonen og å få motivasjonen til å blomstre hos den enkelte medarbeider.

I4 er enig i samme spørsmål, men utdyper det nærmere:

*"Jeg tror at noen kan ha disposisjoner som gjør det mer naturlig for dem å være selvledende. Også tror jeg det handler om arv og miljø."*

Vi tolker at også denne informantene mener det ikke er en medfødt egenskap men at noen er mer disponerte for selvledelse enn andre og at arv og miljø påvirker evnen til selvledelse.

I5 er også enig:

*"Nyere personlighetspsykologi sier at noen menneskelige egenskaper er medfødte, som for eksempel det å lede seg selv. Noen er kanskje født som selvleder, men jeg er helt sikker på at det går an å øve og trene på det og bli bedre."*

Informanten, som jobber med å utvikle ledere, tror oppriktig at selvledelse er en egenskap som kan læres.

I6 er enig men presiserer også et annet poeng:

*"De aller fleste kan sikkert bli selvledere. Men noen er ikke interessert i det, og det skal vi ha respekt for. Vi trenger de også, de som ønsker å jobbe mer kollektivt."*

Informanten mener at de fleste helt sikkert bli gode selvledere, men at det er viktig å se og møte de som ikke har et ønske om dette.

### *Oppsummering Født selvleder*

Alle spurte informanter er enige i at selvledelse ikke nødvendigvis er medfødt og dermed kan læres. En av informantene påpeker også at vi må ta hensyn til at ikke alle ønsker selvledelse.

#### **4.2.4 Gammelt eller nytt fenomen**

Vi har tidligere i kapitlet om selvledelse sett at informantene våre har en klar formening om og bevissthet rundt selvledelse som ord og fenomen. Årsaken til at vi er interessert i ulike tanker rundt hvorvidt fenomenet er nytt eller gammelt er for å få en refleksjon rundt bakgrunnen for at selvledelse har blitt en ledelsesteori.

På spørsmål om selvledelse er et gammelt eller nytt fenomen svarer I2:

*"Selve begrepet tror jeg ikke er så gammelt. Men jeg tror ordet selvledelse er mer nytt enn selve innholdet. Vi er i en tid der vi skal definere og sette ord på det meste. Jeg tror det er mer det."*

I6 er enig og svarer følgende:

*"Jeg tror det er gammelt. På tross av relativt nye teorier så er dette med selvledelse et eldgammelt tenkesett som vi kan dra helt tilbake til filosofene med. Personlig så synes jeg at selvledelse har vært tingen fra man begynte med ledelse."*

Vi tolker disse to uttalelsene som at fenomenet selvledelse er gammelt men at det teoretiske grunnlaget er relativt nytt.

Informant 3 sier seg enig og svarer følgende:

*"Jeg mener jeg hørte om det da vi studerte på slutten av 80-tallet. Jeg vil tro at det ikke er nytt."*

I4 svarer på samme spørsmål:

*"Ordet selvledelse tror jeg har blitt et mer kjent ord de siste to-tre årene. Men fenomenet, hva det innebærer, tror jeg er veldig lite kjent."*

Informanten svarer ikke direkte på om fenomenet er nytt eller gammelt men påpeker at det er få som kjenner til det egentlige innholdet.

I5 er langt på vei enig i svaret til informant 6:

*"Begrepet er ikke så gammelt, faktisk bare noen tiår. Men fenomenet selvledelse er gammelt, like gammelt som mennesket selv."*

Oppsummert er alle bortsett fra en informant klare på at fenomenet er gammelt. Videre er vi da interessert i å høre bakgrunnen for hvorfor de tror det.

På spørsmålet om hvorfor selvledelse som begrep er relativt nytt, svarer I1:

*"Det henger nok sammen med endringene innen management-teoriene, at man har gått fra mer hierarkiske organisasjoner til en oppblomstring av kunnskapsbaserte organisasjoner som ser litt annerledes på folk. Og det at vi i dag jobber mer nettverksbasert krever jo en annen form for ledelse."*

Informanten fremhever endringer i organisasjonsstruktur og annet syn på medarbeiderne som ressurs, som forklaring.

I5 har også et svar på hvorfor han mener at begrepet er relativt nytt:

*"På 1980-tallet blomstrer virkelig kunnskapssamfunnet opp, og arbeid i nettverk blir mer vanlig. Samtidig skjer det noe med de store organisasjonene – vi får flere konsern med internasjonale forgreininger. Og det gjør at man ser at den enkelte medarbeider i større grad er prisgitt seg selv og et team uten så mye daglig støtte og styring."*

Vi ser at både I1 og I5 har mye av samme argumentasjon. De fremhever dette med endring av organisasjonstyper og en oppblomstring av kunnskapssamfunnet, som krever nye former for ledelse.

I3 er inne på samme argumentasjon med en litt annen vri:

*"Vi må se på utviklingen i arbeidslivet og måten vi jobber på. Vi har etter hvert blitt mer selvstendig i arbeidet vårt, og den teknologiske utviklingen gjør at alt er mer tilgjengelig nå enn før. Vi lærer jo barna våre opp til å bli selvstendige og ha frihet under ansvar. De vil ikke bli ledet på den gammeldagse måten. Så jeg tror at selvledelse som fenomen kommer til å aktualisere seg i mye større grad fremover."*

### *Oppsummering Gammelt eller nytt fenomen*

Basert på informantenes svar er det entydige i sin antagelse om at selvledelse som fenomen er gammelt. Og de påpeker mye av det samme når det kommer til hvorfor selvledelse har fått sitt inntog i ledelsesteorien, og påpeker dette med organisasjonsendring og samfunnsendring som viktige årsaksparametre.

#### **4.2.5 Implikasjoner ved selvledelse**

Når man som leder ønsker å bruke selvledelse som et styringsredskap må man også være bevisst at det kan være en del fallgruver. Det vi tenker på med implikasjoner i denne sammenheng er hvilke mulige negative bieffekter selvledelse kan føre med seg for organisasjonen.

På spørsmål om informantene kan se noen implikasjoner ved selvledelse svarer I1:

*"Nei. Hos oss har de en felles forståelse av hvor de skal og hvorfor de skal dit. Og det er det som er de styrende parametere. Men det kommer jo an på hvor fritt eller rigid man styrer, da. Vi har en grunnleggende filosofi om å gi handlingsrom, fullmakter og tillit."*

Informanten svarer her med bakgrunn i egen virksomhet og nevner ingen konkrete implikasjoner.

I2 har en litt annen innfallsvinkel på samme spørsmål:

*"Ja. Man skal være 'på' hele tiden, og de dårlige dagene bør være et fåtall. Man blir sånn at man driver sin egen lille bedrift som skal gå godt hver dag."*

Vi tolker informantens svar som at utøvelse av selvledelse kan også være en belastning for den enkelte. Videre visualiseres det et bilde av selvlederen som ansvarlig for sin egen del av organisasjonen.

I3 svarer på samme spørsmål:

*"Ja, dersom leder over selvleder ikke gir klare rammer og ikke klarer å vise rett retning. ... Et annet moment er at noen liker stor frihet og stort handlingsrom mens andre ikke liker det. De vil i større grad diskutere og bli sett. I den grad vil nok noen kunne oppfatte selvledelse og frihet som manglende styring."*

Vi tolker informantens svar som at det kan oppstå komplikasjoner dersom det ikke foreligger klar og tydelig kommunikasjon mellom leder og medarbeider. Videre kan det oppstå problem dersom lederen ikke klarer å se de medarbeiderne som ikke evner eller ønsker selvledelse på samme måte.

I4 har en annen interessant vinkling i sitt svar:

*"Det vet jeg ikke. Jeg tenker at det ikke burde være det. Men en mulig implikasjon kan jo være at man kan bli litt sta å gå sine egne veier, og dermed ikke helt tilpasse seg flokken."*

Vi antar at det her tenkes en ansatt som bevisst går sine egne veier fordi han får muligheten til det. Informanten fikk derfor et oppfølgingsspørsmål på om det er sånn at selvledere er store individualister, og svarer følgende:

*"Nei, det tror jeg ikke. Men jeg tror man er bevisst sitt ego, hvem man er og hvordan påvirkning man har på andre. Jeg tror at et viktig element i selvledelse er det å kjenne seg selv nok til at du vet hvordan du virker på andre."*

I forlengelsen av vår tidligere tolkning sier informanten her at dersom en selvleder velger å gå sin egen vei så gjøres dette bevisst.

I5 har følgende svar på implikasjoner ved selvledelse:

*"Jeg tror det er verdifullt for personen selv, at man legger opp til selvledelse i organisasjonen. Mange vil synes at det er veldig moro. Men igjen, det ligger ikke for alle. Jeg vet, både av erfaring og forskning, at enkelte mennesker har behov for større grad av styring og må følges opp. Jeg vet om mennesker som har blitt syke av å lede seg selv i for stor grad."*

Informanten er her inne på det samme som I3 var inne på i forhold til at ikke alle ønsker selvledelse i like stor grad. Vi tolker informanten her som at lederen må evne å se de ulike behovene og dermed lede de ansatte på forskjellig måte.

I6 har en annen innfallsvinkel til en mulig implikasjon:

*"Jeg har opplevd miljø med stort geografisk spenn som har vært veldig lystne på autonomi og selvledelse. Vi opplevde da autonomi i negativ forstand, altså at de etter hvert suboptimaliserte virksomheten."*

Informanten er inne på det samme som I3 og I4 når han påpeker dette med å følge flokken og felles bestemmelser. Tanken med å gå egne veier kan for selvlederen selv, i beste fall, være godt ment. Men det undergraver de andre i teamet og/eller selskapet for øvrig.

#### *Oppsummering Implikasjoner ved selvledelse*

Lederen må være klar og tydelig på retning for å være sikker på å få med de ansatte. Lederen må videre evne å lede de ansatte på forskjellig måte fordi ikke alle er fortrolig med selvledelse på samme måte. Selvledelse kan dermed hos noen ansatte oppfattes som manglende ledelse. Suboptimalisering kan være en mulig implikasjon fordi man ikke evner å se helhetsbildet.

#### **4.2.6 Forståelse av fenomenet**

Forståelse av fenomenet faller ut som egen underkategori. Tre referanser fra tre kilder har vi derfor valgt å ta med i underkategorien «Bevissthet» fordi disse to kategoriene viste seg å være sammenfallende.

#### **4.2.7 Bruk av ordet**

Bruk av ordet faller også ut som egen underkategori da vi velger å innlemme denne innenfor andre relaterte underkategorier, primært under «Bevissthet» og «Gammelt eller nytt fenomen».

#### **4.2.8 Refleksjon**

Refleksjon faller også ut som egen underkategori. Den viser seg å sammenfalle med andre relaterte underkategorier som eksempelvis «Bevissthet», «Gammelt eller nytt fenomen».

#### **4.2.9 Kjennetegn ved selvleder**

Denne underkategorien har mange treff og sitater. Sett i lys av vår problemstilling er det viktig med innblikk i informantenes refleksjoner rundt hva som kjennetegner en selvleder. Disse uttalelsene er ikke formet av et gitt teoretisk bakteppe men basert på åpne tanker og synspunkt.

På spørsmål om spesielle kjennetegn ved selvledere svarer I1:

*"De er selvgående og ordner det meste på egen hånd uten å spørre. Det er en som er god til det han holder på med. En som har orden i sakene og som skaper resultater."*

I2 svarer slik:

*"En som ikke må ha utdelt oppgaver for å få jobben sin gjort, en som er kreativ i forhold til å planlegge dagene sine, kunne planlegge frem i tid og kunne bære det ansvaret man har."*

Informantene uttrykker her at det handler om faglig trygghet, ansvar for arbeidet som skal gjøres samt det å skape resultater.

Uttalelser fra tre ulike informanter fokuserer på det samme med litt forskjellig formulering:

*"Det handler først og fremst om personen. Det er en person som har selvdisciplin, som er veldig god til å lede seg selv og er klar over sine verdier og holdninger. Videre må en selvledende person være utholdende i arbeidet sitt." (I5)*

*"Det er en engasjert person, en som har lyst til å være selvgående. Denne personen er så trygg i faget sitt og rollen sin at han kan ta beslutninger der og da, og gi råd til andre uten å nødvendigvis spørre andre først." (I6)*

*"Det er en person med stor faglig trygghet. En trygghet om at vedkommende kan ta beslutning. Videre kjenner han handlingsrommet sitt og er trygg på virksomhetens strategi og forventninger." (I3)*

Vi ser at informantene er langt på vei enige om hva som kjennetegner selvledere. Vi ser at det stilles ganske store forventninger til det å være en selvleder. Men er informantene like reflektert i forhold til hvilken input medarbeidere får fra sin leder, siden dette baserer seg på dialog og forståelse fra begge parter?

I4 er alene om å nevne dette med grensesetting:

*"Det er personer som kan sette ord på følelsene sine. Som for eksempel nå trenger jeg nye utfordringer, nå trenger jeg hjelp, nå trenger jeg litt fri eller som sier at dette må vi snakke om. Altså personer som evner å sette ord på behovene sine og ikke nødvendigvis følelsene i form av at nå er jeg glad eller lei meg."*

Informanten belyser at en selvleder kjenner sine behov og kan sette ord på dem. Det å ha integritet og selvrefleksjon til å si fra og sette grenser. Dette anses som viktige forutsetninger fordi en selvleder "vil videre".

På oppfølgingsspørsmål om dette kan oppfattes som en vinglete selvleder svarer samme informant:

*"Nei, det tenker jeg indikerer en god selvleder. En som kjenner seg selv nok til å vite hva han trenger." (I4)*

På spørsmål om hvordan det er å lede selvledende mennesker svarer I6:

*"Du må tørre å gi slipp på litt kontroll. Dersom du er en kontrollorientert leder synes du selvledelse er en styggedom. Men hvis du ønsker å være en coachende leder så er det en drøm med selvledende medarbeidere."*

Det å tørre å slippe litt opp å gi fra seg kontroll og myndighet kan fort vise seg å bli et dilemma som leder, noe vi påpeker nærmere i teorikapitlet.

På spørsmål om selvledelse er noe alle kan utøve uavhengig av jobb svarer I6:

*"Ja jeg tror det. Det å være trygg i jobben sin, se folk og ha guts til å ta en avgjørelse er viktig uansett jobb."*

Informanten oppsummerer med denne uttalelsen at alle medarbeidere bør kjenne på faglig trygghet i arbeidet sitt.

På spørsmål om det å lede selvledende mennesker svarer I3:

*"Jeg tenker at det er en berikelse som leder fordi de har både kunnskap og kompetanse til å angripe en problemstilling på en bedre måte enn jeg kunne ha gjort, fordi jeg ikke har deres fagkompetanse."*

På spørsmål om det kan være sånn at de har baktanker med å opptre som en selvleder svarer I1:

*"Det har jo med personen å gjøre, men jeg tror også at det handler om å ha muligheten til å gjøre det."*



### *Oppsummering Kjennetegn ved selvleder*

Faglig trygghet er viktig for utøvelse av selvledelse. Det er en forutsetning for å ta selvstendige beslutninger. Videre kjennetegnes selvledere for å være utholdende i arbeidet sitt og at de er kreative i forhold til å løse arbeidsoppgavene sine.

#### **4.2.10 Teori**

Teori belyser det teoretiske bakteppet for selvledelse, som i vår forskning sammenfaller med mye av det som er nevnt i underkategorien «Gammelt eller nytt fenomen». Teori faller derfor ut som egen underkategori.

#### **4.2.11 Team**

Selvledelse som arbeidsform og ledelsesverktøy er ikke bare myntet på individuelt arbeid. I en organisasjon jobber man ofte i team med ulike oppgaver og er dermed avhengige av å samarbeide for å kunne løse dem. To av informantene våre har synspunkt på dette med selvledelse i forhold til det å arbeide i team. Selv med få referanser og kilder knyttet til underkategorien Team, har vi valgt å la den stå som egen kategori fordi teamarbeid er en nødvendig og mye brukt arbeidsform, og det er derfor viktig å belyse denne opp imot selvledelse.

Sett i lys av det å være selvleder i en gruppe uttaler I4:

*"Selvledelse kan føre til implikasjoner og gi utfordringer dersom gruppa blir for stor. Da kan mangel på felles identitet føre til at selvlederen beveger seg i egen retning. Men i en mindre gruppe tror jeg selvlederen har i seg det å jobbe med gruppen og de tilpasser seg lettere hverandre."*

Informant 5 har et annet syn på selvledelse i team:

*"På teamnivå kan man oppleve problemer knyttet til selvledelse. Hvis et team er sammensatt av selvledere med stort ego, såkalte Marlboro man`s, så har de en tendens til å ri i hver sin retning. Og det blir ikke teamarbeid av det. Selvledere er som atomer som vil styre seg selv. Men de er en del av en organisasjon, et sett av molekyler og strukturer, som skal jobbe mot samme mål."*

I forlengelsen av forrige svar sier informanten dette om selvledelse:

*"Selvledelse er veldig bra. Individet får muligheten til å blomstre. Men samtidig er vi felleskapsvesen, og dette må balanseres opp imot teamarbeid."*

#### *Oppsummering Team*

Selvledelse som arbeidsform utfordrer teamarbeid som arbeidsmetode fordi en selvleder vil posisjoner seg å gå sin egen vei.

#### **4.2.12 Ønske om selvledelse og autonomi**

Vi har tidligere sett på ulike årsaker til at selvledelse som moderne ledelsesteori har vokst frem. Og måten informantene våre har svart på underveis i forskningen indikerer at økt bruk av selvledelse som styringsverktøy er rett vei å gå for å motivere og engasjere medarbeiderne. Likevel har vi valgt å ha dette som en egen underkategori for å tydeliggjøre medarbeiderens ståsted og behov.

På spørsmål om det fra et medarbeiderperspektiv er ønskelig med mer selvledelse svarer I3:

*"Det er et veldig generelt spørsmål, men jeg tror det. Men i den sammenheng må man differensiere ledelse. Vi må ivareta både de som liker selvledelse og de som ikke er så fortrolige med det."*

I5 svarer:

*"Jeg tror det er ønskelig både for medarbeider og organisasjon for øvrig. Det ligger i tiden at medarbeideren ønsker frihet, ansvar og så videre."*

I5 tror også at det fra et ledelsesperspektiv er ønskelig med mer selvledelse fordi:

*"Det handler om hvilket syn man har på mennesker. Måten lederen utøver ledelse på, og det synet han har på menneskene i organisasjonen vil bli lagt merke til. Dersom man som leder utøver selvledelse og legger til rette for selvledelse vil folk vise respekt og tillit. De vil kjenne på ansvaret, og de aller fleste vil oppleve at det er bra for dem. De vil på den måten vokse som mennesker, noe som også er viktig for ledelse."*

Il svarer dette:

*"Ja, med tanke på at folk skal trives og at de føler seg mer motivert når de kan påvirke sin egen dag, så er det jo positivt."*

#### *Oppsummering Ønske om selvledelse og autonomi*

Alle informantene våre snakker generelt om selvledelse på en måte som indikerer at dette er et ønske fra medarbeiderens ståsted. I tillegg presiserer tre av dem dette på direkte spørsmål. Dette gir oss som forskere en bekreftelse på at ledere tror at medarbeideren selv ønsker selvledelse på jobb i større grad.

#### **4.4.13 Lede selvleder vs. ikke selvleder**

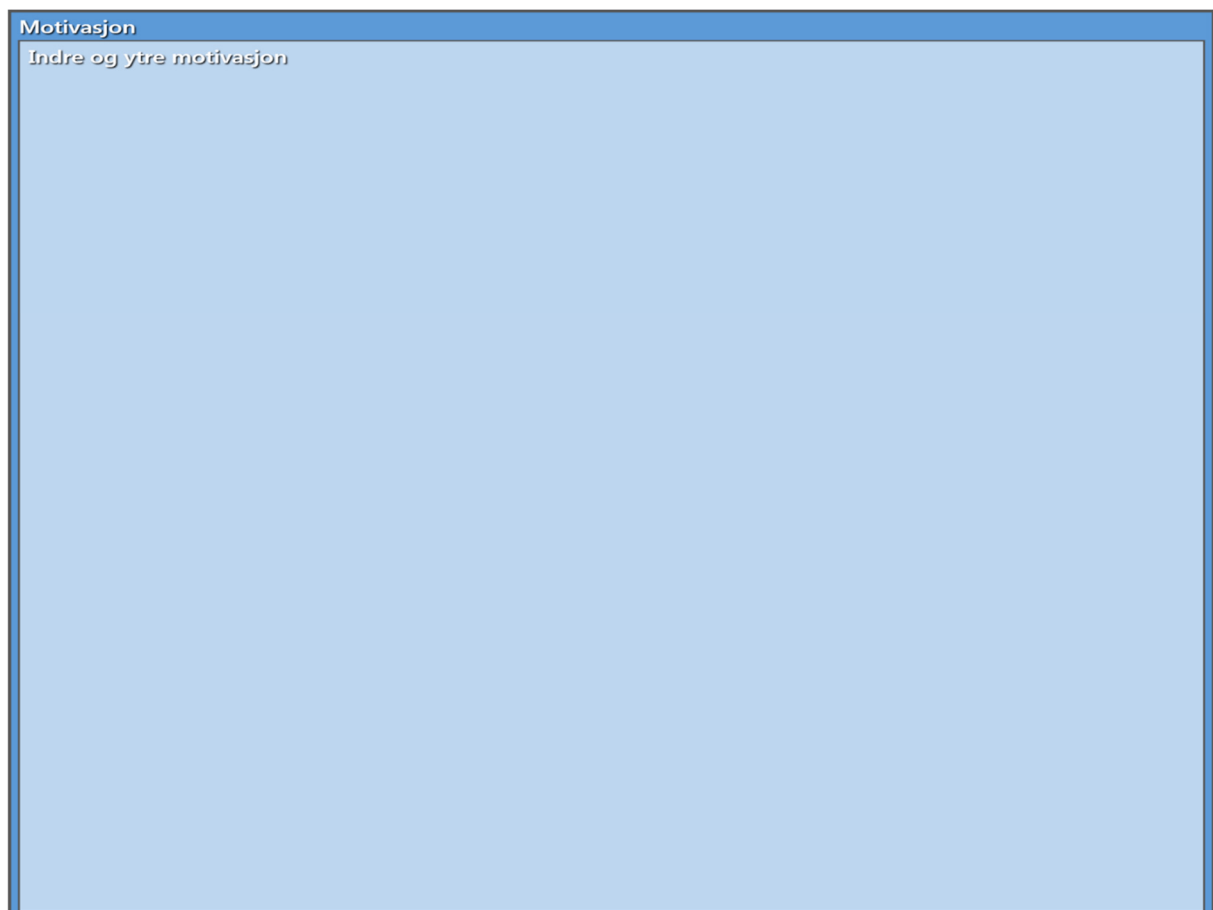
Vi har valgt å utelukke denne underkategorien fordi de tre referansene vi fikk gjennom kodingen alene ikke gir tydelige svar ut fra navnet på kategorien. Vi har derfor valgt å innlemme referansene under andre mer sammenfallende underkategorier.

### 4.3 Motivasjon

Den tredje av fire hovedkategorier er motivasjon. Ved å ha gjennomført den åpne og aksiale fasen stod vi igjen med en underkategori til motivasjon. Hovedkategorien motivasjon og dens tilhørende underkategori er:

- Indre og ytre motivasjon

At vi fikk kun en underkategori kan ha sammenheng med at indre og ytre motivasjon henger tett sammen. Og at forhold rundt begrepet motivasjon ikke er like enkelt å gi et annet navn enn nettopp det det er – altså motivasjon. Informantene har mange refleksjoner rundt nyansene som fremkommer i svarene på våre spørsmål.



Figur 4-4 Underkategorier i Motivasjon fra NVivo

### **4.3.1 Indre og ytre motivasjon**

Innledningsvis vil vi si litt mer om hva som kjennetegner de to forskjellige delene av motivasjon.

To av de fremste ekspertene på motivasjon, (Deci&Ryan, 2000), sier at motivasjon ikke er noe vi enten har eller mangler. De sier at det hovedsakelig finnes to typer motivasjon, som vi også har begrenset vår spørsmålsstilling til; *indre* og *ytre* motivasjon.

Det er to vesentlige forskjeller på disse to aspektene ved motivasjon. Fra tidligere i oppgaven har vi beskrevet at Deci & Ryan gjennom selvbestemmelsesteorien sier at *indre* motivasjon oppstår når tre grunnleggende behov hos mennesket er oppfylt:

- Tilhørighet – i en organisasjon eller gruppe
- Har kompetanse til å gjennomføre en oppgave eller løse en utfordring
- Autonomi – ønsket om selvbestemmelse

Settes dette i sammenheng med den enkeltes rolle som medarbeider i en bedrift - bør oppgaver som skal løses gis stor mulighet til individuell frihet i forhold til fremgangsmåten når disse skal løses.

For å løse en oppgave bør den enkelte ha nødvendig kompetanse til å løse sine utfordringer. Det betyr at oppgavene må være utformet slik at den enkelte er i stand til å gjennomføre og dermed komme frem til et resultat. Alternativt må den enkelte øke sin forståelse og dermed øke sin kompetanse for å greie mer krevende oppgaver.

Videre er det viktig at hver enkelt gjennom sin kompetanse og autonomi også opplever å bidra til fellesskapet – eller sin organisasjon/gruppe.

Viktigheten av å ha motivasjon i jobbsammenheng beskriver Informant 2 på denne måten: *"Jeg tror mest på indre motivasjon. Hvis ikke tror jeg man må finne på noe annet hvis man ikke har den indre motivasjonen jeg mener man bør ha. Det finnes så mange muligheter der ute så da får man heller finne noe annet som motiverer en."*

Informanten peker her på at det er viktig for den enkelte å ha motivasjon for sin jobb. Hun peker på at indre motivasjon er en viktig, om ikke en avgjørende, faktor for å kunne gjøre sin jobb på en god måte for seg selv og organisasjonen man tilhører.

Indre motivasjon påvirkes av mange faktorer. Men under de rette omstendighet utløser indre motivasjon større evne til kreativitet, problemløsning og er prestasjonsfremmende. Videre er det slik at personer med indre motivasjon også preges av positive følelser og har bedre psykisk og fysisk velvære.

Dette støttes av informant 1 når han reflekterer rundt hva som har betydning for medarbeidere på ulike nivå og dernest om betydningen for effektivitet:

*"Men du har samme mekanismene på grunnnivå, så du kan si at det at folk føler at de blir sett og kan påvirke egen arbeidsdag, det har jo mye å si, vi ser jo at det er gode tall på at det har betydning for sykefravær og ting som igjen har betydning for effektiviteten i en bedrift. Så jeg vil si at du har det i alle ledd i organisasjonen, men muligens i litt sånn forskjellig grad, da. For ledere tror jeg de motiveres mye av at de får handlefrihet og får ting til, at de lykkes."*

Informanten er her innom flere viktige faktorer som påvirkning av egen arbeidshverdag (autonomi) og betydningen av at den enkelte blir sett som etter hans oppfatning er viktig når det gjelder motivasjon. Dette gir igjen effektivitetsgevinster som lavere sykefravær. Lavt sykefravær har direkte sammenheng med psykisk og fysisk velvære, slik vi var innom ovenfor.

Dette med effektivitet var også informant 3 innom. Svaret gir bekreftelse på det samme da hun ble spurt om hvorvidt hun trodde indre eller ytre motivasjon var det som påvirker effektivitet mest:

*"Jeg tenker at det er de indre. Jeg tenker at en bonusordning har en kortvarig glede. Mens en tilhørighet er langvarig motivasjon. Og vi ser at vi nesten ikke har turnover."*

Informanten peker her på tilhørighet som en viktig faktor og setter det i sammenheng med indre motivasjon. Det å ha tilhørighet er en viktig faktor for denne type motivasjon. Når indre motivasjon er avgjørende for selvledelse, så må dermed tilhørighet også være en viktig premissgiver for selvledelse.

I en organisasjon er det flere rammer som den enkelte medarbeider trenger å kjenne for å kunne vite hva handlingsrommet består av. Disse rammene må av den enkelte oppfattes å være i samsvar med de faktiske forhold i bedriften slik at de kan legges til grunn for rolleutøvelsen og deretter være vilkårene for problemløsningen i hverdagen. Herunder er ansvarsområde et viktig forhold å avklare for autonomi. Men for selvledelse og autonomi er også grunnleggende viktig at den ansatte er i stand til å identifisere seg med bedriftens visjon, målsettinger og verdier.

*"Men indre motivasjon - når vi som bedrift har et verdigrunnlag som treffer mine grunnleggende verdier på en sånn måte at jeg kan assosiere meg med dem, så er det en indre motivasjon for at jeg skal ha lyst til å må målet for bedriften. ... Hvordan sikre at vi hele tiden er der fremme for å kunne levere resultatene. Og da tror jeg at de verdiene vi har er utrolig viktige, at de treffer. Det med indre motivasjon som du sier." (I6)*

Informanten er innom dette med samsvar mellom egne og bedriftens verdier. Selvledelse utøves best ved tilstedeværelse av enkelte rammevilkår. Samsvarende verdier synes å være ett av disse vilkårene.

En kan se på ytre motivasjon som motsatsen til indre motivasjon. Som tidligere omtalt i oppgaven må ledelsen i dag i langt større grad fungere som tilretteleggere for organisasjonen. Detaljstyring vil bli oppfattet som demotiverende for den enkelte, og ledelsen må derfor styre gjennom det som oppfattes som motiverende elementer. Herunder personlig utvikling, motivasjon gjennom belønning i ulike varianter i forhold til det den enkelte ønsker, eller motiveres av. I dette forholdet er også begrepet *valens* sentralt som beskrevet under teorikapitlet.

Ytre motivasjon er gjerne forbundet med såkalte forsterkere for adferd, belønning, incentiver og straff. Hvilken sammenheng har så ytre motivasjonsfaktorer sett i sammenheng med selvledelse? Innledningsvis beskriver en av informantene våre sammenhengen mellom indre og ytre motivasjon slik:

*"Når det gjelder motivasjonsfaktorer så har jeg sterk tro på indre motivasjonsfaktorer. Jeg tror det er det som skaper en motivasjon som er varig. Når det gjelder belønningssystemer med bonuser og slike ting, så er det at man har en konkurransedyktig lønn en forutsetning. Men det at det skal komme bonuser inn - jeg vet at en del sier at det er en del av lønnen og en*

*viktig motivasjonsfaktor. Men jeg tror som sagt at tilhørighet, resultater og det å bygge et omdømme er sterkere motivasjonsfaktorer enn at det kommer en bonus." (I3)*

Informanten berører i sin refleksjon en del av ytre motivasjon som ofte omtales som en viktig del for prestasjon i organisasjoner - nemlig dette med bonus. Høy bonus oppfattes ofte synonymt med høy prestasjon.

Et godt eksempel på at incentivordninger i ytterste fall kan medføre katastrofe, er historien om det amerikanske energiselskapet Enron;

Ledelsen i Enron hadde et mål om å gjøre selskapet sterkere og mer produktivt. For å få dette til gav de aksjeopsjoner til toppledelsen for å motivere dem til å oppnå målene. Det tok ikke lang tid før disse lederne fant ut at den korteste veien til å tjene kolossale mengder med dollar på deres aksjeopsjoner var å kunstig øke verdien på selskapets aksjer gjennom spekulative transaksjoner hvor reelle tap ble holdt borte fra regnskapet. Incentivordningene gjorde således at Enronkonkursen i 2001 ble en av historiens største.

I det videre skal vi se hvordan våre informanter reflekterer over denne typen motivasjon, og om det har effekt for graden av selvledelse.

I intervjuet med informant 5 kom vi innom dette med belønning, motivasjon og sammenheng med selvledelse:

*"Jeg tror det ene er det at når det gjelder individene, så har vi ikke snakket så mye om hva er det egentlig som motiverer deg og gir deg energi - innenfra sett. Og det andre er at det gjør det mye enklere for ledere. Du gjør arbeidet og så får du penger eller materiell belønning. Og så er det sånn at det er mange som er ledere, men det er ikke alle som leder. Og det kreves mye mer blod, svette, tårer, nærhet, kontakt - det å utøve transformasjonsledelse og styrke folks selvledelse. Det koster noe helt annet enn penger."*

Med sitt svar er informanten innom flere forhold. Både hva gjelder indre og ytre motivasjon. Ut fra hans svar kan man lese at for å styrke selvledelse hos medarbeidere, så må man som leder gi noe mer inn i relasjonen til sine medarbeidere enn penger eller materiell belønning for å fremme selvledelse.



Samme informant utdyper videre hva han mener ytre motivasjonsfaktorer som incentivordninger gjør med indre motivasjon som er en forutsetning for selvledelse: *"Ytre motivasjonsfaktorer i form av belønningssystemer, bonusordninger og sånt, i utgangspunktet er jeg mot det. Erfaringsmessig og faglig. Det smuldrer opp og dreper - langsomt - indre motivasjon."* (I5)

Han har en oppfatning av at ytre motivasjonsfaktorer av denne karakter kan ha negativ effekt på graden av indre motivasjon. For å forklare dette ytterligere sier han:

*"Og det andre er at det styrker faktisk både misunnelse, følelse av å bli urettferdig behandlet. Så det skaper veldig mye grums i organisasjoner. Og det tredje er at det pirrer individualisme og narsissisme. Fremfor team og felleskapsarbeid."* (I5)

Det er helt tydelig at informanten mener at denne typen ytre motivasjonsfaktorer kan bidra til å undergrave indre motivasjon og andre faktorer som er grunnleggende viktig for en organisasjons evne til å ha selvledende mennesker.

En av de andre informantene beskriver en annen vinkling når det gjelder motivasjon:

*"Jeg ville normalt sagt at jeg tror at indre motivasjon er viktigst, men jeg må si at jeg er blitt litt overrasket innimellom at det er flere enn jeg tror som har det ytre behovet."* (I4)

De fleste av våre informanter er entydige i sine svar på at det er indre motivasjon som er viktigst sett i sammenheng med utøvelse av selvledelse. Informant 4 nyanserer dette forholdet med å bringe inn at det kan være motsetninger som gjør at mennesker i organisasjoner prioriterer ytre faktorer:

*"Jeg tror mange går omveien rundt det ytre. At det er tryggere å slåss for det, eller kjempe for. Det er mer sosialt akseptert. Det er på en måte lettere å si at jeg passer til å være leder jeg. Jeg har lyst til å være leder. Jeg fortjener den tittelen. Enn å si at jeg har behov for å bli elsket da."*

Informantens refleksjon indikerer at det å få en posisjon som leder kan gi mer anerkjennelse i organisasjonen enn det å kun få en positiv tilbakemelding. Således kan det være en måte å skaffe seg selv anerkjennelse.

Ut over dette med indre og ytre motivasjon og betydningen av dette for den enkelte kom en av

informantene med en refleksjon som muligens kan være av stor betydning for enkeltindividet: *"Når jeg ser på Maslows behovspyramide; de grunnleggende behov og få dekket de fysiske behovene, så kommer det opp et behov for selvrealisering. Men vet du det blir bare trist hvis det stopper der. For det kommer en pyramide på toppen der med spissen ned. Som ender opp i det å bety noe for andre mennesker."* (I5)

Informanten bringer her inn et aspekt ved det å ha interesse for andre mennesker. Det å bety noe for andre mennesker kan omsettes til forholdet mellom leder og medarbeider. Som vi har sett tidligere er det avgjørende at en leder bryr seg om sin medarbeider. Dette kan gjøres gjennom stimuli som påvirker indre eller ytre motivasjon. Uansett er det viktig at lederen betyr noe for medarbeideren, og omvendt. Det er avgjørende for å fremme selvledelse.

### *Oppsummering Motivasjon*

Våre informanter ser en helt klar sammenheng mellom indre motivasjon og selvledelse. Det å legge til rette for mekanismer som fremmer indre motivasjon vil være positivt.

På den andre siden synes det også å være enighet om at ytre motivasjonsfaktorer ikke er like positive sett i forhold til det å fremme selvledelse. Muligens kan for mye fokus på ytre motivasjon gå på bekostning av en organisasjons evne til å opprettholde indre motivasjon som selvstendig drivkraft hos sine medarbeidere.

## **4.4 Virksomhet**

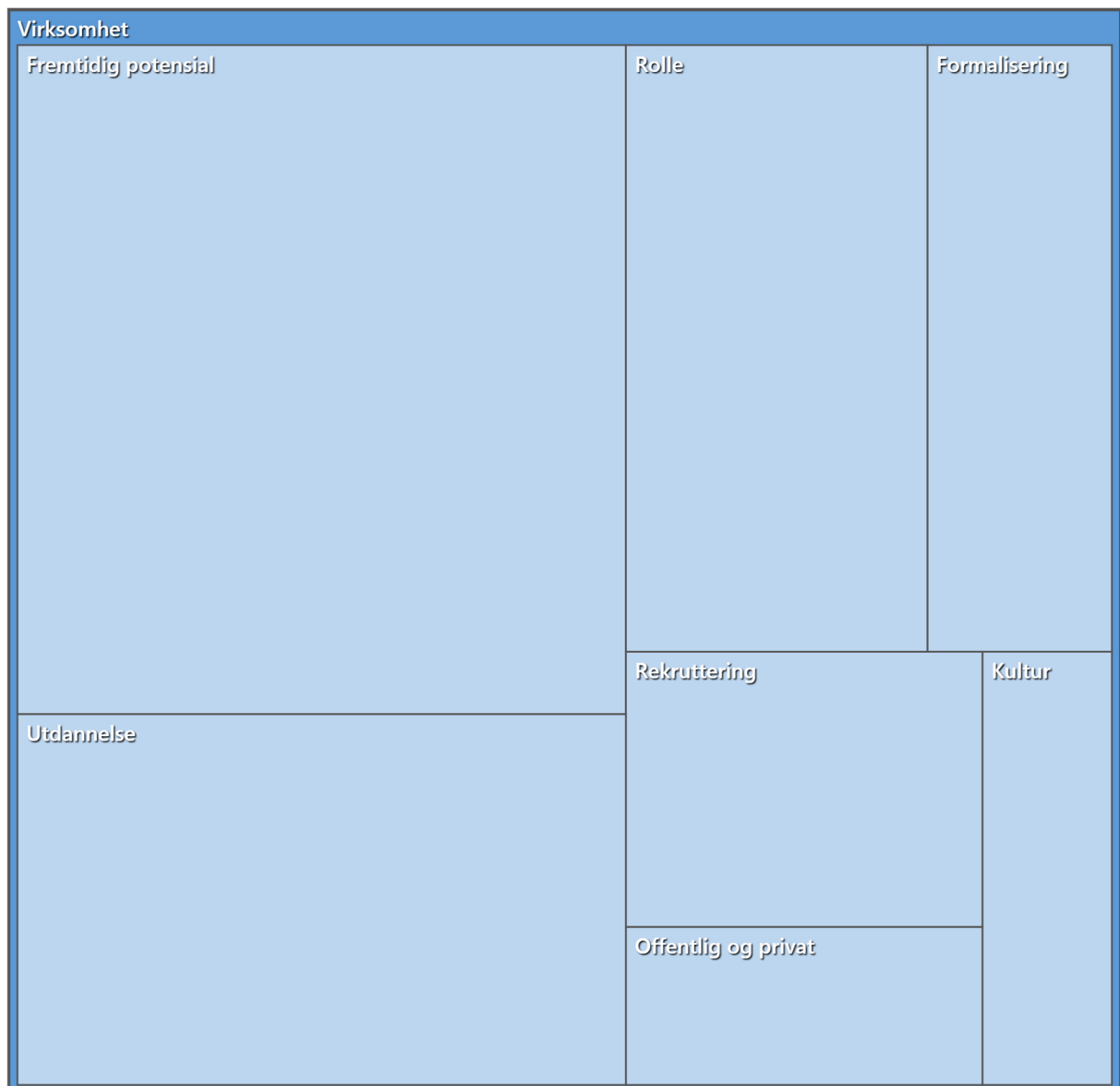
Virksomhet er den andre av våre fire hovedkategorier. Den åpne- og aksiale kodingen førte til at vi fikk 7 underkategorier i hovedkategorien virksomhet hvor fremtidig potensial er den største av disse. Figur 4-5 viser kategoriene og deres innbyrdes størrelse.

I vår spørsmålstilling var vi ute etter å finne ut av i hvilken grad ulike rammer kan ha en innvirkning på medarbeiderens utøvelse av sin rolle. Videre i hvilken grad selvledelse kan påvirkes av ledere, eller har fokus i bedriftene hvor våre informanter er eller har vært ansatt.

Det ble naturlig for oss å samle funnene i en kategori som vi ga navnet virksomhet. Da en virksomhet har i seg mange av de kategorier av aktiviteter, roller og formelle forhold som funnene kategoriseres i.

Som oversikten over underkategoriene viser har informantene mange refleksjoner om potensialet med fokus på selvledelse. Nest største kategori er utdanning. Her fremkommer svar på hvorvidt utdanning kan ha en sammenheng med grad av selvledelse.

Videre er det flere kategorier som bidrar til å nyansere både bakgrunnen til informantene og deres egen erfaring med fenomenet og andre forhold de mener er viktige i diskusjonen rundt selvledelse.



Figur 4-5 Underkategorier i Virksomhet fra NVivo

Våre underkategorier innenfor virksomhet er:

- Rolle
- Utdannelse
- Formalisering
- Offentlig og privat
- Kultur
- Rekruttering
- Fremtidig potensial

#### **4.4.1 Rolle**

Våre informanter har ulike bakgrunn og jobbsituasjon i dag. For å kunne nyansere mellom deres syn på de ulike spørsmålene, og særlig med hensyn på fenomenet selvledelse, er det viktig at den enkelte informant beskriver seg selv. Rolle må da i denne sammenheng forstås som den posisjon eller oppgaver informanten har eller har hatt når refleksjoner og svar på våre spørsmål gis. Vi valgte bevisst informanter som har erfaring som ledere og andre som har roller som rådgivere hvor de observerer ledere. Felles for alle er at de på et eller annet tidspunkt i sin karriere har vært ledere og selvfølgelig da også har vært medarbeidere. På den måten får vi en bredde i svarene.

Informant 4 er 52 år med 32 års arbeidserfaring. Hun har jobbet en stor del av disse årene med utvikling av ledere og HR-rettet arbeid og beskriver sin erfaring slik:

*"25 av de årene i eget selskap hvor jeg har jobbet med utvikling av ledere og HR-rettet arbeid i forskjellige bedrifter i Norge og noe i Skandinavia. I tillegg til det så har jeg hatt to store verv hvor jeg har vært leder. Det ene da var jeg leder, styreleder for en forening – Ungt entreprenørskap. Så har jeg hatt halvannet år i et fast engasjement som HR-sjef med 16 personer faglig rapporterende og 3 direkte rapporterende."*

I tillegg har informanten erfaring med det å ha ansvar for mange personer. En erfaring som hun i andre deler av funnene reflekterer over og setter i sammenheng med forholdet mellom medarbeider og leder. Denne delen av sin karriere oppsummerer hun slik:

*"Før det så ledet jeg en enhet i Adelsten som drev med varehandel og økonomioppfølging i 3 år. Den bedriften var i Adelstenkonsernet og hadde 66 butikker. De gikk fra 6 varelinjer til*

*1600 varelinjer. Da hadde jeg økonomioppfølging av disse 66 butikkene på disse varene. Jeg hadde 2 stykker rapporterende direkte til meg, og så var det disse ansvarlige i butikk." (I4)*

To av våre informanter, I4 og I5, har i dag lignende roller. De jobber som konsulenter innenfor lederutvikling. I4 som selvstendig næringsdrivende og I5 i en stiftelse som i nasjonal sammenheng har et av de mest prestisjetunge programmene for utvikling av ledere. Det er således riktig å kunne si at de har et godt grunnlag for å si noe om hvordan selvledelse som fenomen opptrer når en observerer mange ledere over tid.

I5 beskriver sin jobbsituasjon slik:

*"Det som er det aller viktigste og kjernen i den jobben jeg har i dag – det er å hjelpe ledere og medarbeidere til å finne sitt talent og utvikle og bruke dette talentet til det beste for seg selv, medarbeiderne sine og virksomheten sin opp mot kunder. Og så er det å utvikle organisasjoner."*

Uten å referere direkte til selvledelse, så samsvarer mye av det informantene sier her med fenomenet selvledelse. Selvledelse går blant annet ut på at den enkelte legger strategi for hvordan å kunne motivere seg selv til å utnytte sitt talent eller kompetanse.

På spørsmål om han har observert mange ulike ledere, som dermed kan gi han et godt grunnlag for sine refleksjoner på spørsmålene våre, sier han om antallet observerte ledere: *"Ja, det er snakk om flere hundre og tusen i løpet av perioden jeg har vært her og i tillegg også på høyskolen/universitetet." (I5)*

Dette indikerer at informantens svar på våre forskningsspørsmål i utgangspunktet har stor reliabilitet basert på en stor mengde observasjoner.

De øvrige informantene har også godt grunnlag for sine svar gjennom observasjoner og direkte erfaring. De er alle ledere på relativt høyt nivå i sine organisasjoner.

Informant 1 er konsernleder med flere hundre ansatte, i tillegg til å være daglig leder i to av datterselskapene. Han har flere medarbeidere som rapporterer direkte til seg:

*"Pr. dags dato så er jeg konsernsjef i ..., og da har jeg ca 700 ansatte under meg, fordelt på fem datterselskap, og i tillegg et morselskap."*

Informant 3 definerer seg selv som mellomleder i organisasjonen. Hun har også et stort antall medarbeidere som hun er ansvarlig for både direkte og indirekte:

*"Direkte ansvar er 40 stk. Det ligger mellom 38-42. I direkte linje så er det 6 personer som rapporterer til meg. Indirekte, inklusiv de som er på kontrakt under, vi sier 150 stk."*

Informanten beskriver her kompleksiteten i antall medarbeidere og personer som direkte og indirekte rapporterer til henne. Dette tilsier erfaring med mange ulike medarbeidere som også bidrar til bredde i svarene hun gir.

### *Oppsummering Rolle*

Funnene i underkategorien roller gir en beskrivelse av våre informanternes roller og erfaringer som gir grunnlag for å kunne vurdere deres svar på spørsmålene våre. Alle informantene er ikke referert i teksten over, men alle har de et bredt grunnlag i erfaring og ansvar. Dette gir en god indikasjon på at svarene vi har fått i forskningen har god reliabilitet. Erfaringen og dagens rolleutøvelse hos alle informantene er godt dekkende for det behov vi så etter for å kunne gjøre forskning på vår problemstilling.

#### **4.4.2 Utdannelse**

Fenomenet selvledelse, som tidligere beskrevet i oppgaven, synes å ha sammenheng med medarbeiderens ønske om mer autonomi i utførelse av sine arbeidsoppgaver. Av forskningen innfor feltet er det en forklaring på at dette igjen har sammenheng med en økende grad av akademisk utdanning i befolkningen. Mennesker med økende grad av akademisk utdanning ønsker større autonomi og dermed behov for selvledelse.

I forhold til vår problemstilling er det derfor viktig å undersøke om dette stemmer. Hvordan ser våre informanter på utøvelse av selvledelse hos medarbeiderne? Har dette sammenheng med grad av akademisk bakgrunn eller ikke? Er det i tillegg slik at kompetanseintensive bedrifter har større grad av selvledere blant sine ansatte – slik teori og øvrig forskning peker på.

Innledningsvis ser vi på hvilke trekk informantenes bedrifter har i forhold til det ovennevnte. I denne sammenheng beskriver informant 2 bedriften hun jobber i slik:

*"Ja, det er en kompetansepreget bedrift. Alt fra regnskap, jurister, rådgivere, advokater,*

*siviløkonomer og andre som driver med tilskuddsberegningsbistand til ... der ute. Det er en veldig tung faglig bedrift."*

Beskrivelsen av de ansattes kompetanse ovenfor er sammenfallende med det høyere akademisk utdanning er.

Informant 6 har erfaring fra ulike bransjer. I sitt svar på om han nå jobber i en kompetanseintensiv virksomhet med mennesker som har stor grad av akademisk bakgrunn, svarer han noe mer nyansert enn informant 2:

*"Det er både og. I enkelte miljøer trenger du ikke den tunge akademiske bakgrunnen. Mens i andre miljø har du behov for helt toppsjiktet i forhold til sånn akademisk bakgrunn. Det vil ikke være riktig å gi samme ledelsesmessige oppfølging til et høyt teknologisk miljø som det er til stuerne. De skal ha like stor påvirkningsmulighet på sin arbeidssituasjon, ha like god ledelse. Men det er en litt annen dynamikk, da."*

Innholdet i svaret beskriver at ulike bedrifter har ulike behov for grad av akademisk bakgrunn. I tillegg sier han at enkelte miljøer er avhengige av å ha medarbeidere med høy akademisk utdanning. Ut over dette reflekterer han over et forhold som er viktig – nemlig at det ikke er riktig å gi samme ledelsesmessige oppfølging til mennesker med høy akademisk bakgrunn som til de som ikke har slik bakgrunn. De har ulike behov. Dette er et funn som går igjen i flere av informantenes svar og refleksjoner som vi senere skal belyse ytterligere.

At en kompetansebedrift ikke nødvendigvis er en bedrift hvor alle ansatte har høy akademisk bakgrunn er også viktig å få frem:

*"Vi er desidert en kompetansebedrift som har en veldig særegen kunnskap om luftfart. Som innenfor enkelte områder er det veldig høy utdanning, og innenfor andre så er det bare at man har en sær kompetanse. Nødvendigvis ikke ervervet gjennom skolegang, men mer gjennom det å jobbe på en flyplass." (I3)*

Kompetanse trenger ikke være synonymt med høy grad av akademisk utdanning. En kompetanseintensiv bedrift er slik informantene våre ser det - summen av alle med ulik kompetanse.

Et viktig funn, er som nevnt litt lengre opp, det at informantene synes å mene at det

nødvendigvis ikke er graden av formell kompetanse som avgjør om medarbeiderne er selvledende, eller ikke. Dette er viktig for oss som forskere å belyse ytterligere. Vår spørsmålstilling var innom hvorvidt det er forskjell i det å lede mennesker med ulik grad av akademisk bakgrunn. Og i så fall på hvilken måte er det forskjell i måten en må lede på.

Informant 4 har en refleksjon rundt det å lede mennesker med høyere utdanning kontra mennesker uten akademisk utdanning:

*"Jeg tror hvis det er sånn ja/nei spørsmål så ville jeg si ja. Mest fordi høyrere utdanning gir deg læring i å lære og trening i å lære. Og erfaring med at det er ting du ikke kan og du må lære mer. Og at det kanskje er noe av det vi og de med lavere utdanning går glipp av da. Det er en trygghet om at du må ikke kunne alt. Så jeg tror at det å lede mennesker med høyere utdanning er lettere."*

I dette svaret ligger det en nyansering som er interessant. Informanten mener at en viktig egenskap som mennesker med høyere grad av utdanning tilegner seg, er en egenskap til å lære på en annen måte. Eller som hun sier – *læring i å lære*. Om dette sees i sammenheng med at det antas at høy grad av utdanning står i sterk sammenheng med grad av selvledelse ville det muligens være slik at forekomsten av selvledelse hos mennesker med lav eller ingen utdanning avtar. Hun er helt klar på at det er forskjell i måten å lede disse to ytterpunktene av medarbeidere på - som vi også finner at de øvrige informantene mener. Men hun utdyper også at det nødvendigvis ikke er slik:

*"Det er forskjell på å lede mennesker med høyere utdanning og mennesker uten utdanning. Men så er ikke det svart/hvitt. Fordi at jeg tror at også personlighet også slår seg inn her, da. At mennesker med en høy grad av egendriv, selvstendighet, vil kunne opptre på ganske lik måte som en med veldig, veldig god utdanning."* (I4)

Dette utdyper hun ytterligere i en annen refleksjon da hun blir stilt oppfølgingsspørsmål om forskjellen i måte å lede på:

*"Jeg tenker at høyere utdanning så tenker man ofte mer, for man har lært seg å tenke. Man har blitt utfordret på å tenke. Man har blitt fylt med så mye kompetanse at hjernen må flere ganger forholde seg til; tror jeg på dette som sies, eller tror jeg ikke på dette? Og det gjør noe med lederstilen som må utøves også. Man kan ikke på samme måte dundre på og bestemme hva som er rett og galt for høyere utdannede mennesker. Mens medarbeidere uten utdanning,*



*så har man ikke fått samme erfaring eller trening med å reflektere selv over fag eller problemstillinger. Og for disse jeg tror det er lettere å være en styrende leder, som på godt og vondt, leder medarbeiderne." (I4)*

### *Oppsummering Utdannelse*

Vi har sett at alle informantene har et forhold til i hvilken grad utdanning har sammenheng med utøvelse av selvledelse. Deres svar og refleksjoner rundt spørsmålene gir god innsikt i sammenhengen mellom det at kompetanse og kompetanseintensivitet ikke nødvendigvis måles i akademisk bakgrunn. I tillegg fremkommer det at det er en oppfatning om at det er nyanser i hvordan ledelse både må og bør utøves ovenfor mennesker med og uten utdanning.

I de neste underkategoriene skal vi se litt mer på trekk ved virksomhetene som informantene kjenner som kan være av betydning for hvordan medarbeidere kan utøve selvledelse.

#### **4.4.3 Formalisering**

Bedrifter innen ulike bransjer har ulik grad av formalisering. Det er gjerne slik at bedrifter i samme type bransje også har ulik grad av formalisering. En kan gjerne se på formalisering som hvor mye en oppgave eller prosess er tydeliggjort. Dette rammeverket gir også indikasjon på hvor regelstyrt en bedrift er. Som igjen vil gi føringer for hvor mye handlingsrom enkeltindividet har når oppgaver skal løses.

I forhold til fenomenet selvledelse er det av interesse å undersøke om grad av formalisering kan ha betydning.

Informant 1 reflekterer rundt selvledelse og sterke regelsett:

*"Det blir vanskeligere å styre sin egen dag hvis det er sterke regelsett og rapporteringssystemer som hele tiden bestemmer hva du på en måte skal fylle dagene med. De gode gammeldagse tillitsbaserte systemene har gått tilbake. Man er mer opptatt av at systemene skal på en måte sikre at vi ikke gjør feil, istedenfor at personene selv skal ta ansvar og sørger for at dette blir rett eller galt."*

Sterke regelsett og rapporteringssystemer ser ikke informanten på som fremmede for å styre sin egen arbeidsdag. Det fremkommer ikke klart, men dette er nødvendigvis ikke det samme

som at selvledelse ikke kan gjennomføres med slike sterke rammebetingelser.

På en av informantenes arbeidsplass er det meste av aktivitet sterkt styrt av prosedyrer og sjekklister:

*"Min bransje er veldig regelstyrt. I bunnen så ligger lovgivningen, og så er jo nesten alt regulert via forskrift. Det gjør jo også at vi har et styringssystem som er veldig detaljert. Vi jobber i henhold til prosedyrer. Så all aktivitet som skjer på en ... er knyttet opp mot en prosedyre." (I3)*

Informanten nyanserer videre i sitt svar om at selv om det er en strengt regelstyrt og formalisert organisasjon så er det innad i organisasjonen forskjell på hvordan ledelse utøves:

*"Vi utøver i stor grad også verdibasert ledelse, men det kommer til et punkt hvor at ting blir veldig rigid. Og hvor de ansatte er nødt til å oppføre seg på en bestemt måte. Så vi har frihet under ansvar. Det kan du gjøre på administrative ledd på ledelsesposisjoner." (I3)*

I det ovennevnte ser vi at det til tider er absolutt nødvendig med rigid formalisering. Dette er ofte forbundet med sikkerhet for seg selv eller tredje person, samt at bedriften gjennom rutiner og prosedyrer vil sikre at produkter og tjenester får nødvendig kvalitet.

I de fleste bedrifter finnes en eller annen grad av formalisering. Hvordan kan selvledelse hos den enkelte medarbeider kunne påvirke formaliseringsgraden, eller hvordan ting formaliseres?

I4 gjør en betraktning som er noe annerledes:

*"Nei, jeg tror ikke jeg ville kalt ... et rutinstyrt selskap. Jeg ville tenkt det er rutiner som utvikler seg med selskapet."*

Dette kan indikere at medarbeiderne i et selskap kan bidra til hvordan formaliseringen utvikler seg. Altså nesten en motsatt prosess av det som vanligvis gjøres. Sånn sett er det muligens en forbindelse mellom selvledelse hos medarbeidere og det å se nødvendigheten av grad av formalisering.

Likeledes beskriver I1 en lignende tankegang i en stor organisasjon hvor man skulle kunne anta at det var høy grad av formalisering:

*"Nei, det er ikke veldig regel- og rutinstyrt. Og det har noe med, det er jo en mer markedsstyrt organisasjon. Og da kan man jo ikke, altså der det skjer raske skiftninger og der*

*folk må snu seg raskt og jobbe på alle tider av døgnet er nødvendig. Og da må beslutninger tas der og da. Da nytter det ikke å ha en tykk regelbok."*

#### *Oppsummering Formalisering*

Det er nærliggende å kunne anta at høy grad av formalisering vil bety at selvledelse blir vanskeligere å utøve. Informantene gir et annet bilde av dette. I enkelte deler av en organisasjon kan det være behov for mer formalisering og regelstyring enn i andre deler av den. Det fremkommer til en viss grad at medarbeidere muligens selv kan påvirke formaliseringen etter hvert som organisasjonen utvikler seg. Det er også viktig å ha evne til å styre og agere uavhengig av sterk formalisering. Dermed kan kanskje grad av formalisering og grad av selvledelse måtte håndteres samtidig.

#### **4.4.4 Offentlig og privat**

Offentlig og privat går ut som egne underkategorier da disse inngår i beskrivelse under andre relaterte underkategorier. Vi endte her opp med fire referanser fra fire kilder.

#### **4.4.5 Kultur**

I artikkelen "*Verdibasert ledelse på ville veier*" beskriver forfatteren Einar Brandsdal verdibasert ledelse på følgende måte; "*Verdibasert ledelse er en ledelsesfilosofi som bygger på forestillingen om at dersom medarbeiderne tilegner seg organisasjonens visjon, nøkkelverdier og etiske regler, vil medarbeiderne i høy grad kunne styre seg selv og samtidig opptre forutsigbart og lojalt*" (Brandsdal, 2013).

Dette uttrykker langt på vei det vi oppfatter er viktig for hvordan kulturen i seg selv er et styringsredskap som direkte påvirker hvordan organisasjoner fungerer. I dagens organisasjoner er utdanningsnivået ofte høyt. Dette i seg selv kan skape selvstendige arbeidstakere som i liten grad motiveres av detaljstyring fra ledelsen. Ledelsen må i dag i langt større grad fungere som tilretteleggere for organisasjonen. Detaljstyring vil bli oppfattet som demotiverende for den enkelte, og ledelsen må derfor styre gjennom det som oppfattes som motiverende elementer. Herunder personlig utvikling, motivasjon gjennom belønning i ulike varianter i forhold til det den enkelte ønsker, eller motiveres av.

Å bruke kultur som måleparameter på hvorvidt en organisasjon fungerer og påvirkes godt eller dårlig, er derimot ikke like enkelt. For at selvledelse skal kunne utvikles og blomstre i organisasjonen må det tilrettelegges og være bevissthet rundt fenomenet. Således kan man si at det må være en kultur for selvledelse.

Informant 2 snakker om kultur og det er viktig for at folk skal være selvgående:

*"Det er en veldig åpen og fri kultur. Jeg er veldig tilhenger av at folk skal få utfordre seg selv. Den jobben de har gjør at alle må drifte seg selv mye. Jeg våker ikke over til enhver tid og passer på at de gjør noe - det gjør de selv. Det er prisgitt at de gjør det selv, så de får mye tillit."*

For denne lederen er det viktig med sammenhengen mellom at medarbeiderne blir gitt tillit til at de kan utføre sin egen jobb og at de faktisk ser til at den blir gjort. Lederen forventer at den enkelte er autonom, eller sagt på en annen måte – er en selvleder.

I3 er en leder i en bedrift hvor det er store krav til kompetanse og hvor kulturen beskrives slik:

*"Vi har en sterk kultur."*

Lederen har tidligere beskrevet at bedriften består av medarbeidere som på alle nivå utøver selvledelse selv om graden av utdanningsnivå varierer stort. I sammenheng med kultur beskriver hun viktige suksesskriterier som er med på å fremme en selvledende organisasjon:

*"Vi har lite turnover. Vi er motiverte til å gå på jobb. Vi liker å gå på jobb. Vi er stolte over arbeidsplassen.. Vi skryter mye av ... Vi har egentlig en sterk kultur hos oss." (I3)*

Det at mennesker i tillegg er motiverte og stolte over sin arbeidsplass er sannsynligvis indirekte faktorer som er med på å fremme selvledelse.

Informant nummer 5 kjenner fenomenet selvledelse og superledelse godt. I intervjuet har han identifisert seg selv med begge fenomenene fra sin arbeidshverdag. Om det å ha stolthet og en god kultur i organisasjonen har han følgende sitat:

*"Jeg vil si det at jeg står ikke med lua i hånden når jeg sier at jeg jobber i ...!"*

Hva det å være stolt av, og at organisasjonen har en god eller sterk kultur, er ikke lett å måle konkret effekt av. Men at det har stor innvirkning for mennesker når de skal utøve selvledelse synes sikkert. Samme informant beskriver denne effekten slik:

*"Men det som jeg hører fra andre og vi snakker om selv, det er at vi bryr oss veldig mye om våre kunder - deltagerne i våre program. Det er nesten sånn at deltagerne og kundene foran alt annet. Både eget ve og vel, bedriftens ve og vel og av og til familiens. Så det betyr utrolig mye for oss å skape merverdi for deltagerne i våre program. Og det andre som også særkjenner tror jeg er utvikling og forbedring. Både i forhold til de vi jobber mot, men også oss selv. Utvikling, forbedring, kvalitet hele tiden." (I5)*

Informanten fremhever en sterk kultur i organisasjonen. Han har tidligere gitt uttrykk for å trives og ha det bra der. Når disse forholdene kombineres gir hans uttalelse en beskrivelse av at da er også innsats på topp hele tiden. En innsats som går foran alt annet.

### *Oppsummering Kultur*

I underkategorien kultur beskrives ulike vinklinger på hva kultur kan fremme i organisasjonen. Det å skape en kultur hvor den enkelte kan tilrettelegge for sine oppgaver og gjennomføre de synes å være fokus hos informantene. Det fremkommer også at andre faktorer også bør ha fokus og kan gi effekt for å forsterke en kultur som fremmer selvledelse. Det viser seg også at ved å legge til rette for en slik type kultur kan en også oppnå at medarbeidere yter ut over det som til vanlig kan forventes.

#### **4.2.6 Rekruttering**

Gjennom vår spørsmålstilling til informantene forsøkte vi på ulike måter å finne ut av hvilken bevisst eller ubevisst holdning de har til fenomenet selvledelse. Da alle har et forhold til viktigheten av rekruttering – og ikke minst *riktig* rekruttering – i form av at arbeidstakerne passer til bedriften og kulturen, ble noe av tiden i intervjuene brukt til å undersøke hvorvidt selvledelse hos potensielle medarbeidere har fokus hos arbeidsgiver. Da allerede i en så tidlig fase som ved rekrutteringen av nye medarbeidere.

Det foreligger en erkjennelse av at organisasjonskulturen påvirkes av *eksterne* faktorer. Eksempel på slike faktorer er demografi, utdanning, kjønn og alderssammensetning (Jacobsen&Thorsvik, 2013). Dette er faktorer som ledelsen også bør ta hensyn til både i rekrutteringsprosessen, men også i selve styringen av virksomheten.

Informantene har ulike roller og posisjoner i dag. Men minst tre av dem jobber aktivt med

rekruttering. I det påfølgende skal vi vise noen av refleksjonene som ble gjort på spørsmål rundt rekruttering og selvledelse.

Informant 1 bruker innledningsvis ikke begrepet selvledelse når han beskriver hva hans bedrift ser etter hos nye medarbeidere som skal rekrutteres:

*"Ja, det er jo bevisst, men vi kaller det ikke selvledelse, men vi er jo på jakt etter de her personlige egenskapene, og det går jo på det her med evne til å løse ting, selvstendighet som er ting en leder ser etter, som du kaller selvledelse, da."*

Informanten mener de har et bevisst forhold til å se etter egenskapen *selvstendighet* hos kandidater når de rekrutterer. Han setter det ordet synonymt med selvledelse.

Informant nr. 5 har en lignende betraktning rundt fenomenet og beskriver at spesielt rundt rekruttering av ledere er det viktig å se etter en egenskap som han setter i sammenheng med selvledelse:

*"...og spør da hva er som er viktige egenskaper ved denne personen dere vil ha inn som rådmann. Så dukker ofte dette opp med selvledelse."*

For å undersøke ytterligere, da det kan synes som om informantene tidvis bruker andre ord for å beskrive fenomenet selvledelse, ble det gitt et tilleggsspørsmål til samme informant; er det konkret ordet *selvledelse* som benyttes?:

*"Ikke som ord, men evne til å styre seg selv. Eller å være selvstendig. Andre ord for det samme. Og så prøver vi jo gjennom strukturerte intervju, personlighetsindikatorer og referanser og arbeidsprøver å kartlegge dette her fenomenet da. Evne til selvledelse." (I5)*

Både informant 1 og 5 setter ordet *selvstendighet* synonymt med evne til selvledelse.

Fenomenet er i teoretisk sammenheng relativt nytt da det for første gang ble beskrevet på 1980-tallet. Informant 4 har drevet med rekruttering i mange år. Hun beskriver selv å ha en bevissthet rundt selvledelse i rekrutteringsprosessene hun er med på. Hun gir en beskrivelse av når hun begynte å sette fokus på denne egenskapen hos jobbsøkere:

*"... De første gangene jeg begynte å se etter det så var det mer knyttet til at jeg visste bedriften trengte ledere som var og evnet å sette retning og mål selv. Kanskje første gang for åtte, ni år siden. Men sånn ordentlig bevisst kanskje bare for tre, fire år siden."*

Hun gir også en beskrivelse av at dette med selvledelse er et evalueringskriterium, og at det er ønskelig hos bedriftene hun jobber med:

*"De siste årene har de svart ja, sånn ubetinget, at det er viktig. Og da har jeg noen ganger stilt kontrollspørsmål om de har en kultur for å ta imot selvledere, og om de vet hva det innebærer? Noen ganger kontrollspørsmål om ledergruppa tåler det fordi jeg kjenner ledergruppa og der er det ikke mange selvledere. Så hvordan skal de da håndtere det? Men da svarer de også ja, og vil heller bli minnet på hvilke konsekvenser det kan få, i stedet for å si nei. Så det er en veldig synlig endring." (I4)*

I5 reflekterer og rundt evne til selvledelse som et evalueringskriterium i rekrutteringsprosesser:

*"Ja det er det. Når vi spør oppdragsgiver om hvilke viktige egenskaper de ønsker i stillingen så dukker det ofte opp dette med selvledelse. Ikke selve ordet, men det å ha evnen til å styre seg selv og være selvstendig."*

Svarene indikerer at det å være en selvledende medarbeider er en ønskelig egenskap hos nye medarbeidere. Hvorvidt de som ønsker at medarbeiderne skal være selvledende selv, er helt klar over hva det innebærer, eller hva det betyr er muligens ikke like selvsagt. Dette kan muligens ha en sammenheng med at fenomenet hos mange fortsatt oppfattes synonymt med det å være selvstendig.

Selvstendighet og selvledelse synes som sagt for flere av informantene å være to begrep som settes i sterk sammenheng. Begrepene er relativt like og det er muligens ikke rart at de forveksles og brukes om hverandre. Informant 3 er også innom ordet selvstendighet når det blir snakk om fokus på selvledelse under rekruttering:

*"Ja, vi har kalt det selvstendighet."*

For å få dette utdypet ble det fulgt opp med et nytt spørsmål for å nyansere dette. Er det forskjell på selvstendighet og selvledelse?

*"Selvstendighet er kanskje er forutsetning for å drive selvledelse....Hvis du ikke er komfortabel med å være selvstendig, så vil du ikke være komfortabel med ledelsesformen selvledelse." (I3)*

Selvstendighet har en sterk sammenheng med det å utøve selvledelse hevdes det av

informanten. Dette er en god nyansering av de to tilsynelatende relativt like begrepene.

### *Oppsummering Rekruttering*

Det er entydig at informantene mener selvledelse er et viktig evalueringskriterium i rekrutteringssammenheng. Begrepene, eller ordene, selvstendighet og selvledelse blandes noe sammen i svarene på våre spørsmål. Men for oss synes det klart at dette er en viktig og ønskelig egenskap hos nye medarbeidere. Selvstendighet synes å kunne være en viktig premiss for de som skal utøve god selvledelse.

#### **4.4.7 Fremtidig potensial**

Selvledelse som fenomen har i større og større grad blitt aktualisert de senere år. Utviklingen i samfunnet og bedrifter gjør at ulike forhold samsvarer med det selvledelse beskrives å være. Det at enkeltindividene i større grad har evne og vilje til å utføre sine arbeidsoppgaver på en måte som samsvarer med bedriftens mål og rammer er ønskelig, sett fra både et medarbeider- og ledelsesperspektiv.

Som nevnt tidligere henger dette også sammen med trender i samfunnet:

- I større grad enn tidligere lever bedrifter i dag av tjenesteyting.
- De ansatte har høyere grad av kompetanse og utgjør på mange måter bedriftens produksjon i form av sin tjeneste.
- Mange samfunn preges i stor grad av individualisme og personlig initiativ verdsettes.
- Stadig flere tar mer og høyere utdanning.
- Byråkrati er langt på vei uønsket i effektive organisasjoner.
- Som tidligere nevnt er lederrollen i større grad blitt en tilrettelegger for medarbeidere med initiativ.

Bevissthet rundt selvledelse og evnen til å mestre og benytte aspekter ved dette fenomenet bør kunne ha effekter for den enkelte og dernest for organisasjonene man tilhører. Vi har tidligere i oppgaven vært inne på det at økt mestring, for eksempel, kan gi lavere følelse av stress hos den enkelte. Likeledes er det nærliggende å anta at økt mestring også kan gjelde det å greie å tilpasse seg rammer og strukturer på en arbeidsplass. Noe som igjen må antas å gi økt tilfredshet og effektivitetsgevinst.



I vår spørsmålsstilling var vi inne på ulike vinklinger for å få våre informanternes syn på hvilket potensial selvledelse har og om ytterligere fokus på dette vil kunne medføre noe positivt?

*"Jeg tror at, en ting er at det blir som alle andre ting som er et fenomen og er kult, at jeg gjerne vil ha det. Men jeg tror også det treffer vår kultur da. Det norske hodet godt. Det faktisk at jeg er i stand til å ta beslutninger i mitt eget liv som er bra. Og konkurranseinstinktet vi egentlig har. At jeg kan faktisk sette meg mål og påvirke. Så jeg tror det kan motivere mange å lære noe om det, og begynne å trene på det da." (I4)*

I sin refleksjon setter informanten fenomenet i sammenheng med den norske kulturen. Den "norske" bedriftskulturen er ofte preget av flate strukturer hvor det ikke er stor avstand mellom leder og medarbeider. Det gjør at medarbeideren kan ha et relativt nært forhold til sin leder. Noe som er nødvendig for å kunne tilrettelegge for selvledelse.

En av de andre informantene sier langt på vei det samme med litt mer tydelighet om nødvendigheten av å fokusere på fenomenet i større grad:

*"... Så tror jeg at selvledelse er noe vi vil se i langt større grad i bedrifter. Det tror jeg hvis vi skal lykkes og få bedre resultater. Så er vi nødt til å gå den veien." (I3)*

Dette med effektivitetsgevinst og mer fokus på fenomenet utdypes også slik av informant 1:

*"Ja, det kan det nok. Men det er litt sånn hva man legger i begrepet. Hvis man mener at det er viktig i en organisasjon, at man tilrettelegger for disse mekanismene, så er jeg sikker på at man vil kunne få gode resultater på alle nivå. For eksempel dette med sykefravær og trivsel generelt, da."*

Sågar mener I6 dette om hvor mye økt fokus på selvledelse kan komme til å bety:

*"Ja, det er voldsomme tall. ... Så at det kommer mer og mer, og at det blir mer og mer interessant for flere og flere grupperinger, er jeg 100 % sikker på."*

Underveis i intervjuene synes det som om at informantene har en oppfatning av at fenomenet vil komme til å få større fokus i fremtiden og at det ligger et potensial i å frigjøre mer av dette i organisasjoner. I den sammenheng fulgte vi opp med spørsmål om hvordan det eventuelt ville være mulig å måle økning i grad av selvledelse.

Informant 5 hadde flere refleksjoner og sågar egne erfaringer med måling av selvledelse i

bedrifter:

*"Du kan måle det kvantitativt eller kvalitativt."*

En kvantitativ måling kan gjøres på en tradisjonell måte via en spørreundersøkelse der spørsmålene for eksempel er stilt slik at respondenten gir tilbakemelding på graden av tilrettelegging for selvledelse på en skala fra 1-10. En annen måte å gjøre det kvantitativt på er som informant 3 foreslår:

*"Spørsmålene kan jo være i forhold til dette med handlingsrom hos den enkelte og om du kjenner strategiske mål."*

Ovenfor beskrev informant 5 at man kan måle både kvantitativt og kvalitativt. Han beskrev i tillegg en helt konkret hendelse hvor en kunde beskrev utfordringene og fremtidige ønsker for sin bedrift:

*"Jo, som han sier, en leder for et stort samvirkelag; vi er for lave på kundemålinger og kundetilfredshet. Daglig og periodevis i butikkene våre. Og så viser klimakartleggingen at de ansatte har høyt sykefravær, det er ikke godt kollegafellesskap, og den enkelte gjør ikke en god nok jobb. ... jeg ønsker større omsetning, jeg ønsker større kundetilfredshet, jeg ønsker større bevissthet og ansvar hos mine medarbeidere og butikksjefer."*

For å løse denne utfordringen beskriver informanten at ble det jobbet med de ansatte på følgende måte:

*"Da har vi en utfordring, men det skal vi få til. Og da må jeg ha tenkt gjennom disse tingene. Hvordan det ene virker innpå det andre. Og ett utgangspunkt her er jo å styrke individet. Det gjelder både lederne, mellomlederne og medarbeiderne. Og da tror jeg på det med selvledelse. Sett i sammenheng med indre motivasjon, finne frem til folks talenter, inspirere, transformasjonsledelse, teamarbeid, situasjonsbestemt ledelse, tilbakemeldingskultur, forbedrings- og læringskultur." (I5)*

Etter å ha jobbet med organisasjonens utfordringer gir informanten et bilde av effekten det har hatt:

*"Så det ser vi i det samvirkelaget der vi har jobbet med ledere og medarbeidere opp og ned i hele organisasjonskartet - at kundemålingene har bedret seg. Klimakartleggingen har bedret seg. Økonomiske resultater har økt. ... Uten å kunne si det bombesikkert, så er det korrelasjon mellom dette med økt selvledelse og resultater. ... Absolutt. Vi har jobbet med mange*

*elementer her." (15)*

Informanten gir her et helt konkret eksempel på effektivitetsgevinst ved å fokusere på den enkeltes selvledelse kombinert med andre forhold som også er viktige i en organisasjon. Han mener helt klart at det som følge av at dette har hatt fokus i organisasjonen, og at det har vært gjort kartlegging før og etter prosessen, kan påvises effektivitetsgevinst som følge av fokus på selvledelse.

#### *Oppsummering Fremtidig potensial*

Det er entydig at informantene mener at ytterligere fokus på fenomenet selvledelse i organisasjoner vil bidra til økt potensial, som igjen kan tas ut som effektivitetsgevinst. Denne gevinsten kan komme til uttrykk indirekte ved større tilfredshet hos den enkelte, men også måles helt konkret i bedre økonomiske resultater.

#### *Oppsummering Virksomhet*

I hovedkategorien virksomhet har vi belyst informantenes formelle bakgrunn og erfaring. De har alle en erfaringsbase som setter dem i stand til å gi reflekterte svar på våre spørsmål.

Det fremkom at utøvelse av selvledelse ikke nødvendigvis har sammenheng med grad av akademisk utdanning. Men informantene indikerer at mennesker med ulik grad av utdanning har behov for ulik type og grad av ledelse. Et annet aspekt ved dette er at det fremkommer at menneskelige egenskaper hos den enkelte er viktig sett i sammenheng med graden av selvledelse.

Alle disse tre forholdene - akademisk utdanning, grad av ledelse og menneskelige egenskaper - kan kombineres i mange varianter. Dette betyr for eksempel at man nødvendigvis ikke er en god selvleder selv om man har høy utdanning. Dermed må man ha mer styring/ledelse i hverdagen.

Kulturen er en viktig premissgiver i en virksomhet. Informantene mener en god og sterk kultur er viktig for å fremme selvledelse. En sterk kultur er prestasjonsfremmende og gir mange ganger virksomheten et konkurransefortrinn. Våre informanter ser også på økt grad av selvledelse som et konkurransefortrinn. En allerede sterk kultur som også fremmer selvledelse

vil gi ytterligere konkurransekraft.

Det er ingen tvil hos våre informanter om at det *er* økt bevissthet i dagens organisasjoner rundt fenomenet selvledelse. Flere av informantene bruker ordet *selvstendig* som en beskrivelse av fenomenet selvledelse hos medarbeidere. Alle mener de at det ligger et helt klart fremtidig potensial i økt fokus på fenomenet. Det er nødvendig at det jobbes konkret med dette for å heve graden av bevissthet om selvledelse i organisasjoner.

Alle informantene har det å være selvledende som kriterium ved rekruttering av nye medarbeidere. Dette er et godt utgangspunkt for å jobbe videre med eksisterende kultur og fokus på fenomenet selvledelse.

## **5 Drøfting og konklusjon**

I dette kapittelet ønsker vi å drøfte våre empiriske funn opp imot relevant og aktuell teori. Vi har gjennomgått aktuell teori i kapittel to, og vil i drøftingen supplere med ytterligere teori der det er behov for det. Vår teori er koblet mot kapittel fire som beskriver våre funn. Hensikten med drøftingen er å se på koblingen mellom aktuell teori, funn og vår empiri. Vil våre funn være sammenfallende med eksisterende teori, eller finnes det avvik og nye betraktninger som gir ytterligere bidrag til forskning som allerede er gjort?

Drøftingen følger kapittelinnndelingen i funnkapittelet, og tar dermed utgangspunkt i hovedkategoriene ledelse, selvledelse, motivasjon og virksomhet.

Det følger en oppsummering/konklusjon for hver hovedkategori. Til slutt i kapittelet deler vi våre erfaringer sett opp imot det vi anser som praktiske og teoretiske implikasjoner med vår forskning.

### **5.1 Ledelse**

Uavhengig av om man velger å definere selvledelse som en ledelses- eller motivasjonsteori, så er problemstillingen vår direkte knyttet opp til ledelse. Og siden selvledelse er et samspill mellom leder og medarbeider blir de ledelsesvalg lederen gjør avgjørende for å kunne si noe om selvledelse, i hvilken grad det foreligger bevissthet rundt temaet og hvorvidt man lykkes

med arbeidet. For at selvledelse skal gi en effekt må man ha en strategi som innbefatter fokus på ledelse, og legge seg på et nivå som er forenelig å kombinere med selvledelse.

Som nevnt i kapittel fire er det viktig å reflektere rundt ledelsesbegrepet på generelt grunnlag for å kunne ta stilling til hva det er som gjør det forskjellig fra selvledelse. Som en oppbygging til temaet selvledelse var det viktig å få informantenes tanker om ledelse ved å starte en refleksjonsprosess.

En organisasjon gjør noen bevisste valg gjennom måten det ledes på. Jacobsen og Thorsvik (2013) viser til at ledere både direkte og indirekte kan påvirke medarbeidernes organisasjonsadferd. *Direkte* ved samhandling og måten det kommuniseres på, og *indirekte* ved å påvirke organisasjonsadferd uten direkte samhandling med sine medarbeidere. Da ved for eksempel å bruke formelle organisasjonstrekk som mål, strategi og struktur. Videre beskriver Jacobsen og Thorsvik at lederrollen består av overlappende elementer som 1) hvordan lederen utfører sin rolle, og 2) hvilke forventninger andre har til det lederen gjør. Det er i dette grensesnittet premissene for selvledelse legges, og det er disse variablene, som nevnt over, som gjør ledelse interessant i denne sammenheng.

Siden en av våre antagelser i forskningen var at fjernledelse er mer krevende enn nærledelse ble det viktig å finne ut om våre informanter var enige i denne påstanden. Vår forskning viser at dette er tilfelle, da alle informantene ser på fjernledelse som mer utfordrende. Dette funnet støttes blant annet av et nytt dansk forskningsprosjekt mellom COWI, CBS og SDU som presenteres i artikkelen "*Virtuel ledelse udfordrer arbejdsmiljøet*" (Tingskov, 2017). Denne forskningen viser at fjernledelse, eller virtuell ledelse som det også kalles, kan ha betydning for arbeidsmiljøet både for ledere og medarbeidere. De ansatte kan lettere kjenne på sosial isolasjon, stress samt føle seg forfordelt med tanke på goder, arbeidsoppgaver og anerkjennelse. En bevisstgjøring av hva som sikrer et godt arbeidsmiljø er derfor spesielt viktig ved virtuell ledelse, og forskningen ovenfor underbygger derfor vår empiri.

Informantene våre sier at fjernledelse utfordrer både kommunikasjon, kontrollmulighet og mulighet for bistand. Vi har ikke studert konkret hvorvidt medarbeidernes adferd styres direkte eller indirekte på bakgrunn av fjern- eller nærledelse. Men det er nærliggende å tro at våre informanter ikke tenker bevisst rundt denne muligheter og utfordringer dette kan gi, slik både forskningsartikkelen og Jacobsen og Thorsvik beskriver ovenfor. På bakgrunn av våre funn mener vi at større fokus på direkte og indirekte ledelse knyttet til nær- og fjernledelse er

et viktig steg i riktig retning for å kunne styre og forstå medarbeiderens adferd. Kunnskapssamfunnet har økt og selvledelse har fått større innpass som ledelses- og motivasjonsverktøy i arbeidssammenheng. Vi ville derfor finne ut av om akademisk bakgrunn hos medarbeiderne har betydning for ledelse. Vår empiri sier både ja og nei. Flere av informantene fremhever *personlige* egenskaper som mer avgjørende i forhold til hva medarbeiderne trenger av ledelse. Kompetanse og organisatoriske rammebetingelser anses også som viktig. Vi tolker langt på vei disse svarene som sammenfallende med avgjørende forutsetninger for selvledelse, som beskrevet i kapittel 5.2. Så selv om spørsmålet til informantene ble formulert opp mot ledelse, ser vi en sammenheng mellom det de anser som avgjørende for ledelse og det teori benevner som viktige forutsetninger for selvledelse. Informantene trekker dermed en indirekte sammenheng mellom ledelse og selvledelse.

Superledelse er et ord med positive assosiasjoner, og flere av informantene viste engasjement da ordet ble nevnt. Nesten ingen hadde på forhånd hørt ordet superledelse, men etter å ha fått definisjonen presentert ville flere assosiere seg med å være det. Kanskje ikke så rart siden flere konkluderte med at de både har selvledere i sitt team og at de oppfordrer medarbeiderne til å være selvstendige. Flere påpeker at superledelse handler om å legge til rette for selvledelse, og at dette er noe de faktisk gjør. Men bare en informant evner å se at superledelse langt på vei krever selvledelse. Jacobsen og Thorsvik (2013) og (Eriksen et al., 2003) forteller at en må lære å lede seg selv før en kan lære andre selvledelse. Heggholmen (2014) fremhever også viktigheten av at lederen som coach bør ha ferdigheter innen både selvledelse og kommunikasjon. Dette betyr for det første at en superleder både må ha grunnleggende kjennskap til selvledelse samt være en selvleder selv. For det andre betyr det at superledelse ikke bare handler om å legge til rette for selvledelse, men at man også må *lære* medarbeideren hvordan han eller hun kan lære å lede seg selv. Denne viktigheten ble ikke påpekt av våre informanter.

Selv om individuelle forskjeller hos medarbeidere gir seg utslag i ulike ønsker og behov for autonomi, er det vår påstand at en av de viktigste lederoppgavene ligger i å hjelpe de ansatte til å bli dyktige og *dyktigere*. Dette betyr videre at selvledelse kan læres, og at superledelse handler om å finne de rette motivasjonsknappene hos hver enkelt medarbeider.

Det kan diskuteres hvorvidt selvledelse av en medarbeider fører til færre ledelsesoppgaver for overordnet leder, og det at informantenes svar på dette spriker, kan vitne om forskjellige

måter å tolke spørsmålet på. Men som vi har påpekt i kapittel to og gjennom vår empiri, så krever superledelse en annen form for ledelse enn det vi tradisjonelt tenker rundt ledelse og styring (Gjestrud et al., 2009). Myndighet bør eksempelvis erstattes med coaching slik at lederrollen ivaretas på annen måte. Det er viktig som superleder å ha fokus og ikke "forvitte" eget ansvar og egen myndighet. I den forbindelse er det viktig å være klar over noen av fallgruvene. Som noen av informantene våre påpekte, så *kan* superledelse tolkes som mangel på eller fravær av ledelse. Det ble også påpekt viktigheten av å formidle mål og visjon klart og tydelig, slik at man er enige om hvor man skal.

### ***5.1.1 Oppsummering/konklusjon ledelse***

Ledelse er, som informantene våre påpeker, komplisert. Det finnes ingen fasitsvar på god utøvelse av ledelse. Men vi tror det er viktig med bevissthet og refleksjon rundt ledelsesaspektet og hvilken rolle man tar som leder, uavhengig av kjennskap til begrepet selvledelse. Vår oppfatning, også gjennom vår forskning, er at ledere har en formening om ledelse og hvordan ledelse bør utøves. Men vi savner mer refleksjon og bevissthet rundt egen lederadferd. Fordi bevissthet om egen rolle er vesentlig for personlig utvikling, utøvelse av superledelse og således blir det viktig for å kunne legge til rette for god selvledelse.

### ***5.2 Selvledelse***

For at intervjuprosessen skulle forløpe mest mulig naturlig uten at informantene fikk forberede seg for mye, gikk vi ikke inn i detaljer på hva intervjuet skulle handle om da vi først tok kontakt. De ble informert om at vi ønsket deres synspunkt på ledelse og selvledelse. Dette gjorde at vi nå i etterkant av intervjuene føler at svarene vi fikk rundt selvledelse var autentiske og ekte og dermed ikke planlagt eller tilgjort. Det er et viktig moment for oss i det vi forsøker å kartlegge graden av bevissthet rundt selvledelse som fenomen.

I problemstillingen vår spør vi om selvledelse utøves bevisst eller ubevisst i organisasjoner. I den sammenheng har det betydning hvorvidt det foreligger en bevissthet rundt hva selvledelse er. Våre funn viser at informantene synes å ha et forhold til selvledelse, og de er det bevisst i den forstand at de sier at det handler om å lede seg selv, motivere seg selv, definere egne delmål samt ta beslutninger. Dette samsvarer langt på vei med hva teori sier om selvledelse (Deci&Ryan, 1985), (Eriksen et al., 2003) og (Kaufmann&Kaufmann, 2009) .

Det å ha kjennskap til begrepet er i seg selv ikke nok til å kunne utøve selvledelse (Eriksen et al., 2003). Men hvor går egentlig grensen for hva som er selvledelse, i teoretisk forstand, og hva som ikke er det?

Videre viser våre funn at selvledelse utøves ubevisst i den forstand at informantene viser delvis refleksjon men mangler helhetlig forståelse for hvilke mekanismer som må ligge til grunn. Det ligger et uforløst potensial i at de som ledere både må tilegne seg mer kunnskap om temaet, lære sine medarbeidere selvledelse samt kommunisere klart og tydelig rammebetingelsene. Det virker å være mer tilfeldig at de medarbeiderne som er selvstendige og som "vil mer", gis muligheten til det.

Flere av informantene legger vekt på at grad av selvledelse avhenger av individuelle personlige forutsetninger og type stilling, men det fokuseres som sagt lite på at det må legges til rette for at ansatte skal kunne utøve selvledelse. Martinsen et al. (2001) beskriver seks forutsetninger det bør tilrettelegges for ved innføring av selvledelse. Disse forutsetningene er *superledelse, organisasjonsstruktur- og kultur, personlig selvstendighet, forpliktelse i forhold til arbeidsplassen og arbeidsoppgavene samt høy kompetanse.*

En nylig gjennomført undersøkelse i regi av Ennova (2015) viser at opptil 40 % av medarbeidere opplever dårlig ledelse samt at 26 % av norske ledere bruker mindre enn en tiendedel av sin tid på det vi definerer som ledelsesrelaterte oppgaver. Mer fokus på dette vil helt klart ha en effekt på både ledelse og selvledelse.

Tom Karp uttaler i artikkelen "*Selvledelse er hva du sier til deg selv*" (Karp, 2017): "*Ledelse krever hardt arbeid og vilje til å jobbe med egne mønstre over tid. Selvledelse er en viktig del av jobben*". Her har vi nok noe å lære i forhold til egne handlingsmønstre. Mange ledere må være bevisste egen lederstil før man implementerer både selvledelse og superledelse. Som en av informantene våre påpeker, så kan grad av opplevd selvledelse måles gjennom medarbeiderundersøkelser. Vi mener at dette *bør* gjøres slik at man får kartlagt hvor man er.

Informantene påpeker viktigheten av personlig selvstendighet og at selvledelse enklere lar seg gjennomføre i kunnskapsorganisasjoner, men det synes som at viktigheten av å tilrettelegge undervurderes fra ledelsens ståsted. Det kreves en toveis dialog mellom leder og medarbeider for å lykkes med selvledelse og dermed bidra til felles målsetting (Drucker, 2007, s. 140).



Han hevder videre at flere og flere kunnskapsmedarbeidere må lære å lede seg selv (Drucker, 2007, s. 139). Man må avklare rammer og mål og tilpasse disse til hver enkelt, slik at det utvikles et tillitsforhold mellom partene (Manz&Sims, 2001), (Kaufmann&Kaufmann, 2009) og (Saksvik et al., 2009). Det betyr at så lenge man er bevisst selvledelse som et nyttig verktøy samt hvilke forutsetninger som det må legges til rette for i utøvelsen av det, så er overgangen fra å ikke utøve selvledelse til å bevisst gjøre det, glidende. Hver og en må finne sin måte å utøve det på, avhengig av egne forutsetninger, ønsker og behov, type arbeidsoppgaver, kompetanse og generelle organisatoriske forhold.

Noen av informantene påpeker at selvledelse ikke er for alle, og at alle dermed ikke ønsker dette. Teorier om selvledelse skiller ikke på hvem som ønsker selvledelse og hvem som ikke gjør det. Utgangspunktet er at alle, i større eller mindre grad, ønsker og har behov for autonomi og innflytelse på egen hverdag.

Selvledelse som fenomen og begrep er godt kjent blant informantene fordi det er ganske selvforklarende. Men det mangler en dypere forståelse av teorien bak og hvordan man bør legge til rette for å dra nytte av verktøyet. Vi er derfor enige med flere av informantene når de påpeker at det må mer til enn bare begrepsavklaring for at selvledelse skal gi effekt. Selvledelse som fenomen og begrep er godt kjent fordi det er ganske selvforklarende. Men det mangler en dypere forståelse av teorien bak og hvordan man bør legge til rette for å dra nytte av verktøyet.

For at selvledelse skal anses som nyttig investering må det forventes å kunne gi effekter. Som det tidligere er redegjort for i teorikapittelet skal selvledelse gi effektivtetsgevinster både for den ansatte og organisasjonen for øvrig. Dette er informantene våre enige i. De ser sammenhengen mellom den ansatte som på den ene siden får større innflytelse på egen arbeidshverdag og organisasjonen på den andre siden som potensielt opplever økt effektivitet. Flere av informantene er også inne på at selvledelse bidrar til å lette ledelsestrykket på den måten at ledelsen kan fokusere mer på de store linjene og dermed bortprioritere beslutninger på detaljnivå. For oss er det et paradoks at det hos informantene ikke foreligger større bevissthet rundt teorier om selvledelse med tanke på potensielle effekter. Grunnleggende kunnskap om fagfeltet vil kunne forsterke det våre funn viser av ubevisste effekter, som igjen kan forsterkes ytterligere. Vi mener at dersom flere ledere hadde satt seg inn i potensialet og de potensielle effektene som ligger i selvledelse, så hadde flere ledere hatt et mer bevisst

fokus på styringsverktøyet. Vårt fokus på dette i problemstillingen forsterkes av at våre informanter er enige om at det ligger et uforløst potensiale i dette med selvledelse.

### ***5.2.1 Oppsummering/konklusjon selvledelse***

Informantene våre er enige i at den selvledelsen de har observert er en ubevisst handling. I forlengelsen av dette mener vi at det foreligger liten bevissthet rundt selvledelse som begrep. Det er mer et ubevisst resultat av individuelle personlige egenskaper og hvilken arbeidsmetodikk man foretrekker å arbeide etter.

Vi mener likevel at effektiv bruk av selvledelse som verktøy krever bevissthet og fokus, forståelse og handling. Ellers hadde teorier med fokus på selvledelse vært unødvendig. Etter hvert som man tar det i bruk og er bevisst egne mekanismer som styrer egen utvikling, jo mer naturlig del av adferden vil det bli på sikt. Ledere som ønsker å implementere selvledelse må derfor bevisstgjøre seg selv samt forstå mekanismene bak konseptet for at de skal kunne utnytte selvledelse på best mulig måte.

### ***5.3 Motivasjon***

Effektivitet og prestasjon hos den enkelte medarbeider opptar alle i arbeidslivet. For å fremme dette benyttes ofte belønninger i ulike varianter. Vår empiri peker på at indre motivasjon er den viktigste og mest varige motivasjonsfaktoren. I tillegg fremkommer det at det er indre motivasjon som fremmer selvledelse hos den enkelte. Stimulering av ytre motivasjon kan gjøres gjennom konkrete belønninger som økt lønn. Altså en ytre påvirkning for å oppnå prestasjon.

I vår forskning fremkommer det at bruk av midler for å stimulere ytre motivasjon *kan* gå på bekostning av indre motivasjon. Dette stemmer godt overens med flere studier som er gjort av blant annet Deci (1975) og (Deci&Ryan, 1985).

Selvledende mennesker motiveres ofte av andre forhold enn ytre faktorer. I vår empiri fremkommer det helt klart at indre faktorer spiller en større rolle. En av våre informanter sier at "*Det smuldrer opp og dreper – langsomt – indre motivasjon*". Våre funn underbygges blant annet av Geir Kaufmann i artikkelen *Prestasjonslønn er gift* (Larsen, 2005).

I sammenheng med selvledelse fremkommer det i vår forskning at mer utradisjonelle forhold som tilhørighet og verdigrunnlag kan ha betydning for stimulering av indre motivasjon. Likeledes er autonomitet et forhold som fremkommer som viktig. Indre motivasjon står i sterk sammenheng med selvledelse. Det er derfor slik at ledelsen i virksomheter i større grad burde fokusere på andre aspekter enn tradisjonelle belønningssystemer for å utvikle mer effektive organisasjoner.

Om verdigrunnlaget til den enkelte medarbeider samsvarer med bedriftens verdier og utøvelse av disse kan det være et middel til økt effektivitet. Indre motivasjon bygger gjerne på prinsipper som den enkelte styrer og tar valg ut fra. I dette ligger muligens også det å bety noe for andre mennesker en ytterligere dimensjon i sammenheng med indre motivasjon.

Det er vanskelig å påpeke sammenhengen mellom *myke* verdier hos den enkelte på den ene siden, og autonomi og prestasjon på den andre siden. Vi har ikke funnet konkrete sammenhenger, men støtter oss på sammenhengen i våre funn. Det at indre motivasjon helt klart er mer langvarig, er viktig for motivasjonen og kan igjen utløse økende grad av trivsel som gir energi og dermed må anses å være prestasjonsfremmende. Autonomi i jobben og behovet for autonomi er sterke indikatorer for prestasjon. Støtte i organisasjonen er viktig for at den enkelte skal forplikte seg til den (Kuvaas, 2008).

En ytre motivasjonsfaktor kan være at en ansatt får en høyere stilling i organisasjonen. Sosial status er i mange sammenhenger viktig for den enkelte, og ved at man har mulighet til å avansere i organisasjonen, kan det *gi* motivasjon. På mange måter kan indre motivasjon fremstå som den aller beste motivasjonen. Selv om dette langt på vei synes å være tilfelle i vår empiri, kan et avansement som følge av høye prestasjoner være med på å fremme enda større motivasjon. Hvis organisasjoner greier å kombinere denne typen ytre motivasjon med hovedfokus på indre motivasjon vil det kanskje være mulig å kombinere disse to typer motivasjon til å utgjøre noe mer.

Nyere forskning utført av Kuvaas et al. (2016) innenfor området incentiver og motivasjon viser helt klart at det er liten effekt i økt arbeidsinnsats som følge av økt fokus på ytre motivasjon. I denne studien, "*Do you get what you pay for?*", fant også forskerne en klar sammenheng mellom økt ytre motivasjon og ønsket om å se seg om etter ny jobb. Forskerne viser altså det som våre funn indikerer; at *indre* motivasjon vil styrke ønsket om tilhørighet og

øke arbeidsinnsatsen hos den enkelte.

### **5.3.1 Oppsummering/konklusjon motivasjon**

Vi mener det er viktig at virksomheter i større grad fokuserer på andre faktorer som fremmer motivasjon, enn tradisjonelle belønningssystemer som lønn og bonuser. Det er en stor motsetning mellom utstrekningen i bruk av denne typen virkemidler i næringslivet som stimulerer ytre motivasjon og den beviste effekten den mer varige og effektive motsatsen, indre motivasjon har.

Vår forskning viser at indre motivasjon er vesentlig for utøvelse av fenomenet selvledelse. Vår empiri, og det vi kan trekke ut av den, peker på at de tradisjonelle faktorene som fremmer selvledelse sees i sammenheng med indre motivasjon. I tillegg mener vi å ha påvist at andre faktorer som tilhørighet og verdigrunnlag også er viktige i denne sammenheng.

Det er også interessant at det å bety noe for andre mennesker har en verdi og dermed kan fremme økt motivasjon.

### **5.4 Virksomhet**

For at vår forskning skal kunne gi et representativt bilde av fenomenet selvledelse har vi intervjuet flere informanter. Disse informantene har bred bakgrunn og over tid har de observert mange ulike mennesker som utøver sin rolle som medarbeidere. Observasjonene informantene refererer til spenner i hele sjiktet av ansatte i virksomheter. Altså både mennesker med og uten lederansvar. Dette var viktig for oss når vi studerte selvledelse og ulike aspekter ved fenomenet. En slik bredde i observasjonene gir en representativ empiri siden vi ikke studerer bare en utvalgt gruppe mennesker i ulike organisasjoner.

Problemstillingen for oppgaven fokuserer på om selvledelse utøves i organisasjoner. Ulike organisasjoner kan ha forskjellige mål med sin eksistens, men alle har felles trekk slik som rammebetingelser, kultur og formalisering. I tillegg er mennesker en sentral del av alle virksomheter.

Virksomhetene som informantene har erfaring fra, spenner også over hele skalaen i forhold til

kompetanseintensivitet. I tillegg kommer det frem at enkelte av dem også har erfaring fra virksomheter hvor det er nødvendig og naturlig med kombinasjon av høy formell kompetanse og mer praktisk kompetanse. I denne sammenheng er det et funn for oss at informantene ikke ser på kompetanseintensivitet som synonymt med grad av akademisk utdanning. Dog er det slik at det påpekes at det er nyanser i måten det må utøves ledelse på ovenfor de med og uten akademisk utdanning. Informantene våre peker på at mye av grunnen til forskjellen er at mennesker med høyere grad av akademisk utdanning synes å utvikle en bedre evne til læring og refleksjon som følge av det å studere.

Selvledelse handler mye om å finne ut av hvordan oppgaver kan løses innenfor gitte rammer og mål. Grad av selvledelse kan antas å bli påvirket av hvor strengt regelstyrt en organisasjon er. Hillestad (2003) diskuterer i artikkelen "*Lederskapets dilemma når hierarkiene faller*" hvordan å finne den rette balansegangen ved hvor mye makt og beslutningsmyndighet ledere bør delegerer til sine underordnede. Videre påpekes det at det kan medføre en fare for at lederen fremstår utydelig og tvetydig ovenfor sine medarbeidere ved stor delegering og frihet.

Fleksibilitet for den enkelte i arbeidssituasjonen og dermed dynamikken i en virksomhet kan økes og begrenses alt etter hvor formalisert prosesser og oppgaver er. Våre funn peker på at regelstyring ikke utelukkende er bra for fleksibilitet og fortløpende omstillingsevne. Men for enkelte arbeidsoppgaver er regelstyring en absolutt nødvendighet. Av forskningen vår finner vi at selvledelse kan utøves ved alle grader av formalisering. Ved streng formalisering er det nødvendig å følge rutiner, men samtidig ha rom for selv å evaluere hvordan dette skal gjøres innenfor det handlingsrom formaliseringen gir. Ved lavere grad av formalisering kan selvledelse utøves i en utvidet grad siden handlingsrommet er større.

For at selvledelse skal kunne utvikles og dermed bidra til at en organisasjon utvikler seg, fremkommer det i vår empiri at det må være en kultur som tilrettelegger for dette. Kultur for selvledelse kan således innlemmes i Henning Bang's beskrivelse av kultur (Bang, 2011). Våre informanter påpeker at det å ha en sterk kultur som bidrar til stolthet vil igjen bidra til økt motivasjon og pågangsmot. Kombineres dette med frihet til å løse sine oppgaver på den måten en selv finner det best, vil ytterligere potensial frigjøres. Våre funn indikerer at kombinasjonen av sterk kultur og selvledelse er selvforsterkende.

I denne sammenheng er vi, som nevnt i teorikapittel 2.4.1, noe kritisk til Jacobsen & Thorsviks modell for forventingsteori når vi snakker om selvledelse. Hovedsakelig fordi valensbegrepet, som utgjør sammenhengen mellom motivasjon og belønning, ikke nødvendigvis betyr det samme for selvledelse og motivasjon. Eller at belønning for en selvleder nødvendigvis ikke er i samsvar med tradisjonelle belønningsbegrep som bonus og frynsegoder. Som vi påpeker har forventingsmodellen etter vårt syn et virksomhetsperspektiv, mens selvledelse i virksomheter krever et mer medarbeiderperspektiv.

Funn i vår forskning peker helt klart på at det er bevissthet hos informantene rundt egenskapen selvledelse når nye medarbeidere skal rekrutteres. Det er også et funn at bevisstheten om fenomenet i rekrutteringssammenheng kun har vært tilstede de siste årene. Flere av informantene blander ordet *selvstendighet* inn i selvledelsesbegrepet. Våre funn indikerer at bevisstheten *konkret* rundt selvledelse og hva det innebærer ikke er like stor hos alle. Det synes uansett å være en sterk sammenheng mellom selvstendighet som egenskap og evnen til å kunne utøve selvledelse.

Et sentralt funn er at utøvelse av selvledelse oppfattes å utgjøre et stort fremtidig potensial for organisasjoner. Det fremkommer at effektivitetsgevinster antas å kunne være individuelle og organisatoriske. Individuelle effekter kan være større grad av mestringsfølelse som igjen gir lavere følelse av stress, dernest lavere sykefravær og selvforsterkende effekter som individuell utvikling gjennom måloppnåelse og prosesser som fullføres. Våre funn på dette området er helt i tråd med teori innenfor selvledelse og de positive effekter fenomenet kan medføre (Sander, 2014).

For organisasjonen vil mer effektive medarbeidere kunne gi økt konkurransekraft og lønnsomhet. Dette samsvarer med figurene og teorien vi har presentert i teorikapitlet fra både Hill og Jones (2004) og Jacobsen og Thorsvik (2013). Dette understøttes videre av funnene i vår forskning hvor det av informantene gis konkrete eksempler på økt effektivitet som følge av fokus på å utvikle selvledende medarbeidere. Helt konkret støttes våre funn i nylig utførte studier gjennomført av Amundsen og Martinsen (2015) hvor de påviser at ledere som har fokus på å utvikle sine medarbeidere til å lede seg selv, gir organisasjonen økt effektivitet. Forskerne sier sågar at selvledelse er nødvendig for å arbeide effektivt.

#### **5.4.1 Oppsummering/konklusjon virksomhet**

Vår problemstilling peker på spørsmålet om hvorvidt det er bevissthet rundt selvledelse som virkemiddel i organisasjoner. Vår forskning viser at det i større grad nå, enn tidligere, er fokus på dette fenomenet og hva det kan bety for ledelse og effektivitet.

Gjennom forskningen vår fremkommer det konkrete eksempler på at bevissthet rundt selvledelse kan gi konkrete og målbare effekter. På den andre siden mener vi det er grunn til å hevde at ytterligere fokus og kunnskap om fenomenet vil kunne utløse store positive effekter for både medarbeidere og organisasjoner. Den enkelte vil bli mer autonom og virksomheten kan som følge av dette styres på en annen måte. På bakgrunn av våre funn er det grunn til å anta at på enkelte områder vil graden av formalisering kunne senkes som følge av økt selvledelse hos medarbeiderne.

Vi mener at det på sikt vil bli enda mer bevissthet rundt fenomenet selvledelse. Det fremkommer klart at dette er en ønsket egenskap hos nye medarbeidere. Dog krever det bevissthet og økt teoretisk innsikt hos dagens ledere for å frigjøre mulighetene som ligger i dette.

En av våre antagelser forut for forskningen var at det finnes en sammenheng mellom selvledelse og effektivitet. Vår empiri indikerer at det synes å være en slik sammenheng. Økt fokus på selvledelse som virkemiddel kan dermed gi økt effektivitet når det jobbes bevisst med dette. Vi påviser her konkret sammenheng mellom teori og praksis. En sammenheng *vi* ikke har sett så mange eksempler på i våre litteraturstudier.

#### **5.5 Praktiske implikasjoner**

Selvledelse er et aktuelt tema og synes å få mer fokus i tiden som kommer. Det å mestre også denne delen av ledelse kan være avgjørende for at en organisasjon skal kunne differensiere seg i stadig økt konkurranse. I stadig større grad vil medarbeiderne sin kompetanse og måten de utøver sin rolle på avgjøre hvorvidt denne differensieringen lar seg gjøre.

Vi mener vi har gitt våre informanter mer bevissthet og innsikt i teori og utøvelse av selvledelse. Denne innsikten utløste nysgjerrighet hos dem på hvordan dette kan benyttes i praksis. Denne observasjonen gir støtte til våre forskningsspørsmål om at mer kunnskap og innsikt om teorien vil kunne forløse et ytterligere potensial.

I den grad du vil øke din kunnskap om selvledelse og hva det kan bety, vil vår forskning være en innføring i elementer som i denne sammenheng er viktige å tenke på.

Vi ønsker med vår forskning på området å bidra til koblingen mellom bevissthet og refleksjon på den ene side og utøvelse og effekter av fenomenet på den andre siden.

### ***5.6 Teoretiske implikasjoner***

Vi var sikre på at nødvendig teori i forhold til ledelse og motivasjon var tilgjengelig da dette er noen av områdene det er forsket mye på.

Når det gjaldt selvledelse, som et relativt nytt fagfelt, var vi mer usikre på omfanget av relevant litteratur. I tillegg var vi spørrende til i hvilken grad teori om selvledelse var knyttet til overordnet ledelses- og motivasjonsteori.

Gjennom forskningen og bruk av metodikken i Grounded theory har vi valgt å la empirien styre vår søken etter teori. Vi har sett at det i stor grad finnes teori som er relevant for vår problemstilling. Utfordringen var å prioritere hvilket teorigrunnlag vi ville fokusere på.

Kombinasjonen av våre hovedkategorier innenfor funn; ledelse, selvledelse, motivasjon og virksomhet, som alle skulle settes i sammenheng med fenomenet selvledelse, gjorde valg av teori noe utfordrende. Vi anser at grunnen til denne utfordringen er at det for eksempel innen organisasjonsteori ikke synes å eksistere teori som direkte har selvledelse som element. Vi antar at dette kan ha sammenheng med at forskningen innenfor selvledelse fortsatt er relativt ny, og dermed ikke har innlemmet selvledelse som en del av organisasjonsteorien.

Etter å ha kombinert foreliggende teori med vårt empiriske grunnlag vil vi definere selvledelse som en egenskap på lik linje med andre faktorer som fremmer effektivitet i organisasjoner.

Vi har gjennom vår forskning påvist at våre informanter har liten og ingen innsikt i teori rundt selvledelse, selv om de mener å forstå hva som ligger i begrepet.

Det foreligger, som tidligere nevnt, mye forskning på temaet selvledelse. Teori sier at



selvledelse er noe som skal kunne gi positive effekter, men allikevel synes det å være liten kunnskap om potensialet som ligger i dette.

Vår forskning har belyst både teori og sammenhenger som sannsynligvis vil ha betydning for hvordan ledelse og motivasjon kan fremme ytterligere potensiale. Vi vil understreke at bevissthet hos ledere er avgjørende for god implementering av selvledelse i organisasjoner.

Fra et teoretisk perspektiv kan det være av interesse for fremtidig forskning å få belyst hvordan implementeringsprosessen ved innføring av selvledelse kan og bør gjennomføres.

I tillegg er selvledelse og superledelse gjensidig avhengig av hverandre. Vi savner teori som mer direkte diskuterer sammenhengen ved bruk av disse to viktige verktøyene og ser dem under ett.

Det både hevdes og er bevist at selvledelse virker fremmende på effektivitet. Vi etterlyser det teoretiske bidraget som vil kunne være en guide til hvordan man konkret kan måle disse effektivitetsgevinstene.

*"A leader is best  
When people barely knows he exists,  
Not so good when people obey and acclaim him,  
Worse when they despise him.  
But of a good leader, who talks little,  
When his work is done, his aim fulfilled,  
They will say:  
We did it ourselves."*

**- Lao Tzu**

## Litteraturliste

Amundsen, S. & Martinsen, Ø. L. (2015) Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity: The role of self-leadership and psychological empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*.

Bang, H. (2011) *Organisasjonskultur*. 4. utg. Oslo, Universitetsforlaget.

Brandsdal, E. (2013) *Verdibasert ledelse på ville veier*. [Internett]. Aftenbladet. Tilgjengelig fra: <<http://www.aftenbladet.no/meninger/Verdibasert-ledelse-pa-ville-veier-478875b.html>> [Lest 20. november 2014].

Deci, E. L. (1975) *Intrinsic motivation*. New York, Plenum Press.

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

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000) Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25 (1), s. 54-67.

Deci, E. L., Stone, D. N., Ryan, R. M. (2008) *Beyond talk: Creating Autonomous Motivation through Self-Determination Theory*. [Internett]. Tilgjengelig fra: <[http://sdtheory.s3.amazonaws.com/SDT/documents/2009\\_StoneDeciRyan\\_JGM.pdf](http://sdtheory.s3.amazonaws.com/SDT/documents/2009_StoneDeciRyan_JGM.pdf)> [Lest 29. april 2017].

Drucker, P. F. (2007) *Management challenges for the 21st century*. Rev. ed. Amsterdam, Elsevier Butterworth-Heinemann.

Einarsen, S. & Skogstad, A. (2002) *Ledelse på godt og vondt : effektivitet og trivsel*. Bergen, Fagbokforlaget.

Engh, E. (2014) *Generelle forskningsetiske retningslinjer*. [Internett]. De nasjonale forskningsetiske komiteene. Tilgjengelig fra: <<https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Generelle-forskningsetiske-retningslinjer/>> [Lest 9. april 2016].

Ennova. (2015) *Global Employee and Leadership Index 2015*. [Internett]. [www.ennova.no](http://www.ennova.no), Ennova. Tilgjengelig fra: <<http://no.ennova.com/kunnskap/global-employee-and-leadershipreg-index.aspx>> [Lest 14. mai 2017].

Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2015) *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. Bergen, Fagbokforlaget.

Eriksen, T. H. et al. (2003) *Selvledelse : menneskelig kapital i det nye arbeidslivet*. Oslo, Gyldendal akademisk.

Gjestrud, G. et al. (2009) *Perspektiver på ledelse*. 3. utg. Oslo, Gyldendal akademisk.

Goel, S. et al. (1995) Beyond traditional leadership: leading others to lead themselves. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2, s. 81-92.

Heggholmen, K. (2014) *Fra drittdårlig til lærende lederskap*. Bergen, Fagbokforlaget.

Hill, C. W. L. & Jones, G. R. (2004) *Strategic management : an integrated approach*. 6th ed. Boston, Houghton Mifflin.

Hillestad, T. (2003) *Lederskapets dilemma når hierarkiene faller*. [Internett]. [www.magma.no](http://www.magma.no). Tilgjengelig fra: <<https://www.magma.no/lederskapets-dilemma-naar-hierarkiene-faller>> [Lest 14. mai 2017].

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen, Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. Oslo, Abstrakt forlag.

Karlsen, J. T. & Gottschalk, P. (2008) *Prosjektledelse : fra initiering til gevinstrealisering*. 2. utg. Oslo, Universitetsforlaget.

Karp, T. (2017) *Selvledelse er hva du sier til deg selv*. [Internett]. [www.psykologisk.no](http://www.psykologisk.no). Tilgjengelig fra: <<https://psykologisk.no/2017/01/selvledelse-er-hva-du-sier-til-deg-selv/>> [Lest 14. mai 2017].

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. utg. Bergen, Fagbokforlaget.

Kerr, S. & Jermier, J., M. (1978) *Substitutes for leadership: Their meaning and measurement*. [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://pdfs.semanticscholar.org/9b07/330a4dbdcf2ee97e2c0253e8da26a73ccd24.pdf>> [Lest 1. mai 2017].

Kirkhaug, R. (2015) *Lederskap : person og funksjon*. Oslo, Universitetsforlaget.

Kuvaas, B. (2008) *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser : evidensbasert HRM*. Bergen, Fagbokforlaget.

Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2012) *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser : evidensbasert HRM*. 2. utg. Bergen, Fagbokforlaget.

Kuvaas, B. et al. (2016) Do you get what you pay for? Sales incentives and implications for motivation and changes in turnover intention and work effort. *Researchgate*, 40 (5), s. 667-680.

Larsen, K., G. (2005) *Prestasjonslønn er gift for kreativiteten*. [Internett]. Forsking.no. Tilgjengelig fra: <<http://forskning.no/arbeid-ledelse-og-organisasjon-naeringsliv-okonomi-stub/2008/02/prestasjonslonn-er-gift>> [Lest 1. mai 2017].

Manz, C. C. & Sims, H. P. (1980) SELF-MANAGEMENT AS A SUBSTITUTE FOR LEADERSHIP: A SOCIAL LEARNING THEORY PERSPECTIVE. *Academy of Management Review*, 5, s. 361-367.

Manz, C. C. & Sims, H. P. (1996) *Company of heroes : unleashing the power of self-leadership*. New York, N.Y, Wiley.

Manz, C. C. & Sims, H. P. (2001) *New Superleadership : Leading Others to Lead Themselves*. Williston, Williston, VT, USA: Berrett-Koehler Publishers.

Martinsen, Ø. L. et al. (2001) *Perspektiver på ledelse*. Oslo, Gyldendal akademisk.

Neck, C. P. & Houghton, J. D. (2006) *Two decades of self-leadership theory and research: Past developments and future possibilities*. [Internett]. Tilgjengelig fra: <[https://www.researchgate.net/profile/Christopher\\_Neck/publication/235269268\\_Two\\_decades\\_of\\_selfleadership\\_theory\\_and\\_research\\_Past\\_developments\\_present\\_trends\\_and\\_future\\_possibilities/links/551d9c620cf29dcabb030b82.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Christopher_Neck/publication/235269268_Two_decades_of_selfleadership_theory_and_research_Past_developments_present_trends_and_future_possibilities/links/551d9c620cf29dcabb030b82.pdf)> [Lest 22. mai 2017].

Postholm, M. B. (2010) *Kvalitativ metode : en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. 2. utg. Oslo, Universitetsforlaget.

Saksvik, P. Ø. et al. (2009) *Klinisk organisasjonspsykologi*. Oslo, Cappelen akademisk.

Sander, K. (2014) *Selvledelse (Empowerment) og positivt lederskap*. [Internett]. Kunnskapssenteret. Tilgjengelig fra: <<http://estudie.no/selvledelse-og-positivt-lederskap/>> [Lest 15.februar 2016].

Spector, B. A. (2016) Carlyle, Freud, and the Great Man Theory more fully considered. *Leadership*, 12 (2), s. 250-260.

Steiro, T. & Torgersen, G.-E. (2011) *Bedre motivasjon : praktisk tilnærming for å skape drivkraft hos deg og andre*. Stjørdal, Læringsforlaget.

StoreNorskeLeksikon. (2011) *Fenomen*. [Internett]. Tilgjengelig fra:  
<<https://snl.no/fenomen>> [Lest 23. april 2017].

Tingskov, K. N. (2017) *Virtuel ledelse udfordrer arbejdsmiljøet*. [Internett].  
[www.arbejdsmiljoviden.dk](http://www.arbejdsmiljoviden.dk). Tilgjengelig fra:  
<[http://www.arbejdsmiljoviden.dk/Nyt/Nyheder/2017/Februar/28\\_Virtuel-ledelse-udfordrer-arbejdsmiljoet](http://www.arbejdsmiljoviden.dk/Nyt/Nyheder/2017/Februar/28_Virtuel-ledelse-udfordrer-arbejdsmiljoet)> [Lest 13. mai 2017].

Vroom, V. H. (1982) *Work and motivation*. Florida, Krieger.

## Vedlegg

### Vedlegg 1 Resultat av meldeplikttest NSD



#### Resultat av meldeplikttest: Ikke meldepliktig

Du har oppgitt at hverken direkte eller indirekte identifiserende personopplysninger skal registreres i forbindelse med prosjektet.

Når det ikke registreres personopplysninger, omfattes ikke prosjektet av meldeplikt, og du trenger ikke sende inn meldeskjema til oss.

Vi gjør oppmerksom på at dette er en veiledning basert på hvilke svar du selv har gitt i meldeplikttesten og ikke en formell vurdering.

Til info: *For at prosjektet ikke skal være meldepliktig, forutsetter vi at alle opplysninger som registreres elektronisk i forbindelse med prosjektet er anonyme.*

*Med anonyme opplysninger forstås opplysninger som ikke på noe vis kan identifisere enkeltpersoner i et datamateriale, hverken:*

- direkte via personetydige kjennetegn (som navn, personnummer, epostadresse el.)
- indirekte via kombinasjon av bakgrunnsvariabler (som bosted/institusjon, kjønn, alder osv.)
- via kode og koblingsnøkkel som viser til personopplysninger (f.eks. en navneliste)
- eller via gjenkjennelige ansikter e.l. på bilde eller videoopptak.

*Vi forutsetter videre at navn/samtykkeerklæringer ikke knyttes til sensitive opplysninger.*

Med vennlig hilsen,

NSD Personvern

## *Vedlegg 2 Intervjuguide*

# **Intervjuguide – kjøreplan for innledende intervjuer MOPP**

### **Innledning:**

Repetere hvorfor vi er her og hva vi ønsker med samtalen.

Varighet 1-2 timer.

Vi gjennomfører samtaler for å få et grunnlag, uttalelser, vurdering av begrepet selvledelse.

Det er viktig å påpeke at det ikke er noe «galt» eller «riktig» svar i samtalen. Vi ønsker kun å høre hva du tenker om spørsmål og tema.

- Gjennomgang og utfylling av samtykkeerklæringen

Vi ønsker å dele samtalen i to hoveddeler:

*Første del* – generelt om deg som leder og organisasjonen du er en del av – kjennskap til begrepet.

*Andre del:* jeg sier noe om teorien og begrepene – deretter er det av interesse å få din refleksjon rundt dette. Når teorien/definisjon er beskrevet.

### **Første del:**

Innledende spørsmål:

- Informanten forteller om seg selv og rolle.
  - Hva har du jobbet med
  - Nåværende jobb situasjon
  - På hvilket nivå jobber du? Toppleder (styret er neste ledd) eller mellomleder
  - Hvor mange mennesker har du ansvar for direkte og indirekte
  - Si noe om bedriften du jobber i – hva er spesielt/kjennetegn ved bedriften?
    - Kompetanseintensivt – hva ligger i denne beskrivelsen
    - Desentralisert eller ikke
  - Har bedriften din stor grad av formalisering (sterkt rutine og regelstyrt)?
  - Hvordan vil du beskrive bedriftens kultur (frihet under ansvar, sterk/svak, verdibasert fundament)....
- Hva tenker du om ledelse generelt?
- Hva tenker du om å lede mennesker?



- Er det forskjell på å lede mennesker med akademisk bakgrunn vs. mennesker uten akademisk utdanning?
  - På hvilken måte er det forskjell i type ledelse?
  - Har økende grad av akademisk bakgrunn betydning for grad av nødvendig ledelse?
- Tenker du det er forskjell på lede mennesker nært kontra fjernt (geografisk)
- I hvilken grad er fenomenet selvledelse kjent for deg?
- Hva legger du i begrepet selvledelse?
- Er det noen grad av bevissthet rundt fenomenet i din organisasjon?
- Hva tenker du om det å lede selvledende mennesker?
- Hva mener du kjennetegner en god selvleder?
- Ser du noen implikasjoner med selvledelse?

#### **Andre del:**

- Tror du selvledelse er et gammelt eller nytt begrep?
- Hvorfor tror du at begrepet/fenomenet er relativt nytt?
- Hva kan være årsaken til at begrepet er relativt nytt?
- Hva tenker du nå om begrepet selvledelse?
  - Hva kreves av deg som leder ovenfor medarbeidere som er selvledere?
  - Hva vil en selvledende medarbeider forvente/trengte av deg som leder?

Å lede selvledere er ifølge teorien benevnt som Superledelse. Dette betyr at du som leder i større grad må være en tilrettelegger, samtalepart etc., istedenfor tradisjonell ledelse. Lederen leder den ansatte til å påvirke egen tenkning og til å oppdage eget potensial.

- Betraktninger rundt begrepet Superledelse?
- Kan du se for deg noen implikasjoner ved Superledelse -> Selvleder
- Utøves selvledelse som virkemiddel bevisst eller ubevisst i din organisasjon?
- Er motivasjonsfaktorer viktige virkemidler i ledelse – *indre* (indre driv – ønske om å gjøre en god jobb – f.eks. «bli best») vs. *ytre* (handle eller nå mål ut fra belønninger eller begrensninger) *motivasjon*?
  - og er det indre eller ytre motivasjon som antas å påvirke organisasjonens effektivitet mest?
- Hva tenker du om temaet nå ift samme spørsmål/det vi har snakket om tidligere?

- Tror du at større bevissthet om fenomenet vil ha noen effekt?
- I så fall på hvilken måte?
- I forhold til det vi nå har snakket om – tror du det vil bli, eller er et uforløst potensial i begrepet selvledelse?
- Er det ønskelig fra et ledelsesperspektiv å legge til rette for mer selvledelse?
- Tror du det er ønskelig sett fra et medarbeiderperspektiv å legge til rette for selvledelse?
- Ved å legge til rette for selvledelse i større grad i din egen organisasjon – er det mulig å se for seg effektivitetsgevinster?  
- I så fall hvilke?
- Er evne til selvledelse et evalueringskriterium i rekrutteringsprosesser?
- Tror du selvledelse vil bli et satsningsområde fremover?

Vår hovedproblemstilling for forskningsoppgaven er:

***"Kan bevissthet om selvledelse og motivasjon bidra til økt effektivitet?"***

- Refleksjon rundt problemstillingen – hva tenker du generelt om dette i næringslivet?
- Hvordan måle graden av selvledelse i organisasjonen?
- Tror du selvledelse vil bli enklere å utøve for yngre medarbeidere/ledere?

Til slutt:

- Noe som ikke er tatt opp?
- Noe du vil tilføye?
- Noe du vil utdype?
- Er det eventuelt andre du mener jeg burde snakket med?

### *Vedlegg 3 Samtykkeerklæring*

## **Samtykkeerklæring masteroppgave**

For at den informasjonen vi får fra deg som informant skal bli så presis som mulig, ønsker jeg/vi å bruke båndopptaker under intervjuet.

Det vil kun være vi og fagansvarlig ved Nord Universitetet i Bodø (NUB) som vil ha tilgang til intervjuet i perioden frem til oppgaven er levert inn, deretter vil opptaket slettes.

Deltakelse i intervjuet er frivillig, og du kan når som helst i prosessen trekke deg, i forbindelse med dette vil også opptaket av intervjuet slettes.

Dersom ønskelig, kan hele intervjuet sendes til deg for gjennomlesning, via e-post.

Dersom ønskelig, kan du og din organisasjon /ditt selskap anonymiseres, noe som vil si at eventuelle lesere av oppgaven ikke vil kunne identifisere hva som er dine svar på spørsmålene som blir gitt. Informasjonen som du har gitt vil bli analysert i en helhet sammen med andre informanter sitt intervju samt sett i lys av benyttet teori i oppgaven.

*Jeg sier meg herved villig til å intervjues av Eva Jenssen/Ronny Robertsen.*

*Jeg samtykker herved i at intervjuet tas opp på bånd og at opplysninger som fremkommer under intervjuet kan brukes i masteroppgaven.*

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
Sted/dato

\_\_\_\_\_  
Organisasjon/selskap

\_\_\_\_\_  
Student  
Nord Universitet

\_\_\_\_\_  
Informant

*(Samtykkeerklæringen fylles ut i to eksemplarer, den ene beholdes av student mens den andre beholdes av informant)*

#### *Vedlegg 4 Utdrag av transkribering*

### **Informant 5 transkribert intervju 30. desember 2016**

R: Hva har du jobbet med?

I5: Det som jeg har jobbet med som har direkte med ledelse å gjøre, det er at for eksempel at jeg i 13 år var en i ledergruppa i det som var ... Det er lederrolle og ledererfaring som ligger der som en grunnmur for meg når jeg tenker på den erfaring som jeg har. Så var jeg også leder for staben i domkirka. Ellers så har ikke jeg ledet så veldig mange mennesker. Jeg har jobbet på sykehus. Jeg har jobbet på fabrikk på et nikkelverk. Jeg har jobbet på gård og hadde lederfunksjoner for mindre team. Så det er det jeg har av lederroller. I dag er jeg en type sånn Superleder i gåseøyne. Jeg skal lede mennesker til å bli bedre ledere.

R: Så da kjenner du begrepet Superledelse?

I5: Ja, jeg kjenner begrepet. Og jeg tenker ofte på meg selv som ikke en supermann, men som en superleder som skal hjelpe ledere til igjen å lede andre ledere eller medarbeidere.

R: Kan du si litt mer om hva jobben din i dag går ut på?

I5: Det som er det aller viktigste og kjernen i den jobben jeg har i dag - det å hjelpe ledere og medarbeidere til å finne sitt talent og utvikle og bruke dette talentet til det beste for seg selv, medarbeiderne sine og virksomheten sin opp mot kunder. Og så er det å utvikle organisasjoner. Og dette gjør jeg sammen med de andre her i .... Gjør lederutvikling både gjennom åpne program og bedriftsinterne, skreddersydde program.

R: Så således har du observert ledere på relativt høyt nivå og mellomledernivå i nokså stort antall?

I5: Ja, det er snakk om flere hundre og tusen i løpet av perioden jeg har vært her og også på høgskolen/universitetet.

R: I den jobben du har i dag, så blir spørsmålet mitt kanskje litt vanskelig da, men vil du karakterisere deg som en mellomleder eller en toppleder i den bedriften du er i nå?

I5: I denne bedriften, så vil jeg kalle meg selv som en mellomleder, en fagleder.

R: I tidligere jobb, har du hatt det du vil kalle topplederfunksjon, eller har det vært mellomledernivå hele tiden?

I5: Når jeg var i ..., så hadde jeg en topplederrolle. Derimot på ... og ... så var jeg mellomleder. Men medlem allikevel i den øverste ledergruppen.

R: I dag, hvis jeg forstår deg rett, så har du ikke direkte ansvar, eller det er ikke noen mennesker som rapporterer direkte til deg?

I5: Nei.

R: Men tidligere, hvor mange mennesker har du hatt.....

I5: Direkte eller øverste personalansvar for?

R: Ja.

I5: Det er 13-20 personer.

R: Kan du si noe om den bedriften du jobber i dag? Hva er spesielt, eller kjennetegn ved den bedriften?

I5: ... som nettopp har fylt 30 år har som hovedformål å utvikle ledere og lederskap i private og offentlige virksomheter nasjonalt.

R: Ja.

I5: I tillegg til det så driver vi også rekruttering av ledere.

R: Vil du si at det er en kompetanseintensiv bedrift? At det er høy formell utdanning på mennesker som jobber her?

I5: Alle som jobber her, bortsett fra ei som jobber i administrasjonen, har universitets- og høgskoleutdanning.

R: Har dere sågar doktorutdanning? Altså over universitetsutdanning?

I5: Ikke av de som er fast ansatt. Men av de som vi bruker i noen av våre programmer, så er det folk som har doktorgrad og som også jobber i universitets- og høgskolesektoren. Både innenfor kulturfag og ledelse- og organisasjonsfag.

R: De menneskene som du har hatt ansvar for, det er den ene delen av dette spørsmålet, og de du observerer, vi kan begynne med det første. De du har hatt ansvar for tidligere. Har det vært mennesker med mye formell utdanning, eller ikke?

I5: Begge deler. Jeg har vært leder for og jobbet sammen med mennesker som både har veldig høy kompetanse....

R: Kompetanse form av erfaring eller teoretisk bakgrunn?

I5: Jeg har jobbet sammen med og observert mennesker som både har både høy formell og erfaringsmessig kompetanse.

R: I dagens jobb - hvis du tar et tverrsnitt av alle de du har sett i den jobben du har nå, og de du jobber med nå i de programmene dere har - hvilken karakteristikk vil du gi på dem i forhold til formalkompetanse?

I5: Der er det alle varianter. For i løpet av det siste året, for eksempel, så har jeg jobbet med ledere med veldig høy kompetanse. Helt opp på doktorgradsnivå og stillingsmessig professorer og forskningsledere. Og også med folk som har videregående og mindre formell utdanning enn det. Og også når det kommer til erfaring så har jeg jobbet med mennesker det siste året som har veldig lang erfaring gjennom 30-40 år i yrkeslivet og folk som er helt nye og nærmest grønne i jobben sin.

R: Ja, det er interessant at du har det tverrsnittet.

R: Hvordan vil du beskrive, og det kan vi også dele i to: der du tidligere har vært og så vet jeg ikke, det blir kanskje litt vanskelig fordi spørsmålet går på beskrivelse av bedriftens kultur. Så en ting er her du er nå hvor du ikke er leder, så spørsmålet er egentlig hvordan du vil beskrive bedriftens kultur. Slik som for eksempel frihet under ansvar, sterk/svak kultur. Noen vil kunne si at vi har en sterk kultur her, men allikevel ikke i stand til å si hva som ligger i kulturen. Eller at det er et verdibasert fundament eller noe slikt. Så hvi du kan begynne med å si noe om bedriften du jobber i nå - hvordan vil du beskrive kulturen i denne bedriften? Og gjerne så fase over på der du har vært tidligere.

I5: Noe av det som er særmerket ved den kulturen som jeg er en del av i dag. Det ene er at det er veldig vanskelig å kjenne fjøslukta når du har vært så mye i fjøset selv, så jeg er kanskje den siste som skulle beskrive kulturen. Men det som jeg hører fra andre og vi snakker om selv, det er at vi bryr oss veldig mye om våre kunder, deltagerne i våre program. Det er nesten sånn at deltagerne og kundene foran alt annet. Både eget ve og vel, ...'s ve og vel og av og til familiens. Så det betyr utrolig mye for oss å skape merverdi for deltagerne i våre program. Og

det andre som også særkjenner tror jeg er utvikling, forbedring både i forhold til de vi jobber mot, men også oss selv. Utvikling, forbedring, kvalitet hele tiden.

R: Vil du si at det er en sterk eller svak kultur? Er det veldig stolthet til at man jobber i ...?

I5: Jeg kjenner at vi som jobber her er veldig stolte over å jobbe her. Jeg vil si det at jeg står ikke med lua i hånden når jeg sier at jeg jobber i .... Jeg kjenner at jeg er stolt over å jobbe her. Og det er en stiftelse da som ikke er profittrettet. Det er ikke det som er det viktigste. Men det er det å drive medarbeider, leder og organisasjonsutvikling. Og så har vi et veldig, litt utydelig formelt organisasjonskart, men et desto sterkere uformelt og kulturbetinget organisasjonskart. Med sterke verdier og vi bygger på verdibasert ledelse og disse verdiene om å være åpen. Kvalitet, forbedring.

R: Vi kan la det være med det. At vi ikke trenger reflektere mer rundt det.

R: Hvis vi da går videre. Da har jeg fått litt om deg som bakgrunn.

R: Hvis jeg da går til et helt konkret, eller kanskje nokså vidt spørsmål, hva tenker du om ledelse generelt?

I5: Det første som jeg tenker på om ledelse er at ledelse handler om å skape noe sammen med andre mennesker. Så ledelse, en ting er hva det ikke er, at det ikke er administrering, forvaltning, organisering. Men det er faktisk å skape noe nytt til det beste for noen. Mitt utgangspunkt er at det er mange som er ledere, men det er ikke alle som leder.

R: Nei.

I5: For det er noe med å skape noe nytt, få fremdrift for en organisasjon, for en flokk. I ... har vi en stor visjon om at ledelse er overordnet, nesten som en stjerne på himmelen, det er å skape en verden som folk gjerne vil tilhøre da, og det andre er at det tradisjonelle å skape resultater gjennom andre mennesker. Sammen med andre mennesker. Men det er en ting til som er like viktig innenfor ledelse, og det er å utvikle, skape mennesker gjennom de jobbene de gjør.

R: Hvis jeg tar det litt videre. Hva tenker du om å lede mennesker?

I5: Det er som er mitt fundament på det, er det ene som har med ledelsespersonen selv å gjøre uten at det er for mye det fordi at ledelse har jo med hvem som utøver ledelse. Så da tenker jeg at det ene er det vi kan spørre lederen om - hva er det med deg som er trygt og som gjør at andre vil følge deg som sin leder. Og det går jo på en personlig, karismatisk måte å tenke om ledelse på. Det andre, i forhold til mennesker, så bygger jeg på det som vi av og til faglig kaller for transformasjonsledelse. At ledelse handler om å inspirere andre. Til å gå fra der de er til et nytt sted. Og det å være en rollemodell.

R: Ja.

I5: Og se opp til. Og det tredje er at skal du lede mennesker, så er du nødt til å utfordre den enkelte. Finne frem til den enkeltes talenter og utfordre den enkelte til å bruke mest mulig av sine talenter. Og det fjerde da, i transformasjonsledelsen, dette om å se folk og gi de tilbakemelding. Så jeg tror på transformasjonsledelsen i prinsippet, fra han Baas som formulerte disse tingene her. Og så må det være transaksjonsledelse i bunn. De tradisjonelle tingene med å sette mål, organisere, planlegge, iverksette, kontrollere, evaluere og alt dette. Så det å ligge i bunn, men hvis det er bare det så holder det ikke i dag.

R: Nei, men hva er det som holder i dag da?

I5: Det som jeg tror er viktig, noe som er veldig interessant er at det forskes veldig mye på hva slags type ledelse og lederskap er det som virker og virkes best. En ting er at det har jobbet for å kartlegge de menneskelige genomene, genene dine og mine, og også nevrologisk

- hva funker oppi hjernen. Men det som også er interessant her at de nå har et prosjekt som heter GLOW-prosjektet hvor de ser på hva er godt lederskap rundt omkring på kloden. Uavhengig av kultur, språk og bakgrunn.

R: Universelt på en måte?

I5: Universelle prinsipper. I hvert fall med min evne så virker det for meg som om det faller i grunn sammen med det som er formulert i transformasjonsledelsen. Det handler om det fire tingene der pluss å danne gode team, grupper. Jobbe i team.

R: Tenker du det er forskjell på å lede mennesker med akademisk bakgrunn, kontra mennesker uten akademisk bakgrunn, eller lav/ingen grad. I så fall på hvilken måte er det forskjell?

I5: Min erfaring, når jeg tenker rundt det, det er at det i hovedsak er det samme om du leder personer med lav utdanning eller høy utdanning. For det er ikke bare utdanning, selv om folks utdanning og profesjonsbakgrunn også påvirker folks måte å være på, tenke på og føle på. Så tror jeg det også det er andre forhold som virker inn. Det er rammevilkårene. Det er organisasjonen. Du var inne på kulturen. Oppgavene som skal utføres og måten de også organiserer seg på. Selv om jeg vet at mange snakker om at når kompetansegraden i Norge har økt, så må vi lede folk på en annen måte. Da må vi inn med transformasjonsledelse. Jeg tror bildet er mye mer nyansert enn som så.

R: Tror du som følge av det, at økende grad av akademisk bakgrunn har betydning for grad av hvor nødvendig det er å lede?

I5: Hvis jeg bygger på mine erfaringer i fra ... og andre. Så ser jeg jo at, og da snakker vi om organisasjoner som er tjenesteytende og som jobber med kompetanse og service slik jeg selv gjør. Og da tror jeg at det er viktig å lede ut fra transformasjonsledelse. Henry Mintzberg, en nestor innenfor forskning, han kategoriserer organisasjoner i fire hovedmodeller.

R: Ja.

I5: Og organisasjoner som kirken, sykehuset her, universitet og høyskole, kaller han da for profesjonsorganisasjoner.

R: Stemmer det.

I5: Ja. Og han sier jo det at det som produserer noe oppe på universitetet hvor du er student, er jo fagpersonene. Og det opplevde jeg da jeg var med i den lille ledergruppa der oppe. Det å lede professorene, 1. amanuensisene, 1. lektorene og så videre. Fagpersonene. Det krevde utførlig nemsom ledelse.

R: Altså nøye ledelse?

I5: Nemsom - forsiktig.

R: Å ja, forsiktig ledelse.

I5: Du må komme her og komme her. Dette er jo folk som i utgangspunktet tenker at jeg vil ha en frihet til å utøve arbeidet på min måte og som er riktig. Også som akademiker til en faglig type forskningsmessig frihet. Og jeg kjenner meg igjen i beskrivelsen av profesjonsbyråkratiet at det kreves en egen måte å lede på i en sann kompetansebedrift. Du må være nemsom. Forsiktig med ledelsen. Og mer lede gjennom å sette mål, inspirere, være forbilde, gi tilbakemeldinger og lage noen rammer som allikevel gir folk en frihet til å utøve jobben slik de vil.