

# Selvledelse: Å lede seg selv i dagens arbeidsliv

Bacheloroppgave i Selvledelse  
03.06.14  
Markedshøyskolen



” Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

## Sammendrag

Hierarki, makt og innflytelse er noe av det som har preget det gamle organisasjonssamfunnet, hvor ledelsesteorier dyrket den autoritære ledertypen, altså “den sterke mann”. Det 21. århundret har brakt med seg en rekke utfordringer og endringer siden den tid. Dagens samfunnet preges av en høy grad av tilgjengelig på alle arenaer i livet, hvor en så vidt klarer å henge med og en kan fort havne i en tidsklemme. Folk tar høyere utdanning, og setter større krav til arbeidsplassene. Utfordringer som oppstår ved endringene resulterer i at organisasjonen har måtte tenke nytt, og ledelsen har gått fra å være mål- og resultat fokusert til en mer relasjons- og medarbeiderorientering. Dette har gitt grunnlag for flere typer ledelsesfilosofi og en av dem er selvledelse.

Forskning viser at Norge på organisasjonsnivå er lite preget av hierarkisk struktur og preges mye av teamwork. Dette bygget opp antagelser hos oss om at det ligger til rette for å ta i bruk selvledelsesmetodikken på norske arbeidsplasser. Oppgaven er med henhold til dette bygget opp rundt problemstillingen; *“Er det tilrettelagt for å innføre selvledelse på norske arbeidsplasser?”*

For å finne svar på problemstillingen benyttet vi oss av kvalitativ metode med casestudie som forskningsdesign. Intervjuguiden ble utarbeidet på forutsetningene og selvledelsesstrategiene som blir presenter i teorien. Her hentet vi inn data ved hjelp av dybdeintervju og observasjon. Utvalget vårt ble hentet ut i fra en utvalgsstrategi med ulike kriterier for valg av informanter. Vi intervjuet 6 informanter, 1 leder og 2 medarbeidere fra privat sektor og offentlig sektor. På denne måten kunne vi se på selvledelse fra både lederens og medarbeiders perspektiv. Vi ønsket å undersøke informanter som arbeidet på en liten arbeidsplass innenfor en bedrift som var preget av teamwork. Ut i fra intervjuene fikk vi beskrivelse av hvordan leder og medarbeideren oppfattet sin arbeidshverdag, og om de ledet seg selv.

Ut i fra hovedfunnene fra vår forskning så vi at selvledelse ligger latent hos begge bedriftene i henhold til forutsetningene og selvledelsesstrategiene som ble introdusert i teorien. Likevel skal det påpekes at selvledelse ikke bevist er blitt innført, og funnene viste også noen mangler. I analysen kom det frem at det er lite fokus på den enkelt individs utvikling og selvledelsesstrategiene ble ikke brukt. For organisasjoner som ønsker å innføre og lykkes med

selvledelse er det derfor svært sentralt og sette fokus på dette, ettersom at medarbeidere som blir gode selvledere kan gi bedriften et vesentlig stort konkurransefortrinn.

Tilslutt mener vi at flere av våre funn gjorde tematikken interessant og en mulighet er å videreføre forskningen. Blant annet kunne man sammenligne norske arbeidsplasser med arbeidsplasser fra andre land, for å se om Norge er mer tilrettelagt for innføring av selvledelse.

## **Forord**

Denne oppgaven bygger på temaet selvledelse, som er svært aktuelt i dagens samfunn. Igjennom arbeidet med oppgaven, og gjennomføringen av undersøkelsen har vi lært mye. Vi kjenner oss svært heldige som har fått muligheten til å møte flere interessante mennesker med en spennende arbeidshverdag.

Bacheloroppgaven er den avsluttende delen av vår utdanning på Markedshøyskolen Campus Kristiania, hvor vi tar en bachelorgrad i markedsføring og salgsledelse. Vi har gått i dybden på et tema vi som vi begge har stor interesse for, og har bare fått mer interesse for underveis.

Vi ønsker først og fremst å rette en stor takk til vår veileder Helene Tronstad Moe ved Markedshøyskolen Campus Kristiania. Helene har gitt oss mange gode råd og anbefalinger på veien, samt disponert av sin tid til oss. Vi vil også takke leder og medarbeidere i offentlig- og privat sektor som tok seg tid til å være med på undersøkelsen vår og for at vi fikk besøke arbeidsplassen deres. Vi må også takke våre foreldre for god støtte, og forståelse. Avslutningsvis vil vi takke hverandre for et godt samarbeid gjennom hele denne perioden, som har ført til et enda sterkere vennskap.

God lesning!

Oslo, 3. juni 2014

Stud.nr: 982766, 982706

## Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Bakgrunn</b> .....	<b>2</b>
<b>1.2 Formål</b> .....	<b>2</b>
<b>1.3 Oppbygning av oppgaven</b> .....	<b>3</b>
<b>1.4 Avgrensninger</b> .....	<b>3</b>
<b>2.0 Teoretisk del</b> .....	<b>3</b>
<b>2.1 Forandring i ledelsesstrukturen</b> .....	<b>4</b>
<b>2.2 Hva er selvledelse?</b> .....	<b>4</b>
<b>2.3 Teoretisk grunnlag for selvledelse</b> .....	<b>5</b>
<b>2.4 Hvorfor innføre selvledelse</b> .....	<b>6</b>
<b>2.4 Selvledelsesstrategier</b> .....	<b>8</b>
2.4.1 Atferds strategier.....	8
2.4.2 Kognitive strategier .....	10
2.4.3 Stimuleringsstrategier.....	10
2.4.4 Naturlige belønninger .....	10
2.4.5 Subjektiv mestringstro.....	11
<b>2.5 Forutsetninger for å innføre selvledelse</b> .....	<b>11</b>
2.5.1 Lederen-Superledelse.....	12
2.5.2 Organisasjonsstruktur og arbeidsprosesser.....	13
2.5.3 Organisasjonskultur .....	14
2.5.5 Personlig selvstendighet .....	15
2.5.6 Følelsesmessig forpliktelse til arbeidsplassen og arbeidsoppgavene .....	16
2.5.4 Høy kompetanse .....	17
<b>2.6 Kritikk og mangler</b> .....	<b>18</b>
<b>3.0 Valg av metode</b> .....	<b>19</b>
<b>3.1 Kvalitativ metode</b> .....	<b>19</b>
<b>3.2 Forskningsdesign</b> .....	<b>19</b>
<b>3.3 Datainnsamling</b> .....	<b>20</b>
<b>3.4 Valg av informanter</b> .....	<b>22</b>
3.4.1 Utvalgsstørrelse .....	22
3.4.2 Utvalgsstrategi.....	23
<b>3.5 utfordringer, samt svakheter og etiske betraktninger ved bruk av kvalitativ intervju</b> .....	<b>24</b>
3.5.1 Samtykkeerklæring .....	24
<b>3.6 Intervjuguide</b> .....	<b>25</b>
<b>3.7 Transkribering</b> .....	<b>26</b>
<b>4.0 Datanalyse</b> .....	<b>26</b>
4.0.1 Informantene.....	27
4.0.2 Datareduksjon.....	28
<b>4.1 Analysen av data med delkonklusjoner</b> .....	<b>28</b>
4.1.1 Organisasjonsstruktur.....	28
4.1.2 Organisasjonskultur .....	31
4.1.3 Forpliktet forhold til arbeidsoppgavene og arbeidsplassen.....	35
4.1.4 Personlig selvstendighet .....	37
4.1.5 Høy kompetanse .....	40
<b>5.0 Avslutning</b> .....	<b>42</b>
<b>5.1 Konklusjon</b> .....	<b>43</b>
<b>5.2 Forslag til videre forskning</b> .....	<b>44</b>
<b>6.0 Kilder</b> .....	<b>46</b>

**Figurliste:**

<b>Figur 1: Selvledelsesstrategiene.....</b>	<b>8</b>
<b>Figur 2: Forutsetninger for selvledelse.....</b>	<b>12</b>

**Vedlegg:**

<b>Vedlegg 1: Samtykkerklæring.....</b>	<b>49</b>
<b>Vedlegg 2: Intervjuguide medarbeider.....</b>	<b>50</b>
<b>Vedlegg 3: Intervjuguide leder.....</b>	<b>53</b>
<b>Vedlegg 4: Informantene.....</b>	<b>56</b>

## 1.0 Innledning

Det er mye man kan si om dagens samfunn i forhold til hvordan det var før. Det finnes både gode sider, men også baksider. Folk lever lengre, tar høyere utdanninger, folk reiser mer, markedet har eksplodert, teknologien er i hyppig utvikling og vi er hele tiden tilgjengelig på alle ulike medier. Dette gir oss utrolige muligheter for å være best både på arbeidsplassen, og på fritiden. Baksidene er at vi ender opp med å slite oss ut. Vi blir utbrente av all tilgjengeligheten og presset fra samfunnet. Markedet er i en stadig endring, og bedrifter opplever et stort press både fra konkurrenter, større krav fra medarbeidere og i fra ledelsen. Det er her selvledelse kommer inn. Selvledelse handler om å lede seg selv til å effektivisere sin egen hverdag, men i sitt eget tempo. I en organisasjonssammenheng handler det om at medarbeidere skal være selvstendige og i stand til å ta egne avgjørelser og ta ansvar for egen utvikling. Ledere og medarbeidere tar regien over egen arbeidssituasjon til bedriftens beste.

”Norge skårer lavt på maktavstand og lavest av femti land på maskulinitet, noe som tyder på at vi vektlegger samarbeid, gode arbeidsrelasjoner og fordeling av makt”(Hetland og Sandal 2003). Dette er et sitat hentet fra en masteroppgave, *Selvledelse i organisasjoner*, og som legger til grunn for noen av de norske verdier som er i tråd med selvledelseskonseptet. Forskning viser at Norge på organisasjonsnivå er lite preget av hierarki, og preges mye av teamwork. Det vi ønsker å finne ut er om organisasjonskulturen- og strukturen i Norge er tilrettelagt for å innføre selvledelse. Dermed har vi kommet frem til denne problemstillingen, i vår oppgave;

*“Er det tilrettelagt for å innføre selvledelse på norske arbeidsplasser?”*

Med problemstilling ønsker vi å se om det finnes selvledelse på norske arbeidsplasser selv om det ikke er innført eller gjøres bevisst av bedriften, eller at medarbeiderne har kjennskap til fenomenet. Det kan vise til at selvledelse ligger latent på arbeidsplassen. Vi har valgt å se på arbeidsplasser innenfor offentlig og privat sektor på grunn av det er to svært forskjellige bedrifter med ulike regler og rammevilkår som kan gi oss en bredere oppfattelse av det vi lurer på, enn om vi skulle ha sett på to like. Vi har en oppfattelse av at offentlig har mindre rom for selvledelse.

Vi vil vise til ulike forutsetninger og selvledelsesstrategier fra teorien om selvledelse. Det kan tenkes at om de forutsetningene og strategiene er til stede, vil det gi indikasjoner på at det er tilrettelagt for å innføre selvledelse på norske arbeidsplasser.

## 1.1 Bakgrunn

Bakgrunnen for valget av tema har en personlig, samfunnsmessig og faglig relevans.

Bakgrunn for oppgaven for oss personlig ligger på gruppens interesse for ledelse og organisasjon. Vi har igjennom disse tre årene på Markedshøyskolen vært ute for mange spennende emner og temaer. Blant annet våren 2013 hadde vi valgfag, hvor en av oss tok *ledelse og personlig lederskap*, og den andre gikk *endringsledelse og innovasjon*. Dette gav oss enda større interesse for ledelse, og vi var begge enig om at dette ville vi bygge videre på, og vite mer om i henhold til bacheloroppgaven. Igjennom å lage en disposisjon kom vi tilslutt frem til temaet selvledelse og fant mye interessant teori innenfor fenomenet.

Temaet er svært samfunnsmessig relevant, og aktuelt for dagens bedrifter. Flere ledere fokuserer på medarbeiderfrihet, og hvor krav fra medarbeider til leder er mer i fokus. Ikke bare er kravene større fra de ansatte i bedriften, men også markedet krever mer. Dette når det gjelder konkurrenter, kunder og generelt på det globale markedet. Det enkelt individ opplever også større krav når det kommer til seg selv. Muligheten for å lede seg selv og styre sin egen hverdag og arbeidsoppgaver er blitt mer vanlig. Det virker også som at Norge har en organisasjonsstruktur som passer til selvledelse, noe som gir bakgrunn for vår problemstilling. Det som gjør temaet fagligrelevant er at i de siste årene har det blitt skrevet flere artikler om selvledelse. Temaet er svært dagsaktuelt og vi ser en stor popularitet i publisering av artikler innenfor selvledelse igjennom søk i ulike artikler og tidsskrifter, samt databasen psycINFO via Helsebiblioteket, de 5 siste årene(psycINFO).

## 1.2 Formål

Formålet med oppgaven er å utvikle egen fagkompetanse og forståelse for selvledelse på norske arbeidsplasser og hos den enkelte medarbeider. Et annet formål med å gjennomføre dette studiet er slutt-evalueringen etter tre år gjennomført på Markedshøyskolen. Denne slutt-evalueringen, skal være med på vitnemålet og til videre jobbsøking.



### **1.3 Oppbygning av oppgaven**

Oppgaven er delt inn i 3 ulike deler. Den første delen er en teoridel hvor vi legger frem relevant teori i forhold til vår problemstilling og det vi ønsker å komme frem til i konklusjonen. Det vil starte med å se på litt historie om hvordan organisasjonsstrukturen har forandret seg gjennom årene. Videre tar vi for oss hva selvledelse er, det teoretiske grunnlaget for selvledelse, samt ser vi på hvorfor innføre selvledelse. Deretter vil ulike selvledelsesstrategier presenteres, og forutsetninger for at selvledelse skal gi suksess. Tilslutt i denne delen ser vi på kritikk til selvledelse.

Den andre delen i oppgaven er en metodedel med utgreiing av metodevalg, forskningsdesign, datainnsamling og valg av informanter. I denne delen er også dataanalysen av datainnsamlingen, hvor det vises til delkonklusjoner under hvert tema fra undersøkelsen.

I den tredje delen av oppgaven ønsker vi å avslutte med en hovedkonklusjon og se på eventuelt videre forskning.

### **1.4 Avgrensninger**

Å skrive en bacheloroppgave krever nøye planlegging, og en tydelig disposisjon for å få et godt resultat. Da vi arbeider innenfor en begrenset tidsperiode, innebærer dette at man må gjøre visse avgrensninger. I vårt tilfelle har vi valgt å avgrense oss til en bestemt kontekst; på norske arbeidsplasser. Norsk arbeidsliv har en demokratisk struktur som gir arbeidstakerne stor grad av innflytelse(IMDi). Vi ønsket å se på norske arbeidsplasser, ettersom at mye av teorien tilsvarer at det kan være rom for å innføre selvledelse der. Vi tok da for oss en arbeidsplass i offentlig sektor og en i privat sektor for å få et større omfang, samt se på forskjeller fra de to sektorene. Innenfor de sektorene tok vi for en mindre avdeling og en butikk innenfor en større bedrift. Videre har vi avgrenset oss ved å se på forutsetninger og strategier for selvledelse som legger rammer for vår undersøkelse.

## **2.0 Teoretisk del**

I denne delen ønsker vi å bygge oppgaven vår på summen av dokumentert kunnskap innenfor selvledelse(Askheim og Grenness. 2014). Teoridelen som er tatt med om selvledelse er svært relevant for analysedelen, som igjen vil sette standarden for konklusjonen.

## 2.1 Forandring i ledelsesstrukturen

Ledelse har i mange år blitt forbundet med hierarki, makt og innflytelse. Der flere av teoriene om effektiv ledelse har dyrket frem “den sterke mann”, hvor lederens stil var preget av autoritet og målrettet styring(Martinsen 2013,64). Lederen satte målene og bestemte, styrte og kontrollerte de ansatte til å nå dem.

Den økte globaliseringen de siste 20-30 årene har brakt med seg store utfordringer for moderne organisasjoner. Det har skjedd store endringer ved blant annet utviklingene av det globale markedet, økt konkurranse, fremveksten av kunnskapsbedrifter og økt vektlegging på kundene og deres forventninger(Houghton&Yoho 2005). Dette har medført til at organisasjonene har vært nødt til å tenke nytt. Resultatet har blitt at det har oppstått en endring hos ledelsen, hvor fokuset har gått fra å være på mål og resultater, til en mer relasjons- og medarbeiderorientering. Denne endringen har gitt grunnlag for flere typer ledelsesfilosofier, og en av dem er selvledelse(Martinsen 2013, 65).

## 2.2 Hva er selvledelse?

Det finnes et bredt utvalg av definisjoner på selvledelse i faglitteraturen. Vi har valgt å utpeke to definisjoner for å illustrere et tydelig bilde av begrepet selvledelse. En definisjon lyder slik; “ The process of self-leadership consists of an array of behavioral and cognitive strategies for enhancing our own personal effectiveness»(Prussia, Andreson&Manz 1998, 524).

Videre forklarer Johannessen og Olsen at «Med selvledelse menes metoder, ferdigheter og strategier som man effektivt kan benytte for å styre sine egne aktiviteter i retning av egne målsetninger» (Johannessen og Olsen 2010, 43).

Med utgangspunkt i disse definisjonene ser vi at hovedtanken med selvledelse er at ledere og medarbeidere skal lære å lede seg selv. Formålet er å ta i bruk ulike strategier og metoder for å kunne lede seg selv til å forbedre personlige prestasjoner og øke effektiviteten, samtidig skal det også øke trivselen på jobben(Thompson 2013, 12). Individet skal kunne sette egne mål og motivere seg selv ved å lede tankene, handlingene og troen på egen mestring.

Videre handler selvledelse om å lede egne tanker i retning av det positive og bane nye veier for livet. For å kunne gjennomføre dette krevers det en sterk bevissthet om å endre etablerte tanke- og handlingsmønster av individet(Johannessen og Olsen 2010,43).

I selvledelsesperspektivet er medarbeiderne, i motsetning av hvordan det har vært tidligere, en del av organisasjonen. På den måte at de er medansvarlige for organisasjonens arbeid av

planlegging, beslutningstaking og evaluering. Det medfølger et betydelig større handlingsrom for medarbeiderne, hvor de blir tildelt mer ansvar og frihet enn hva det har blitt gjort tidligere(Martinsen 2007, 293).

### 2.3 Teoretisk grunnlag for selvledelse

Teorigrunnlaget for selvledelse bygger på forskningsarbeidet som ble gjort av Manz og Sims på 1980- og 90 tallet. Teorien er en videreføring av tidligere forskning på selvledelse, hvor det ble hevdet at selvledelse kunne erstatte ulike former for lederskap(Kerr og Jerminer 1978, 377). Teorien om selvledelse springer ut fra et bredt fundament av anerkjente psykologiske teorier. Dette er teorier om motivasjon og læring, målstyring, selvbestemmelsesteorien, og Banduras teori om resiprok determinisme(Martinsen 2013, 72).

I sammenheng med selvledelse peker Neck og Houghton(2006) på teorier spesielt innenfor motivasjonsteorier. De hevder at selvledelse er mer et system for motivasjon enn et system for ledelse(Martinsen 2009, 327). Disse teoriene er bygget på motivasjons- og læringsprinsipper, og de er utarbeidet slik at det oppfordrer til at man bruker belønnings- eller forsterkningsmekanismer for å forsterke styringen av egne aktiviteter(Martinsen 2003,72). Det sentrale her er hvordan en intensiverer gjennomføringen av de arbeidsoppgavene som ikke er så interessante. Ideen er at ved å gi seg selv belønninger kan en bli mer effektive på de oppgavene som er mer preget av rutine og som en har liten interesse for.

Selvledelse bygger også på teorien om målstyringen og handler om at individet skal sette klare mål for de aktivitetene det skal igjennom. Poenget med dette er at individet tar ansvaret for egen mestringsevne og det vil også gi en mening med aktivitetene som skal utføres. Viktigheten med målstyring er å ha noe å strebe etter og at innsatsen effektiviseres. Når mennesker ikke setter seg mål, har vi ikke noe å strekke oss etter og vi minster dynamikken og meningen med de oppgavene som skal utføres. Dette kan føre til nedstemthet og kan resultere til konsekvenser som umotiverte og depressive medarbeidere(Johannessen 2010,81).

Selvbestemmelse og indre motivasjon er teori og forskning som er utarbeidet av Deci og Ryan(1985, 55). Selvbestemmelse defineres som at personen tar sin vilje i bruk. Teorien hevder at indre motivasjon er menneskelige behov for å være komponent og selvbestemt i forhold til oppgavene. En person som er indre motivert føler at aktivitetene og oppgavene som den holder på med er selvvalgt og en er direkte engasjert i det som skal utføres. Teorien

hevder at indre motivasjon er viktigere enn ytre motivasjon, ettersom at indre motivasjon kobles direkte opp med selve oppgaven(Martinsen 2003, 244).

Videre er selvløsløse knyttet opp til Banduras teori(1986, 1987) etter Martinsen(2013, 75) om resiprok determinisme(Selvopplevd mestringsevne). Selvopplevd mestringsevne påvirker våre prestasjoner på mange nivåer i livet gjennom valg av oppgaver og vanskelighetsgrad(Martinsen 2006, 296). Begrepet resiprok determinisme beskriver vår atferd, våre individuelle forutsetninger for atferd og de miljømessige rammene og forutsetningen for atferd. Bandura hevder at det er en gjensidig avhengighet mellom disse tre komponentene, og ved å endre en av komponentene vil det resultere til konsekvenser for de andre også(Martinsen 2013, 75).

#### **2.4 Hvorfor innføre selvløsløse**

Det 21. århundret har brakt med seg en rekke av utfordringer for moderne organisasjoner. Noen av de mest sentrale endringene som er drevet av den stadig raskere IKT utviklingen, har vært: den eskalerende utviklingen av globale markeder, økt konkurranser, fremveksten av kunnskapsbedrifter, skiftende arbeidsstyrker og økt vektlegging av kvalitet og fleksibilitet i produkter og tjenester. Det er vanskelig å overleve på markedet, og de organisasjonene som ikke produserer tjenester av god kvalitet, hurtigere og med lavere kostnader enn de globale konkurrentene, vil ikke klare å holde følge. De fleste organisasjoner foretar kontinuerlig tilpasning og restrukturering av sentrale strategiske prosesser, organiseringsformer og ledelsesmodeller for å oppnå nødvendig strategisk fleksibilitet og et konkurransefortrinn(Hitt, Keats og DeMarie 1998, 22-23).

For den enkelte har det 21. århundret resultert til noen bivirkninger, der man opplever at det er mer av alt, tiden går fort og man havner fort i en tidsklemme(Eriksen.2013, 21).

Teknologien har gitt oss tidssparende programmer og vi kommer lettere i kontakt med hverandre i form av epost, internett og mobiltelefonen. Likevel har dette ført til et slindringsmoment, der den tidssparende teknologien har gitt oss dårligere tid enn noen sinne. Mange opplever at tiden ikke strekker til for å fullføre de oppgavene de har forpliktet seg til. Presset for økt effektivitet har steget i stor grad og opplevelsen av mangel på tid setter oss i en tidsklemme(Thompson 2013,11). Dette presset kan fort føre til utbrenthet og sykefravær, noe som står svært sentralt i dagens samfunn. Ved å ta i bruk selvløsløse kan det gjøre hverdagen

lettere for den enkelte ved at individet kan styre sin egen hverdag og effektivisere arbeidet i sitt eget tempo.

Utviklingen av samfunnet har brakt med seg en kompetanserevolusjon, noe som er en betydelig utfordring for ledere. Det forventes av ledere at de skal ha kunnskaper, ferdigheter og evner som er nødvendig for å tilfredsstillere alle, noe som er vanskelig i et globale markedet som kontinuerlig er i endring. Å praktisere selvledelse i en organisasjon skal friggi kompetanse hos arbeidsstyrken, som vil kunne legge presset vekk fra lederen. Ofte kan mange i arbeidsstyrken besitte mer kunnskap på sine fagområder enn det lederen gjør og ved å gi arbeidsstyrken frihet til å gjøre egne valg å beslutninger, vil ikke lenger presset være like stort på den enkelte leder. Samtidig kan det gi fordelen at lederen ikke alltid trenger å være til stedet uten at organisasjonen vil bryte sammen(Pearce&Manz 2005, 131).

En annen betydning av kompetanserevolusjonen har hatt for organisasjonene er at medarbeiderne krever mer av arbeidsplassen. Flere i dagens samfunn har høy utdanning og er vant til å jobbe mer selvstendig, med ansvar for egen læring, hvor de krever mer av bedriften enn hva som har blitt gjort tidligere(Martinsen 2007, 293). Medarbeiderne krever mer av selve arbeidet, hvor de søker mening, utvikling og selvrealisering(Pearce&Manz 2005, 133). De ønsker frihet, autonomi og ansvar, og ved å praktisere selvledelse kan disse kravene i imøtekommes.

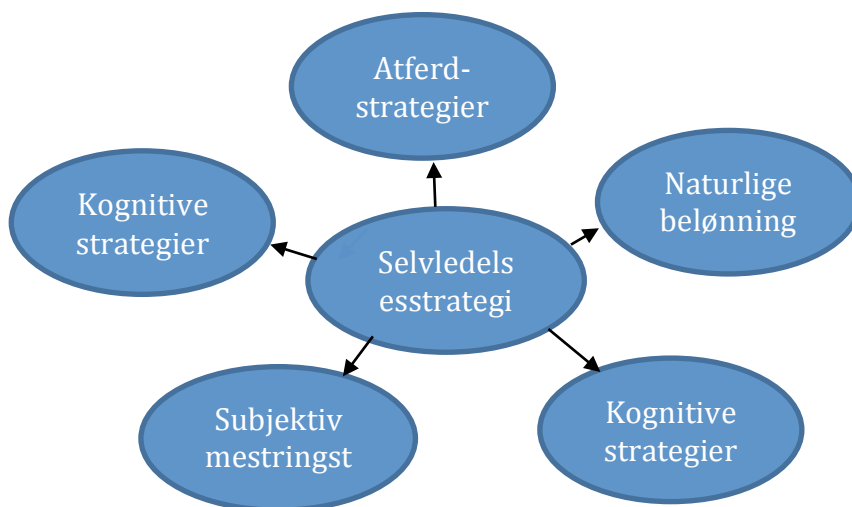
En annen årsak til å innføre selvledelse er at det i dag er blitt mer og mer vanlig å arbeide i team ettersom at kunnskapsbehovet øker. De tradisjonelle hierarkiske organisasjonsformer endres i retning av flatere organisasjonsformer, for å gi medarbeidere støtte, handlefrihet og innflytelse. Med grunnlag av dette kreves det med selvorganisering av medarbeiderne, og det er her selvledelse kommer inn. Å lede seg selv handler i stor grad om å forholde seg til seg selv kontra sine omgivelser, altså andre(Johannessen og Olsen 2010,141).

Vi ser derfor ut i fra årsakene som er nevnt, at selvledelse står svært sentralt i dagens samfunn. Ved å lære de ansatte å lede seg selv, gi dem mer handlingsrom, ansvar og frihet, er hensikten at det skal friggi medarbeidernes kunnskap, engasjement og kreative energi, (Johannessen og Olsen. 43). De vil ha mulighet til å styre sin egen hverdag, som vil medføre til at de lettere kan takle tidspresset og fullføre de oppgavene de har forpliktet seg til. Dette skal igjen påvirke egen trivsel, motivasjon og prestasjoner. Tilslutt vil det gi bedriften et

konkurransefortrinn ved at det gir organisasjonen en gevinst i form av økt effektivitet, fortjeneste og kunde- og medarbeidertilfredshet.

## 2.4 Selvledelsesstrategier

Med det teoretiske grunnlaget for selvledelse som utgangspunkt, har Manz og Sims og flere (1992, 1996, 1998) utarbeidet et praktisk system av metoder og teknikker for å bevisstgjøre, trene og etter hvert utvikle selvledelse (Martinsen 201, 87). Manz og Sims påpeker at selvledelse gjelder for alle arbeidere, ikke bare administrerende direktører og ledere. Selvledelse kan læres og det er fire strategier som individet kan bruke for å bli bedre i selvledelse (Manz & Sims 2001, 78), Atferds strategier, kognitive strategier, stimuleringsstrategier og naturlige belønninger. I tillegg tilfører Berg en femte strategi, subjektiv mestringstro (Berg 2006, 232).



Figur 1: Selvledelsesstrategiene (selvlaget)

---

### 2.4.1 Atferds strategier

Hensikten med atferds strategiene er å øke kvaliteten på arbeidet og effektivisere egen atferd (Martinsen 2007, 301). De tas i bruk for å lede seg selv til å styre sin egen atferd, eller med andre ord, styre sin egen væremåte (Berg 2006, 115). Det gjøres igjennom verdiavklaring, målstyring, selvbelønning, selvobservasjon og trening.

Verdiavklaring reflekterer man over sine grunnleggende behov som man synes er givende. Effekten av dette er at man muligens erkjenner at man vil endre handlingsmønstrene sine, og at man vil bruke mer tid på andre behov enn man gjør til dags dato. Det hele dreier seg om å gjøre seg bevisst på sine egne behov, andres behov og å skape den rette balansegangen mellom dem(Martinsen 2013, 92-93).

Målstyring er en annen viktig del av selvledelse. Den enkelte skal sette egne mål, som skal resultere til at en blir mer motivert til å nå målet. For at målene skal kunne påvirke atferden, bør de være nedskrevne og oppnåelig. Ved å sette skriftlige mål både for kortsiktige prestasjoner og for langsiktige karrieremuligheter, setter dette grunnlag for selvstyring(Berg 2006, 234). Resultatet er at individet vil få en oversikt over egne prioriteringer og hvordan tidsbruket skal fordeles.

Ved å benytte selvbelønning kan det være med på å ha en positiv effekt på motivasjonen, og er et virkemiddel for å stimulere måloppnåelsen(Martinsen 2007, 303). Belønningene fremstår av enten fysisk eller psykologisk art. Hensikten med selvbelønning er å øke individets prestasjoner, samtidig som det opprettholder motivasjonen til å utføre oppgaver som oppleves som vanskelige eller svært utfordrende. En fysisk belønning kan eksempelvis være å ta en spa helg på Farris Hotell etter å ha gjennomført et stort salg(Berg 2006, 234). Selvros er et eksempel på psykologisk selvbelønning. Selvros er å gi konstruktive tilbakemeldinger til seg selv og fokusere på det positive. Dette kan for eksempel være å si til seg selv etter et salg "Dette klarte du- i dag var du god" (Berg 2006, 235).

Selvobservasjon handler om å bli mer oppmerksom på sin egen atferd, hvor en fokuserer både på de sterke og negative sidene. Det innebærer å identifisere når, hvorfor og under hvilke forhold en benytter en bestemt type atferd, og hvordan en kan forandre negative atferdsmønstre. I følge Berg (2006) er "selvobservasjon selve grunnlaget for individets selvledelse." Gjennom å stille seg selv en form for selvdiagnose kan man få en bedre erkjennelse av konkrete atferdsformer en ønsker å forandre.

Trening er også en viktig del av selvstyring. Skal en bli god på noe, så må man trene på det, enten det gjelder hverdagslige sysler eller på arbeidsplassen. Det å tenke igjennom og praktisere viktige oppgaver før de skal gjennomføres, kan bidra betydelig til ytelsen(Manz & Sims 2001, 82). Dette kan eksempelvis være å gå igjennom en mental øvelse før en ringer til klient(Berg 2006, 235.)

### 2.4.2 Kognitive strategier

Kognitiv selvledelse, også kalt *den indre ledelse*, handler om å identifisere og lede egne tanker og tankemønstre. Individets tanker og innstillinger til en handling kan virke positivt eller negativt inn på resultatet (Berg 2006, 237). Et positivt tankemønster kan føre til økt kreativitet, risikovilje og til større innovativ tenkning, som kan gi bedriften et konkurransefortrinn. Mennesker kan enten være løsningsorienterte eller hindringsorienterte. Utfordringen blir å snu den mentale tilstanden mot det positive, og utvikle et tankemønster som fokuserer på muligheter og utfordringer i de situasjonene man møter (Manz & Sims 2001, 108).

Videre i kognitiv ledelse handler det om å utfordre de destruktive tankemønstrene. Dette kan være dysfunksjonelle tankemønstre som ekstremtenking, overgeneralisering og å ignorere positive ting. Ved å identifisere og ta fatt i de destruktive tankemønstrene, kan man skifte dem ut med mer positive tankemønstre (Irgens og Wennes 2010, 147). Dette kan gjøres ved positiv selvprat (self-talk) og visualisering. Positiv selvprat er de tause diskusjonene individer har med seg selv i forbindelse med utføring av forskjellige oppgaver. Denne teknikken kan bidra til å bli selvledet og få økt kontroll over tankemønstrene sine (Berg 2006, 241). Visualisering handler om å utvikle positive bilder av framtidige prestasjoner. Ved å utvikle positive mentale bilder, kan det bidra til å svekke innarbeide tankemønstre om hva vi kan og ikke kan klare (Berg 2006, 240).

### 2.4.3 Stimuleringsstrategier

Stimuleringsstrategier handler om å legge forholdene til rette for å gjøre hverdagen lettere. Dette kan for eksempel være å lage en liste over alt som skal gjøres i løpet av arbeidsdagen i prioritert rekkefølge, for deretter å huke av hver oppgave som har blitt utført. Det kan også være så enkelt å ta i bruk huskelapper og påminnelser. Berg poengterer at stimuli virker forskjellig fra individ til individ, og derfor må den enkelte finne frem til stimuli som kan bidra til å realisere ens ønsker (Berg 2006, 242).

### 2.4.4 Naturlige belønninger

Ved å belønne for egen innsats, er det lettere for individet å ta del i gode læringsprosesser og utvikle potensialet sitt (Berg 2006, 243). Det finnes to typer belønninger, ytre belønninger og indre belønninger, også kalt naturlige belønninger. Ytre belønninger omhandler blant annet kompensasjoner, avspaseringer, bonuser og lønnsforhøyelser.



Selvledelse basert på naturlige belønninger er viktig og essensielt for at arbeidet skal oppleves som motiverende og meningsfylt. Naturlige belønninger er bygget inn i selve oppgaven, og det går ikke an å skille disse fra hverandre. I motsetning til ytre belønninger som er begrensede, så er naturlige belønninger selvgenererende, altså det blir mer av dem jo mer man bruker dem(Berg 2006, 244). Arbeidet er naturlig å belønne når oppgaven baseres på tre grunnleggende elementer; kompetanse, selvkontroll og mening. Motivasjonen til individet har tendens til å øke når arbeidet er utformet på denne måten som forbedrer individets følelser og tanker(Manz&Sims 2001, 98). Ved at individet finner gleden i selve oppgaven og arbeidet, er dette med på å øke effektiviteten og kvaliteten på arbeidet.

#### **2.4.5 Subjektiv mestringstro**

Subjektiv mestringstro kan defineres som; “ medarbeiderens tro på sine evner til å mobilisere motivasjon, relevante tenkemåter og tilstrekkelige virkemidler for å utøve kontroll over hendelser i livet sitt. Denne teorien er utarbeidet av Malone (2001), og han hevder at; “individer med høy mestringstro lykkes bedre med nye oppgaver enn individer med lav mestringstro”. Subjektiv mestringstro handler om troen på at man kan lykkes med en bestemt type arbeidsoppgave. Om du har tro på at du klarer det, jo større sannsynlighet er det for at du faktisk klarer det(Johannesen og Olsen 2010, 46 ).

#### **2.5 Forutsetninger for å innføre selvledelse**

For at bedrifter skal kunne innføre selvledelse er det seks forutsetninger som bør tilrettelegges ifølge Martinsen med flere (2013). Dette er forutsetninger om superledelse, organisasjonsstruktur- og kultur, personlig selvstendighet, forpliktet forhold til arbeidsplassen og arbeidsoppgavene, og høy kompetanse. Vi har i dette punktet tatt utgangspunkt i teori utarbeidet i boken *Selvledelse-menneskelig kapital i arbeidslivet*(Martinsen m.fl. 2013), og tilført andre teorier der vi så at det var nødvendig for å skape et helhetlig bil



Figur 2: Studiens teoretiske grunnlag: forutsetninger for å innføre selvledelse (selvlaget)

---

### 2.5.1 Lederen-Superledelse

Det er ingen hensikt å innføre selvledelse i en bedrift før lederen klarer å lede seg selv. Første forutsetningen er at lederen er nødt til å gå vekk fra den klassiske lederrollen, som tidligere nevnt er preget av den «den sterke mann». Lederen må legge vekk behovet for makt og dominerende, og redusere rollen som styrende og strukturerende overfor medarbeidernes målsetting- og oppfølgingsarbeid. Lederen må omstille seg og utvikle seg til å bli en superleder, hvor primærrollen skal være overordnet koordinator og støttespiller for sine medarbeidere (Martinsen 2013, 66).

Superledelse betegnes i faglitteraturen som prosessen man må igjennom for å utvikle medarbeidere til å lede seg selv (Thompson 2013, 117). For at lederen skal bli en superleder og hjelpe sine medarbeidere til å bli positive selvledere, har Manz og Sims utviklet en 7-trinns prosess. Det skal nevnes at denne prosessen ikke gjelder for nye medarbeidere i selskapet, men for medarbeiderne som anses som kompetente og motiverte (Thompson 2013, 118).

Trinnene handler om at lederen først må lede seg selv for deretter å modellere selvledelse til medarbeiderne sine. Videre bør lederen stimulere selvledelse og hjelpe medarbeiderne for å

skape et positivt tankemønster. Deretter bør lederen fremme selvledelse igjennom belønning og konstruktiv kritikk, og igjennom lagbygging og utvikle en selvledelseskultur i organisasjonen.

### 2.5.2 Organisasjonsstruktur og arbeidsprosesser

Forutsetningene for å innføre selvledelse krever en organisasjonsstruktur som støtter opp under selvledelse som ledelse- og arbeidsform, og legger til rette for innføringen av selvledelse (Martinsen 2013, 125-126). Struktur defineres som hvordan funksjoner, roller, ansvar og plikter er fordelt i organisasjonen (Martinsen 2013, 126).

I følge Thompson (2013, 127) er selvledelse mest aktuelt i de bedriftene som har fordelt makt og ansvar nedover i organisasjonen. Bedrifter som ønsker å innføre selvledelse er nødt til å se bort fra hierarkiske strukturer og velger mer flatere strukturer hvor makt og ansvar blir delegert med medarbeiderne. Sims og Lorenzi (1992) forsterker denne teorien, ved at de nevner at organisasjonsstrukturer som består av mange nivåer kan gjøre det vanskelig å myndiggjøre de ansatte (Thompson 2013, 127). Videre forklarer Thompson at spesialiserte avdelinger kan hemme selvledelse, ettersom det skaper tydelige skiller og rollefordelinger mellom medarbeiderne. Dette kan skape en følelse av å være umyndiggjort og motstand fra medarbeiderne.

En bedrift som ønsker å innføre selvledelse bør ifølge Sims og Lorenzi (1992) foreta en endring av organisasjonsstrukturen for å redusere spesialiserte avdelinger og fremme myndiggjøring av medarbeiderne. Organisasjonen kan sette i gang ulike tiltak for å få dette gjennomført via å opprette et selvledende team, desentralisere i stedet for å spesialisere og redusere stabsfunksjoner. I tillegg bør organisasjonen redusere antall nivåer i organisasjonsstrukturen for gjøre det lettere å delegere myndighet og ansvar, som er svært viktig innenfor selvledelse (Thompson 2013, 127).

Teamarbeid er en stor del i dagens arbeidsliv, og mange av oppgavene blir utført i samarbeid mellom medlemmer. Det er svært sentralt for ledere å oppmuntre til å utvikle selvledende team, ettersom at det kan være med på å påvirke kreativ utfoldelse, effektiviteten og kvaliteten i arbeid. I denne sammenheng er det viktig at arbeidsprosessene i organisasjonen er lagt til rette slik at teamene kan arbeide selvstendig. Arbeidsprosessene vil si beslutningsprosesser, kommunikasjonsprosesser og planleggingsprosesser (Thompson, 2013,

127). Lederen bør tilrettelegge for at beslutninger kan tas på laveste nivå i organisasjonen, etablere linjer mellom klient og kundeansvarlig, tildele medarbeidere ansvar for kontroll av kvalitet og utfordre team til å forme egne mål(Thompson 2013, 127).

I sammenheng med arbeidsprosesser og teamarbeid er også åpne lokaler for utfoldelse av kreativiteten svært sentralt. Kunnskapsutvikling og kunnskapsvervelse er en suksessfaktor ifølge Kaufmann og Kaufmann (2003) og kan ha en stor betydning for bedriftens overlevelse- og suksessevne. Å ha åpne lokalaler som tar over for små og lukkede kontorer, skal føre til at kunnskapen deles i bedriften, kreativiteten utvikles, som har en positiv effekt på resultatene i bedriftene. Nonaka (2012) påpeker viktigheten av å legge til rette for læringsplasser og henviser til organisatorisk kunnskapsproduksjon som kalles for «Ba», som oppfattes å være en møteplass for læring og fordeling av kunnskap. Det er viktig at organisasjonen forstår hvor og hvordan medarbeiderne kommuniserer med hverandre, etablerer såkalte «ba» møteplasser og tilrettelegger kontordesignet slik at det blir åpne lokaler hvor medarbeiderne kan lære av hverandre(Krogh, Nonaka and Rechsteiner 2012, 259).

### 2.5.3 Organisasjonskultur

Definisjonen av kultur handler om et sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene (Bang 2013). Å ha en åpen kultur og fellesverdier gir rom for å dele informasjon og kunnskap, noe som vil hjelpe medarbeideren til å effektivisere sin hverdag med større dybde i selvledelse.

For å lykkes med selvledelse må arbeidet være bygget på et felles verdigrunnlag. Det anses at å ha en felles oppfattelse av bedriftens verdier og hvordan virkeligheten er på arbeidsplassen som en styrke i kulturen(Thompson 2013, 126). Verdier kan defineres som «ønskverdige kvalitetar ved handlingar eller føremål»(Aadland 2004, 151). Verdier er altså noe som skal synliggjøres gjennom vår atferd og det er noe som er ønskelig å arbeide for å strekke seg mot. I denne sammenheng handler det om at medarbeiderens verdier ikke skal motstride arbeidsplassen sine verdier. I forhold til kunne lede seg selv er det viktig at medarbeiderne kan kjenne seg igjen til en viss grad i organisasjonens verdier for at den skal kunne utføre arbeidet effektivt. Om organisasjonens verdier ikke samsvarer med medarbeiderens, kan dette føre til frustrasjon, negativ holdning til arbeidet og dårlige prestasjoner(Thompson 2013,114).

For å skape et felles verdigrunnlag bør organisasjonen formulere og kommunisere verdiene på den måte at det gir organisasjonen mening. Samtidig bør også de ansatte inkluderes i utviklingen av de felles verdiene slik at det gir dem en følelse av at det de gjør er viktig. Dette skal igjen resultere til stor grad av motivasjon, engasjement og forpliktelse til arbeidsoppgavene.

Videre skal normene og verdiene gi uttrykk av forventninger til hva som ses på som gunstig atferd. Thompson (2013,126) påpeker at initiativ, ansvar og åpenhet er ønskelige verdier i sammenheng med selvledelse. Å være åpen vil si at man deler kunnskap og ideer med hverandre, og er svært gjeldene for selvledelse som krever at man har tilstrekkelig informasjon og kunnskap til å kunne utføre arbeidsoppgavene. Lederen bør derfor oppmuntre medarbeiderne til å dele kunnskapen med hverandre på arbeidsplassen. Åpenhet legger grunnlag for god trivsel på arbeidsplassen hvor det er gjensidig tillit og respekt og er også en forutsetning for å ta ansvar(Thompson 2013,126).

Ledelsen bør legge til rette for at medarbeiderne skal ha tilgang til relevant informasjon for å kunne utføre arbeidsoppgaver med god kvalitet. Ifølge Amabile (1996) er ressurser med på å fremme kreativitet, noe som er svært sentralt i selvledelse. Ressursene kan også ha en psykologisk effekt ved at man føler en indre verdi til arbeidsoppgavene(Amabile m.fl. 1996). Ressursene kan eksempelvis være i form av informasjons -og kommunikasjonsteknologi. Om organisasjonen ønsker å innføre selvledelse er det derfor nødvendig at de legger til rette for at all relevant informasjon er tilgjengelig. Slik kan medarbeiderne arbeide selvstendig og være kreative.

### **2.5.5 Personlig selvstendighet**

Personlig selvstendighet er en annen forutsetning for å innføre selvledelse. Psykologiens begrep på selvstendighet er autonomi og går ut på å klare å utføre arbeidsoppgaver på egenhånd. I faglitteraturene opereres det med to ulike betydninger av autonomi. Det er viktig å presisere noen forskjeller mellom disse i forhold til selvledelse(Martinsen 2013, 85).

Autonomi har tradisjonelt blitt definert etter Murrays definisjon av begrepet (1938 sitert av Martinsen 2013,85). Han definerer begrepet som «en evne til å motstå innflytelse eller tvang, og til å motsette seg autoriteter og søke frihet i nye sammenhenger. Autonomi er en tilbøyelighet til å motsette seg påvirkninger slik at man kan ivareta sin følelse av

uavhengighet»(Martinsen 2013, 85). Senere har Deci & Ryan definert autonomi (1985) etter Martinsen (2013, 85) som et behov for å være årsak til handlinger. Hensikten er å se på seg selv som opphav og aktør snarer enn som reaksjon eller brikke i et spill. Autonomi har i denne forskningen sammenheng med initiativtaking, utholdenhet til å utføre krevende arbeidsoppgaver, optimisme og psykologisk tilpasning.

I 1996 utførte Kostner og Losier ett studie der de tok for seg forskjellene og likhetene med definisjonene som er nevnt ovenfor(Martinsen 2013,85). De fant ut av det var kun en svak sammenheng, og at det mest dreier seg om to ulike former for autonomi. Murrays definisjon er beskrevet som reaktiv autonomi og denne formen for autonomi er nødvendig om man arbeider alene, hvor det er viktig å være kritisk til utenforstående påvirkning. Deci og Ryan sin definisjon blir beskrevet som reflektiv autonomi. Reflektiv autonomi er viktig i forhold til selvledelse ettersom at selvledelse vil i mange sammenhenger kreve mye samarbeid og koordinering, der man er nødt til å tilpasse seg ulike rammevilkår og andres behov. I følge Kaufmann og Kaufmann (2003) er autonomi nødvendig for kreativitet. Medarbeiderne har behov for frihet for å kunne arbeide selvstendig på egne premisser. De må kunne ta egne beslutninger i forhold til arbeidsoppgavene og ha stor grad av kontroll på egen arbeidssituasjon. Effekten av dette vil bli økt indre motivasjon som igjen kan føre til kreativ utfoldelse.

### **2.5.6 Følelsesmessig forpliktelse til arbeidsplassen og arbeidsoppgavene**

Forpliktet forhold til arbeidsplassen og arbeidsoppgavene er en annen viktig forutsetning for å innføre selvledelse. Organisasjonsforpliktelse kan defineres som; “den relative styrken av et individs identifisering med og involvering i en bestemt organisasjon” (Porter, Steers, Mowday & Boulian 1974). Uten et forpliktet forhold vil man risikerer at myndighet, frihet og ansvar som har blitt delegert, ikke blir håndtert på en forsvarlig måte. Allen og Meyer (1990, 4) skiller mellom tre ulike former av forpliktelse; normativ, vedvarende og følelsesmessig forpliktelse, som kan ha ulike konsekvenser for blant annet medarbeidernes trivsel, prestasjoner og selvledelsesatferd(Martinsen 2013,83).

Normativ forpliktelse beskriver at medarbeiderne har en tendens til å bli grunnet samvittighet eller moral. Dette kan f.eks. være på grunn av at foreldrene har arbeidet i organisasjonene i mange år og man føler seg forpliktet til å gjøre det samme. Medarbeidere med vedvarende forpliktelse blir i jobben grunnet de føler at de må og at det vil koste dem for mye å slutte.

De medarbeiderne som har en følelsesmessig forpliktelse vil bli i jobben fordi de liker den (Allen & Meyer 1990,2-4). Følelsesmessig forpliktelse kjennetegner de medarbeiderne som kjenner seg igjen i og identifiserer seg med bedriften. De er engasjert i arbeidsoppgavene, har lite tankemessig flukt fra arbeidet og involverer seg i arbeidet i stor grad. For at denne forpliktelsen skal oppstå krever det at medarbeiderne får frihet, myndighet og ansvar for å øke sin jobbtilfredshet som skal påvirke arbeidsprestasjonene positivt. Denne formen for forpliktelse er svært sentral for selvledelse, grunnet medarbeiderne er engasjerte i arbeidsoppgavene og bruker lite av tiden på annet(Martinsen 2013, 84).

#### **2.5.4 Høy kompetanse**

Den siste forutsetningene for å innføre selvledelse er at medarbeideren skal ha høy kunnskap i forhold til sine arbeidsoppgaver. På den måten vil det være enklere for medarbeiderne å være trygge nok til å lede seg selv. Å ha høyere kompetanse enn sin formelle leder anses som ønskelig, ettersom at medarbeideren besitter selv de relevante kunnskapene for å utføre arbeidsoppgavene. Kompetansen kan være både formell og uformell, men bør være så høy at medarbeideren er i stand til å planlegge, gjennomføre og evaluere arbeidet sitt på en uavhengig og effektiv måte (Martinsen 2013, 80, 83).

Medarbeideren er avhengig av å ha tilstrekkelig individuell kompetanse for å være motivert til å utføre sine arbeidsoppgaver selvstendig. Har man manglende kunnskap, vil man få problemer med å fullføre sine oppgaver(Martinsen 2013,81). Utviklingen av kompetanse bør være todelt, både organisasjonen og medarbeideren har ansvar for egen læring. Om ikke individet selv er åpen for å utvikle kompetanse, hjelper det ikke at organisasjonen legger til rette for det.

Behovet for systematisk læring og oppbygging av kompetanse har de siste årene vært svært aktuell. Kompetansenivået i de menneskelige ressursene i organisasjonen blir stadig viktigere for bedriftens konkurransevne. Nordhaug (1987) påpeker at organisasjonene bør legge det til rette for medarbeiderne å få en livslang læring på arbeidsplassen. Videre ser han nødvendigheten med at utviklingen med de personlige ressursene må settes inn i et strategisk perspektiv, samtidig som det intrigeres med resten av de strategiske funksjonene på arbeidsplassen(Nordhaug 1987, 19). Den strategiske planleggingen er derfor nødvendig for å redusere usikkerhet og turnover hos medarbeiderne, samt er det med på forbedre planleggingsmetoder(Nordhaug 1987, 33).

Før man innfører selvledelse bør man derfor få en strategisk oversikt og analysere den nåværende kompetansen. Organisasjonen må kunne forutse hvordan kompetanse som er nødvendig i sin bedrift for å innføre selvledelse. Det er viktig her at utviklingen av de menneskelige ressursene er forankret med toppledelsen for at det skal bli effektivt utført. Ledelsen motiverer medarbeiderne ved at de viser initiativ til kompetanseutviklingen (Nordhaug 1987,35-36).

## 2.6 Kritikk og mangler

Fenomenet selvledelse, og dets fokus på det enkelte individ og forbedringsstrategier har hatt en betydelig og varig økt popularitet etter det ble introdusert av Manz og Sims på 1980-tallet. Utviklingen har likevel ikke kommet unna utfordringer og kritikk underveis (Neck og Houghton 2006, 270-295). En av de mest sentrale kritikkene er at begrepet selvledelse ikke kan betegnes som et nytt og unikt fenomen ettersom at det ikke kan skilles fra motivasjonsteoriene. Videre styrker de sine uttalelser ved å påpeke at forbedringsstrategiene er bygget på selvpåvirknings- og motivasjonsteoriene, som tydelig viser at fenomenet er ikke noe unikt. Markham and Markham poengterer at teorien om selvledelse på noen områder er utydelige og ufullstendige når det kommer til fokus på avgrensinger til selvstyreteorien og generaliseringseffekt fra undersøkelser gjort på individer til grupper, der selvledelsesteorien benyttes i team og i hele bedriften (Markham, Markham 1995, 343-359).

Videre viser Martinsen (2013, 79) at det er mangler ved selvledelsesmetodikken. Gjennom å lære seg ulike metoder skal medarbeideren bli dyktig til å lede seg selv og igjen få større tiltro til egen mestringsevne. Her er det verdt å merke seg at selvopplevd mestringsevne har en sterk sammenheng med prestasjon i forhold til hvilke arbeidsoppgaver som utføres. Denne konklusjonen er mest gyldig til mindre komplekse oppgaver. Men med betydelige mer komplekse arbeidsoppgaver oppleves det at det er mindre sammenheng mellom selvopplevd mestringsevne og prestasjoner. Økt mestringsevne er muligens ikke gunstig for slike typer oppgaver. Likevel bør man ikke avskrive selvledelse metoden. Man bør heller utvide selvledelsesmetodikken ved at man inkluderer flere metoder. Disse bør støtte medarbeidernes bevissthet og selvregulering uansett type oppgaver.



### **3.0 Valg av metode**

Vi har valgt å bruke kvalitativ metode, og ønsker å utføre undersøkelsen med hjelp av casesdesign. Basert på det teoretiske grunnlaget gjør vi rede for den, slik at vi best kan besvare den aktuelle problemstillingen. I denne delen av oppgaven vil vi gjøre rede for hva kvalitativ metode er, videre ta for oss forskningsdesignet vi har valgt, datainnsamling, beskrive hvordan vi foretok valg av informanter, deriblant utvalgsstrategi og utvalgsstørrelse, og et lite stykke om utfordringer, svakheter og etiske betraktninger ved bruk av kvalitativ intervju. Til slutt vil vi vise til utarbeidet intervjuguide for leder og for medarbeider og transkribering.

#### **3.1 Kvalitativ metode**

I metodelæren kan vi skille mellom kvantitativ og kvalitativ metode. Ved kvantitativ metode er man opptatt å kartlegge utbredelse av fenomener, mens ved kvalitativ metode ønsker man å få dypere og detaljert informasjon med begrenset antall informanter (Johannessen m.fl. 2010, 32).

Et overordnet mål for kvalitativ forskning er å utvikle forståelsen av fenomener knyttet til personer og situasjoner i deres sosiale virkelighet (Dalen 2004). Kvalitative forskere er opptatt av hvordan folk tenker og handler til vanlig, og videre fokuserer de på meningsfullheten (Johannessen m.fl. 2010, 32). En forsker med kvalitativ tilnærming prøver å forstå informantens perspektiver, og retter blikket mot deres hverdagshandlinger i sin naturlige kontekst (Postholm, 2010). En slik kvalitativ metode tilnærming ble naturlig for vår undersøkelse ettersom at vi skriver om selvledelse, og om det er tilrettelagt for å innføre selvledelse på norske arbeidsplasser. Vi ønsker å rette oss mot å forstå deres hverdagshandlinger, tanker og mønstre i medarbeiders- og leders hverdag i de utvalgte bedriftene.

#### **3.2 Forskningsdesign**

Hovedformålet med hvilket som helst design er å sikre at vi når våre forskningsmål (Askheim og Grenness 2014, 65). Når vi skal designe forskningen så handler det om planlegging. Ved designet av en kvalitativ undersøkelse er man ikke så strukturert i forhold til planleggingen, som man ville vært ved kvantitativ undersøkelser. Dette er delvis på grunn av at problemstillingen er mer åpen, og endringer kan skje underveis. Designet vil være styrt av

flere forhold; vår problemstilling, formålet med undersøkelsen og tid og ressurser til rådighet. Vi har valgt å ha casestudie som undersøkelsens forskningsdesign.

Casestudier brukes både innenfor markedsforskning, organisasjonsforskning og samfunnsforskning (Johannes m.fl. 2010, 86). Casestudie er det mest vanlige innenfor organisasjonsforskningen og kjennetegnes ved et undersøkelsesopplegg som er rettet mot å innhente mye informasjon fra få enheter (Askheim og Grenness 2014, 70).

Fordelen med å bruke et casestudie som forskningsmetode, er at forsker henter inn mye informasjon på et avgrenset område over en gitt tidsperiode (Johannessen mfl. 2010, 86).

Dette er en fordel for oss ettersom at vi ønsker å hente mye informasjon fra to norske arbeidsplasser, for å se på om det er tilrettelagt for å innføre selvledelse. En annen fordel er at casestudie er et intensivt forskningsdesign, som kan gjennomføres ved å kombinere ulike metoder for å skaffe seg mye og detaljert data. Ved undersøkelsen vår undersøker vi et enkelt tilfelle eller fenomen, altså selvledelse, ved hjelp av både intervju og observasjoner.

Kvalitativt forskningsdesign skal inneholde en beskrivelse av undersøkelsen, altså *hvem, hva, hvor og hvordan* det hele skal utføres. Dette vil bli gjort rede for videre i denne delen av oppgaven.

### 3.3 Datainnsamling

Datainnsamling er en viktig del av det som skal hjelpe oss å komme så nær individer som mulig, for å forstå meningen bak observerbare handlinger (Askheim og Grenness 2014, 83). I følge Johannessen, Tuft og Christoffersen (2010, 33) finnes det flere måter å samle kvalitativ data på, en kan bruke intervjuer, gruppeintervju og fokusgrupper eller observasjon, alt etter hva som er gunstig for forskningsprosjektet.

Intervjumetoden er en fleksibel måte å samle inn data, som kan gi detaljerte beskrivelser. Det finnes mange måter å utføre intervjuet på (Askheim og Grenness 2014, 88).

Individuell intervju, er ofte kalt dybdeintervju. Slike intervjuer kan gjennomføres "ansikt til ansikt", det vil si som direkte intervju eller ved hjelp av telefon, PC og video (Askheim og Grenness 2014, 83). Intervjuet kan preges av strukturert, ustrukturert eller semistrukturert form. Det strukturerte intervjuet har et fast oppsett, hvor temaet og spørsmålene er på forhånd planlagt og opprettet før en møter informantene. Et ustrukturert intervju kjennetegnes med at

det er uformelt. Informantene har fått et tema, men spørsmålene er ikke tilrettelagt på forhånd. Det som er vanlig for en slik måte er at det blir en uformell samtale (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2010, 135-138). Et semistrukturert intervju er en mellom ting mellom strukturert og ustrukturert. Det gir mer rom for spontanitet for moderator og informant. Gruppe intervjuer er en annen måte å samle data på, da med hjelp av fokusgrupper eller gruppesamtaler. Fokusgruppens styrke ligger i at forskeren i tillegg til verbale data også kan observere gruppedynamiske prosesser og således få grep om hvordan meninger formes og endres i sosial kontekst (Askheim og Grenness 2014, 83). Observasjon, også kalt etnografisk studier, skiller mellom strukturert observasjon og ustrukturert observasjon. Forskjellen mellom de to er hvor mye eller hvor lite som på forhånd er blitt bestemt i forhold til hva som skal observeres (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2010, 130).

*Hvordan* vi har valgt å samle inn kvalitativ data på er individuelle intervjuer, i form av dybdeintervjuer av leder og medarbeidere i offentlig og privat sektor, som vi skal dokumentere i form av notater fra intervjuet og lydopptaker. Oppgavene blir fordelt i gruppen slik at en av oss hele tiden har fokus på informant, og den andre skal ha ansvar for de praktiske tingene.

*Hvor* gjennomføringen av intervjuer ønsker å bli utført er i bedriftens egne lokaler/kontorer for å gjøre det enklest mulig for informantene. Da sparer vi de for tid og de kan slappe av i kjente omgivelser. Dette er også gunstig i form av at vi ønsker å observere arbeidsplassen, både det fysiske og sosiale miljøet der. Skulle det være nødvendig, så er vi åpne for endringer. Vi ønsker en rolig atmosfære, uten ytre forstyrrelser så vi håper å få låne et rom eller sitte avskilt fra de andre på arbeidsplassen. Dersom vi greier å skape en trygg og uanstrengt atmosfære ved ankomst, vil dette som regel medvirke til å bryte isen, og bidra til at vi raskere kan komme i gang med selve intervjuarbeidet (Askheim og Grenness 2014, 121). Intervjuene vil gjennomføres i hovedsak ved et personlig møte, med ansikt til ansikt. Dette er fordi vi ønsker å se på helheten, både uttrykk og reaksjoner. Det vil være to personer til stede, i tillegg til informanten. En vil ha ansvar for å intervjuer, stille spørsmålene og opprettholde en god kontakt med informant, mens den andre vil ha ansvar for lydopptak og notere fortløpende. Vi omregner omtrent 30-60 minutter per informant.

### 3.4 Valg av informanter

Utvelgning av informanter er en viktig prosess og er spesielt relevant for kvalitative studier. Informantens kvalifikasjoner har relevans for dybdeintervjuer(Askheim og Grenness 2014, 117) Det har en stor innflytelse på analysen av dataene og hvilke konklusjon vi sitter igjen med tilslutt. Dette er fordi de innsamlende dataene man får, må være av så god kvalitet at det gir et tilstrekkelig underlag for tolkning og analyse(Dalen 2004).

#### 3.4.1 Utvalgsstørrelse.

Det som kjennetegner kvalitative metoder, er at vi forsøker å få mye informasjon om et begrenset antall personer - betegner som *informanter*(Johannessen m.fl. 2010, 104).

*Hvem* vi skal intervjuer er to bedrifter, en innenfor privat og en innenfor offentlig sektor, hvor vi ønsker å se på en mindre avdeling.

Offentlig sektor defineres som, ”statsforvaltningen, kommuneforvaltningen og forretningsmessige foretak som eies eller er kontrollert av staten eller kommunene. Den virksomhet som skal sørge for felles oppgaver og forvalte felles verdier i samfunnet. Og er en produksjon av fellestjenester, som i hovedsak er finansiert via skatter og avgifter”(snl). Privat sektor defineres som; “alle bedrifter i privat eie og alle ideelle organisasjoner og alle husholdninger. Disse virksomhetene drives ikke under direkte kontroll av myndighetene”(snl).

Ved å ta en bedrift i privat og en i offentlig så håper vi å se ulikheter, som muligens er enda mer tidligere enn om vi skulle sett på to bedrifter innenfor samme sektor. Dette er på grunn av sektorenes forskjeller.

Størrelsen på utvalget vårt er 1 leder og 2 medarbeidere i hver av disse bedriftenes avdeling, til sammen utgjør dette 6 informanter. Vi ønsker å intervjuer leder slik at vi kan se på ulike aspekter ved deres lederskap i forhold til å kunne innføre selvledelse. Videre vil vi intervjuer to medarbeidere i hver av organisasjonene på grunn av vi ønsker å se på hvordan de leder seg selv, og i hvilken grad de selv opplever at de har rom for å gjøre det. Her blir det interessant å se sammenhengen mellom svar fra leder og svar fra medarbeider, og om deres svar samsvarer med den andres oppfattelse.

### 3.4.2 Utvalgsstrategi

I vurdering av problemstillingen vår var det viktig for oss å fokusere på et utvalg som kunne gjenkjenne det vi ville undersøke. Strategisk utvelgelse handler om at vi som forsker starter med å tenke igjennom hvilken målgruppe som må delta slik at forsker får samlet nødvendig data. Det andre steget er å velge ut personer fra målgruppen som skal delta i selve undersøkelsen (Johannesen mfl. 2010, 106).

Et grunnleggende prinsipp for all intervju er at informantene er kvalifiserte, det vil si har forutsetninger for å svare på det vi ønsker å studere nærmere (Askheim og Grenness 2014, 118). Vi satt da opp en utvalgsstrategi med kriterier som gav oss de mest passende informantene til intervjuet og undersøkelsen.

De følgende kriterier er:

- En bedrift i privat og en i offentlig sektor
- Bedriften skal ha vært i drift i minimum 3 år
- Minimum 6 medarbeidere og 1 tydelig leder
- Små avdelinger, som jobber i team

Det første kriteriet er en bedrift i offentlig sektor og en i privat sektor. Det kriteriet ble lagt på grunnlag av at vi ønsket å se på forskjellene mellom sektorene. Samt ønsket vi en mer dybde i funnene våre, og var svært interessert i å se om det kunne utspille en stor rolle eller forskjell for å innføre selvledelse.

Det andre kriteriet er at bedriften skal ha vært i drift i minimum 3 år. Dette kriteriet ville vi ha med for å holde oss borte fra nyetablerte bedrifter. Grunnen er at nyetablerte bedrifter er i en oppstartsfase og da mest sannsynlig ikke har funnet sin optimale ledelsesstrategi. Noe som er relevant i forhold til vårt studie.

Videre ønsket vi at den avdelingen vi skulle undersøke hadde minimum 6 medarbeidere, fordi vi ønsker å se på avdeling med samarbeid i team. Det skal også være en tydelig leder på arbeidsplassen ettersom at vi ønsker å intervju han/henne i forhold til i hvilken grad medarbeiderne har rom for selvledelse.

Det siste kriteriet er at innenfor bedriften vil vi se på en liten avdeling, ettersom at det kan være enklere å se på organisasjonskulturen deres. Det kan også tenkes at det er enklere å innføre selvledelse i en mindre avdeling enn for eksempel i en stor avdeling i offentlig sektor.

### 3.5 utfordringer, samt svakheter og etiske betraktninger ved bruk av kvalitativ intervju

Det er viktig for oss å være bevisste på hvilke utfordringer som vi kunne møte på i forhold til intervjudelen. En av utfordringen ved et kvalitativt intervju er at det er lett å bli fast bundet til intervjuguiden og ikke klare å løsrive seg fra den. Det er bedre for deg og for informant om det kan være en åpen og løs samtale, ettersom at det kan ha stor effekt på dybden i svarene fra informant.

Kvalitative intervjuer er tidskrevende og komplekse, og det kan bli utfordrende å tolke dataene i etterkant av intervjuet. Den dataen vi samler inn, skal også bearbeides og forstås i den sammenheng at vi får noe ut av det som undersøkes.

Noen svakheter ved kvalitativ intervjuer er at de reduserer mulighetene andre forskere har til å etterprøve resultatene av undersøkelsene, og undersøkelsen kan oppleves som lite reliabel.

Dette er på grunn av at intervjuet kun gjøres en gang, og arbeides med og analyseres av forskeren. Det at informant som oftest er anonymisert i forskningen, gjør det også vanskelig å etterprøve resultatene. Ved en kvalitative undersøkelser strides det også om den er valid, altså gyldig nok. Flere vitenskaper mener at denne type undersøkelse preges av forskers egne subjektive tolkning. For eksempel så er to dybdeintervjuer sjelden like - andre som leser forskningsrapporten kan lett mene at konklusjonene er et resultat av subjektiv tolkning(Askheim og Grenness 2014, 147).

Etiske betraktninger ved bruk av kvalitativ metode er også relevant i forhold til intervjudelen. Etik er lære om moral. Om hva som er rett og galt(Askheim og Grenness 2014, 162).

Utfordringer som vi må ta i betraktning er; ulike interesser, politikk og offentliggjøring eller ikke-offentliggjøring av resultater, dette er utfordringer ettersom at forsker ikke kan styre eller ofte ikke bestemme over dette selv(Askheim og Grenness 2014, 164).

Måten vi forholder oss til de etiske betraktningene og utfordringene som kan oppstå, er å lage en samtykkeerklæring som informant må samtykke ved å undertegne. Dette mener vi er viktig for informantens egen sikkerhet og klarhet i hva informanten har å forvente av studiet.

#### 3.5.1 Samtykkeerklæring

I personopplysningsloven § 2 første ledd nr. 7 er denne definisjonen å finne; “den registrertes samtykke defineres som enhver frivillig, spesifikk og informert viljesytring om at den registrerte gir sitt samtykke til at personopplysninger om vedkommende blir behandlet”(regjeringen). I samtykkeerklæringen er det viktig for oss å få frem at informant når som helst kan trekke seg, eller den informasjonen den har oppgitt fra undersøkelsen. Vi

opplyser også om at vi ønsker å ta lydopptak fra intervjuet. All informasjon som innhentes under intervjuet vil bli anonymisert, det vil si at ingen andre enn vi vil vite hvem som er intervjuet og ingen informasjon vil kunne tilbakeføres til informant. Avgjørelsen om at informant skal være anonym ble tatt ettersom at vi gjør undersøkelsen i offentlig sektor, og at det kan prege bedriften. Det blir også gjort for at muligheten for sensitiv og privat informasjon kan framkomme igjennom intervjuet. Informant skal samtykke ved å undertegne samtykkeerklæringen før selve intervjuet starter.

Samtykkeerklæringen er å finne på vedlegg 1.

### 3.6 Intervjuguide

I følge Askheim og Grenness(2014, 123) fungerer intervjuguiden både som en huskeliste for moderator og som et navigasjonsinstrument når det kommer til pedagogisk struktur og oppbygning av intervjuet.

Intervjuguiden skal sikre at vi har med alle de emnene og detaljene som vi ønsker å diskutere med informant. En god intervjuguide beveger seg fra den generelle til det spesielle(Askheim og Grenness 2014, 123). Vi har valgt å lage to intervjuguides, en for leder og en som skal brukes ved intervjuet av medarbeidere. Vi følger et semistrukturert intervju, som gir oss rom for fleksibilitet og spontanitet. Som Askheim og Grenness(2014, 123) skriver om i sin bok om kvalitative metoder, ønsker vi at intervjuguiden skal bestå av tre hoveddeler. Den første delen skal skape en relasjon og avslappet stemning mellom oss og informant. Hvor vi ønsker å legge til rette for en god og åpen interaksjon. Dette mener vi vil bidra til åpne og ærlige svar videre i de andre hoveddelene. Den andre hoveddelen består av å kartlegge og finne ut av det vi lurer på ut i fra tematikken i oppgaven. Hoveddelen vil bli utarbeidet slik at fokuset blir på forutsetningene til selvledelse og strategier som er utarbeidet for å bli bedre i selvledelse. Vi vil starte med å spørre litt generelt om selvledelse, for å kunne tydeliggjøre den enkeltes kandidatens nivå av kjennskap til begrepet. Deretter vil vi stille spørsmål til alle de ulike forutsetningene, ettersom at det er disse vi ønsker å bygge vår undersøkelse på. Videre vil vi også se på selvledelsesstrategiene for å tydeliggjøre i hvilken grad kandidatene tar i bruk disse for å bli bedre selvledere og effektivisere sin hverdag.

Den tredje hoveddelen er avslutningsfasen, hvor kandidatene har mulighet til å kunne tilføre noe mer om det er ønskelig, for deretter å oppsummere hva som har blitt sagt og takke for intervjuet.

Intervjuguiden er å finne på vedlegg 2 for medarbeider og 3 for leder.

### 3.7 Transkribering

Transkribering er en prosess hvor lyd, -og/eller bildeopptak skrives ut som tekst etter all datainnsamling er dokumentert. For at den innsamlede dataen skal bli mest mulig valid så er det essensielt at transkriberingen er godt planlagt. Under intervjuene vil en ha hovedansvaret for å intervju informant, mens den andre vil passe på lydopptaket og noterer. Overgangen fra tale til tekst er vesentlig for videre analysearbeid, og for å vite at vi får med alt som er relevant. Transkriberingen vil skje kort tid etter intervjuet, helst samme dag som intervjuet ble gjennomført. Vi er klar over at det er viktig at vi som transkriptør er perspektivisk subjektiv og ikke fjerner eller legger til informasjon(Johannessen mfl. 2010, 33).

### 4.0 Datanalyse

Datanalyse kan defineres som “systematisering av data slik at eventuelle mønstre og strukturer trer frem”. Med dette menes det både sortering og drøfting av data(Askheim og Grenness 2014, 142).

Analyse av kvalitative data kan også beskrives med utgangspunkt i at det er en analyse av en tekst som vokser frem som resultat av egen datainnsamling, eksempelvis intervjuer(Askheim og Grenness 2014, 142). Vår hensikt med å velge kvalitativ metode er for å kunne se bredden av de holdninger og følelser som knyttes til et fenomen, hensikten med dataanalysen er å se på informantens perspektiv på selvledelse.

Den fremgangsmåten som er brukt ved å komme i gang med sortering av datainnsamlingsmaterialet, var åpen koding. Kodeprosessen gir oss en viss formening om hvilken “retning” materialet kan ta(Askheim og Grenness 2014, 150). Når vi satt i gang med kodingen hentet vi ut ord som gikk igjen flere ganger og som hadde en relevant betydning for fenomenet vi undersøker. Videre ble ordene plassert i ulike kategorier/temaer som skulle bli hovedinndelingen for analysedelen, og konklusjonen vi til slutt kom frem til. Temaene vi satt igjen med var *organisasjonsstruktur, organisasjonskultur, forpliktet til arbeidsplassen og arbeidsoppgavene, personlig selvstendighet og høy kompetanse*. De temaene gjenspeiler seg i de forutsetningene som er viktige for å innføre selvledelse.



Her vises det videre til utsagn fra informantene som vi fortolker, drøfter og setter i sammenheng. Vi har valgt å ha delkonklusjoner under vært analysert tema, for å gjøre analysen mer oversiktlig.

#### 4.0.1 Informantene

I datainnsamlings delen satt vi opp 3 ulike kriterier som våre informanter måtte innfri. Det var en bedrift fra privat og offentlig sektor. Bedriften skal ha vært i drift i minimum 3 år, med minimum 6 ansatte og ha en tydelig leder. Vi ønsker å se på små avdelinger som jobber stort sett i team.

Informantene vi endte opp med var et bakeri i privat sektor og en avdeling på et sykehus i offentlig sektor. Her intervjuet vi både leder for butikken og avdelingen, samt 2 medarbeidere i hver av sektorene. Ettersom at informantene og bedriften er anonym, gav vi dem nye identiteter. Se vedlegg nr. 4.

Vi ønsker i denne delen av oppgaven å gi en skildring på hvordan vi opplevde arbeidsplassene, for å ta deg som leser med på vår reise. Dette mener vi også er relevant i forhold til at vi har valgt kvalitativ metode, og ønsker å formidle vår opplevelse ved bruk av en slik *sosial* metode.

Solskinn sykehus var den bedriften vi først besøkte, en varm og solfylt mandag. Vi hadde tatt kontakt med en av avdelingene der, og de var ivrig på å hjelpe oss. Det som møtte oss når vi kom inn til avdelingen var store, hvite og åpne ganger som yret av liv. Vi fulgte lederen for avdelingen, Svein Sand, hakk i hæl mens han prøvde å finne et ledig rom vi kunne ha intervjuene på. Han stoppet ofte opp for å småprate med de som arbeidet der og vi merket at latteren hang løst, og at det var god stemning. Vi endte til slutt opp på et pasientrom, uten pasienter vel og merke, som ble brukt til øvelse for sykepleierne på avdelingen. Der satte vi i gang med intervjuet, og det var en rolig og avslappet atmosfære. Medarbeiderne, Ståle Solli og Stine Svendsen, ble intervjuet på samme sted og samme dag.

Godt Bakeri besøkte vi fredagen samme uke som vi hadde vært på Solskinn Sykehus. Bakeriet lå i et rolig område, med andre småbutikker i nærheten. Vi måtte vente et par minutter i butikken før leder, Gunnar Gladesen, kunne møte oss. Det var en liten butikk, men stemningen var god, og det var flere kunder innom, og tre jenter på jobb bak disken. Når vi møtte leder Gladesen ble vi tilbudt kaffe, og så tok han oss med over gaten til et kontorbygg hvor vi kunne sitte uforstyrret. Vi satt i et stort konferanserom, og intervjuet lederen. De to

medarbeiderne, Grete Grorud og Gloria Gran, ble intervjuet i bakeriet. Vi opplevde at det var en åpen og hyggelig stemning på Godt Bakeri.

#### 4.0.2 Datareduksjon

“Datareduksjon er å redusere mengde av data uten å miste viktig informasjon”(Mehmetoglu 2004). Utgangspunktet for analysen og herav datareduksjonen vil være intervjuguider som er bygget opp etter forutsetninger for å innføre selvledelse. Etter transkriberingen kodet vi, og en del data ble redusert. Vi brukte åpen koding, som blir en del av datareduksjonen ettersom at vi erstatter deler av teksten med enkeltbegreper(Askheim og Grenness 2013, 151). I etterkant av kodingen fikk vi noen temaer/enkeltbegreper som skilte seg ut, som vi brukte gjennomgående i analysedelen vår.

### 4.1 Analysen av data med delkonklusjoner

I denne delen analyserer vi data og viser til utsagn fra informantene som fortolkes, drøftes og settes i sammenheng. Vi har valgt å ha delkonklusjoner under vært analyserte tema, for å gjøre analysen mer oversiktlig.

#### 4.1.1 Organisasjonsstruktur

Forutsetningene for å innføre selvledelse krever en organisasjonsstruktur som støtter opp under selvledelse som ledelses-og arbeidsform, og legger til rette for innføringen av selvledelse(Martinsen 2013, 125-126). Struktur defineres som hvordan funksjoner, roller, ansvar og plikter er fordelt i organisasjonen(Martinsen 2013, 126).

Når det kommer til organisasjonsstrukturen i privat sektor hos Godt Bakeri, viser våre funn en klarhet når det kommer til ansvarsfordelingen. Både leder og medarbeidere gav samme beskrivelse på hvordan strukturen så ut. Det er lederen som har ansvaret for hele butikken, deretter en dagligleder og medarbeiderne under der igjen. Dette antydes som en hierarkisk organisasjonsstruktur, men videre i vår analyse ser vi at det er et lite skille mellom de forskjellige arbeidsrollene.

Lederen Gunnar Gladesen opplever at de jobber tett sammen som et team ettersom at de er en liten bedrift. Dette bekrefter Gloria Gran med utsagnet; *”Vi gjør alt som et team, sjefen oppfører seg ikke som et sjef i det hele tatt. Eller han er jo sjefen, men man ser ikke på han som ”The Big boss” i det hele tatt”*. Dette indikerer på at det er en flatere

organisasjonsstruktur enn først antatt. Våre observasjoner på denne arbeidsplassen viser at de jobber sammen i et lokale, og er avhengig av teamwork for å effektivisere sin hverdag.

Samtidig ser vi at lederen er klar på at det er han som har selve ansvaret for bedriften, som gjentatte ganger kommer frem i studiet. Her oppfatter vi det som at han er veldig klar på sin maktposisjon, som motstrider teorien om superledelse. Jamfør teorien bør lederen legge vekk behovet for makt og dele ansvaret med sine medarbeidere. Årsaken til at han har et tydelig makt behov kan komme av flere grunner. For det første så har han lite kjennskap til begrepet selvledelse og har lite kunnskap om hva det innebærer. En annen grunn kan være at han har vært med siden oppstarten av bedriften og jobbet der i 19 år. Noe som kan tyder på at han føler et eierskap til bedriften. Likevel, som tidligere nevnt, så opplever medarbeiderne han som en del av teamet og ikke som en frempregende leder som har behov for makt. Det kan tolkes som at makt behovet i liten grad synliggjøres for de ansatte.

Flere av funnene ved studiet på Solskinn Sykehus i offentlig sektor, tyder på at organisasjonsstrukturen er flat og arbeidsoppgavene er godt fordelt. Medarbeiderne jobber tett sammen som et team, samtidig som de jobber selvstendige innenfor sine fagområder. Leder Svein Sand poengterer dette med utsagnet: *”avdelingen er klart definert, jeg får mine oppgaver, og så er det en fagsykepleier som har sine oppgaver og de andre sykepleierne har sine oppgaver. Og vi jobber tett sammen selvfølgelig”*. Ut i fra våre observasjoner fra avdelingen, ble dette utsagnet bekreftet. Alle jobbet med sitt, men i en tett interaksjon med hverandre. Dette i form av at de rådfører seg med hverandre ved behov, og deler tanker og erfaringer med hverandre som er relevant i forhold til arbeidsoppgavene.

I forskjell fra lederen Gladesen hos Godt Bakeri tolkes det ut i fra funn i studiene at leder Sand hos Solskinn sykehus, har et annet forhold til sin rolle som leder. Lederrollen komme lite frem både i intervjuet og observasjonene vi har utført og han er ikke i like stor grad opptatt av å få frem at det er han som har ansvaret for avdelingen. Selv om han kommenterer; *“at jeg har mye ansvar på min avdeling”*, gjelder dette i første omgang ansvar for de administrative oppgavene. Han viser videre til at; *”mye av ansvaret og arbeidsoppgavene delegerer jeg bort til mine medarbeidere”*. Tolkningen vår av dette er at hovedansvaret på avdelingen er det han som har, men han deler ansvar og arbeidsoppgaver videre til sine medarbeidere. Dette oppfattes som at han har et mindre makt behov og gir mer myndighet til medarbeiderne for at de skal jobbe selvstendig. Avdelingen fungerer mer som et team, enn som et hierarki.

Videre viser teorien innenfor selvledelse viktigheten av åpne landskap for at medarbeiderne kan dele kunnskap og erfaringer for å dyrke kreativiteten. Godt Bakeri holder til i et lite lokale med et åpent landskap, hvor medarbeiderne jobber sammen. Det tilfredsstillende denne forutsetningen innenfor selvledelse.

I avdelingen på Solskinn sykehus er denne forutsetningen noe mer vanskelig å imøtekomme ettersom pasientene er fordelt i ulike rom, samtidig som sykepleierne jobber selvstendig og får fordelt pasienter. Ut i fra våre observasjoner opplevde vi likevel at de hadde møtt denne forutsetningen i den grad det lar seg gjøre i en slik avdelingen. De har et personalrom hvor de møtes før vekten og deler erfaringer og informasjon med hverandre. Samtidig hadde de en stor åpen gang mellom de ulike rommene hvor det foregikk interaksjon mellom medarbeiderne. Vi ser derfor at selv om avdelingen ikke er bygget som et åpent landskap, ser vi likevel at de har lagt til rette for at medarbeiderne skal kunne dele ideer og dyrke kreativiteten ved å ha personalrom og åpne ganger.

### **Delkonklusjon:**

Funnene viser at det kan legges til rette for selvledelse både i den offentlige og private sektoren i forhold til forutsetningen om organisasjonsstrukturen. Disse avdelingene har litt forskjellige utgangspunkter, da den offentlige har mindre åpne landskaper, men likevel er preget av teamwork og selvstendig arbeid, og lederen deler ansvaret med medarbeiderne. Funnet indikerer på at forutsetningen om å ha åpne landskaper, ikke er like betydelig i denne avdelingen.

I den private sektoren er landskapene åpne, og medarbeiderne arbeider i team og er kontinuerlig i interaksjon med hverandre. Lederen er likevel preget av et lite makt behov når det kommer til ansvar, men de ansatte opplever han som en del av teamet og ikke noen fremtredende sjef. Dette indikerer på at det likevel er mulig å innføre selvledelse, ettersom at makt behovet ikke preger og blir oppfattet på arbeidsplassen. Lederen bør likevel se viktigheten av å delegere ansvaret mer med sine medarbeider slik at det blir mer tilrettelagt for å kunne lede seg selv på arbeidsplassen.

#### 4.1.2 Organisasjonskultur

Definisjonen av kultur handler om et sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene (Bang 2002). Å ha en åpen kultur og fellesverdier gir rom for å dele informasjon og kunnskap, noe som vil hjelpe medarbeideren til å effektivisere sin hverdag med større dybde i selvledelse.

Det som tydelig kommer frem i undersøkelsen er at samtlige informanter er fornøyd med arbeidsmiljøet der de arbeider. Hos Godt Bakeri svarer begge medarbeiderne at de opplever et nært og godt arbeidsmiljø. Dette bekrefter også leder Gladesen med utsagnet: *”Jeg synes at det er en av de tingene som vi er bra på her oss hos, så er det arbeidsmiljøet”*. Jentene på Godt Bakeri snakker også om at arbeidsmiljøet er svært sosialt og åpent, og at det hender at de finner på ting sammen utenom arbeidstiden. Grunnen til dette kan være felles interesser og mindre aldersforskjeller. Begge medarbeiderne ser på dette som svært viktig i forhold til trivsel på arbeidsplassen. Daglig leder og medarbeider, Grete Grorud, forteller at det kan bli en utfordring om de blir for gode venninner. Dette får hun frem ved utsagnet: *”Jeg går godt overens med alle som jobber her og som har jobbet her. Problemet er hvis vi blir gode venninner og jeg må si at de skal gjøre noe, da kan det bli litt kinkig, men stort sett går det bra”*. Det som kan anses å være positivt med et åpent arbeidsmiljø er at det lettere utveksles informasjon og ideer (Thompson 2013, 126). Noe som kan være en fordel for bedriften, og for den enkelte medarbeider som større grad kan lede seg selv, ettersom at det er rom for å utvikle seg, samt ta ansvar. På den andre siden kan det bli en utfordring hvis vennskapet overkjører arbeidet eller oppgavefordelinger. Da kan det fort bli en ulempe i stedet for en fordel for bedriften og gå utover arbeidskvaliteten- og effektiviseringen.

Arbeidsmiljøet hos Solskinn Sykehus oppleves også som svært godt. Ståle Solli virker godt fornøyd; *”Vi har et veldig bra arbeidsmiljø egentlig, folk har det gøy på jobb og er en god sammensetning av folk som passer godt sammen”*. I et tilleggsspørsmål svarer han at arbeidsmiljøet er uformelt, og at de jobber som et team og hjelper hverandre. Stine Svendsen opplever også arbeidsmiljøet som godt, og samtidig trygt; *”vi stiller opp for hverandre på arbeidsplassen”*. Dette hele bekreftes av leder Sand som er svært glad for å kunne fortelle at det er en av de tingene de har skåret høyt på i medarbeiderundersøkelsen. Han sier; *”(...) vi som jobber her oppfatter hverandre som en helhet, som et team hvor vi har et klart og definert mål”*. Det som tydelig kommer frem i dette utsagnet er at de er en enhet, et team som

samhandler med hverandre. I henhold til teorien er dette en styrke at organisasjonskultur har felles verdier og felles oppfatninger av hvordan virkeligheten på arbeidsplassen er (Thompson 2013, 126). Noe som kommer frem i at informantene svarer så og si det samme.

I forskjell til arbeidsmiljøet på Godt Bakeri, er ikke medarbeiderne på Solskinn Sykehus like mye sammen på fritiden. Ståle Solli sier; ”(...) jeg møter de ikke noe særlig i fritiden utenom sånne ting som lønningspils og sånt”. Videre ser vi at årsaken til dette kan være på grunn av aldersforskjeller og ulike interesser på fritiden. Her forteller Ståle Solli; ”(...) jeg er jo litt eldre enn de, og så har jeg familie liksom. Jeg vet at det er noen som har funnet hverandre her og som er i lag en del på fritiden og”.

I henhold til teorien er det å ha en selvledelseskultur i bedriften med åpenhet for å dele informasjon og kunnskap med hverandre en del av en viktig forutsetning for å innføre selvledelse (Thompson 2013, 126). Samtidig bør også ledelsen legge til rette for at medarbeiderne skal ha tilgang til relevant informasjon for å kunne utføre arbeidsoppgaver med god kvalitet. Dette kommer det tydelig frem at bedriftene er gode på, ettersom at samtlige av informantene virker klare på at informasjonsflyten er god, og at det blant annet er lett å nå opp til folk, eller spørre om hjelp når det trengs. Et eksempel her er Gunnar Gladesen som ser seg svært fornøyd med informasjonstilgangen sine medarbeidere har. Han forklarer at; ”Veldig bra tilgang på informasjon. (...) vi har en jobb PC som har mail som er tilgjengelig for alle. Alle får den informasjonen de trenger der”. Det som bekrefter at medarbeiderne hans også er innforstått med at de har tilgang på denne informasjonen er at de svarer det samme som Gladesen. Både at de har tilgang på informasjon på mail og i tillegg hvis de lurer på noe så er det bare å spørre.

Dette kommer det også frem fra analysen av dataene at Solskinn sykehus er flinke på. Fagansvarlig og medarbeider, Ståle Solli er også godt fornøyd med informasjonsflyten på avdelingen. ”Fins mye informasjon internt på intranett og i tillegg finnes det mye på internett da. (...) vår avdeling er en veldig lite avdeling, så der går informasjonsflyten egentlig ganske grei. Lett å nå opp til folk”.

Det å ha tilstrekkelig tilgang på informasjon er viktig for å kunne lede seg selv i forhold til å kunne gjøre arbeidsoppgavene som er tildelt deg. Å vite hva man skal gjøre, eller å kunne finne frem informasjon om man opplever en oppgave som usikker. Her er Stine Svendsen svært fornøyd og kommer med utsagn som dette; ”Veldig flink til å få informasjon som er

*relevant når jeg kommer på jobb. Føler meg forberedt til de oppgavene jeg skal utføre, til en viss grad ettersom at avdelingen jeg jobber på kan det skje mye uforberedt”.*

Videre ønsket vi å se på de felles verdiene bedriftene har, for eksempel at arbeidet er bygget på et felles verdigrunnlag, har medarbeiderne kjennskap til bedriftens verdier, og om de eventuelt kan kjenne seg igjen i de? Dette er relevant i forhold til å være effektiv i organisasjonen ifølge Thompson(2013, 114). Da vil medarbeider være mer motivert og levere sterkere resultater.

Det som var interessant her var at Grete Grorud, som er daglig leder hos Godt Bakeri, virker nølende og klarte ikke å svare på om hun viste hva verdiene til avdelingen var. Hun var også usikker når vi spurte henne om på hvilken måte hun ble inkludert når bedriften skal utvikle nye felles mål. Da svarte hun; *”Nei, jeg er jo tredje leddet der. Så jeg blir mer informert enn inkludert”*. Dette viser at hun ikke føler seg særlig inkludert i forhold til bedriftens felles verdier. Derimot da vi intervjuet medarbeider Gloria Gran, så mente hun at hun både kjente til verdiene og kunne gjenkjenne seg i de. Men hun kunne ikke fortelle hva de var, noe som gav oss en uklar opplevelse av om hun egentlig forstod de. Også hun fortalte at de ble informert når noe nytt ble innført.

Dette tolker vi som at medarbeiderne i denne butikken blir informert etter felles mål er satt, i stedet for inkludert når de blir skapt. De har også lite kjennskap til bedriftens verdier. Årsaken til at det er vært lite fokus på utviklingen av fellesverdier kan blant annet være at selvledelse ikke er blitt bevisst innført. På en side kan det antydes til at lederen ikke ser viktigheten med å ha en kultur som er bygget på et feller verdigrunnlag, og derfor ikke har det som et fokusområde. Dette kan gjøre det vanskeligere for å innføre selvledelse i bedriften, ettersom at det er en viktig forutsetning for å kunne lede seg selv. På den andre siden da vi introduserte dette temaet for Lederen Gladesen, var han klar på at verdiene kunne virke uklare for deres ansatte og at det var noe de kunne bli flinkere på uten tvil. Han syntes det var viktig at de følte seg inkludert ved utvikling av nye felles mål. Det gir en oppfatning på at han kunne ønske medarbeiderne var mer inkludert og hadde mer kjennskap til verdiene. Det viser at han er åpen for at bedriften skal ha fellesverdier, samt felles mål som utvikles av alle, noe som kan være med på å skape et godt grunnlag for å innføre selvledelse.

Det var også et par interessante funn hos offentlig sektor. To av informantene sier så og si det samme når de forklarer hvilke verdier avdelingen har, og hvorfor de har kommet frem til de

verdiene. Dette indikerer på at de har kjennskap til verdiene, og at de har utviklet de sammen på avdelingen. Ståle Solli sier; ” (...) *noen ganger blir det litt rotete og folk rydder ikke opp eller tar ordentlig ansvar. Så da har vi kommet frem til et slagord som er, vi gir ikke F på avdelingen*”. Leder Sand er også veldig klar på viktigheten ved fellesverdier og sier; ”*Det må de nesten ha, ellers så blir det ikke noe tak. Det blir ikke noe sykepleiere eller friske pasienter av det*”. Det kommer også frem fra leder Sand at alle ansatte er med på møter minst en gang i året hvor de snakker om handlingsplaner, mål osv. Det oppleves som at de inkluderer sine ansatte, og at det er verdier de alle kan kjenne seg igjen i. Dette er nok spesielt viktig i forhold til at de arbeider på en avdeling på et sykehus, og behandler pasienter i ulike tilstander.

### **Delkonklusjon.**

Det kommer tydelig frem i funnene at arbeidsmiljøet har en svært sentral rolle når det kommer til å kunne lede seg selv. Medarbeiderne må ha mulighet til å dele tanker, kunnskap og erfaringer med hverandre for å øke effektiviteten på sitt eget arbeid. Vi ser likevel at det er en nødvendighet for lederen å sette klare rammer på hvordan arbeidskulturen skal være. På arbeidsplassen er det viktig at medarbeiderne forholder seg til rollen som kollegaer først og fremst, for at ikke arbeidet overkjøres.

Videre ser vi at informasjonstilgangen er svært viktig, for at medarbeiderne skal kunne lede seg selv og utføre sine arbeidsoppgaver. Begge bedriftene var gode på dette, men lederen bør også fremheve viktigheten av at medarbeiderne tar i bruk denne tilgjengelige informasjonen for å øke kvaliteten på eget arbeid.

Organisasjonskulturen bygger også på å ha et felles verdigrunnlag, noe som det kommer frem at er helt klart avgjørende for å skape en fellesskapsfølelse i bedriften. Effekten av dette kom tydelig frem i den offentlige sektoren hvor medarbeiderne jobbet standhaftig for å nå felles mål. Dette er noe som den private sektoren spesielt bør jobbe videre med. Ved å inkludere i stedet for å informere, vil medarbeideren føle seg som en del av organisasjonen og i større grad være mer motivert til å nå felles mål og levere bedre arbeidsprestasjoner.



#### 4.1.3 Forpliktet forhold til arbeidsoppgavene og arbeidsplassen

En annen forutsetning for å innføre selvledelse er at medarbeiderne bør ha et forpliktet forhold til arbeidsplassen og arbeidsoppgavene. Uten et forpliktet forhold vil man risikere at myndighet, frihet og ansvar som har blitt delegert, ikke blir håndtert på en forsvarlig måte. Det skilles mellom tre ulike former av forpliktelse; normativ, vedvarende og følelsesmessig forpliktelse, som kan ha ulike konsekvenser for blant annet medarbeidernes trivsel, prestasjoner og selvledelse (Martinsen 2013, 84).

For å analysere det forpliktete forholdet medarbeiderne har, kan det ses på ulike utsagn både fra den offentlige og private sektoren. Dette påpeker deres engasjement til arbeidsplassen; *“Åpen for alle arbeidsoppgaver selv om det ikke er alle som er like utfordrende”, “(..)Folk har det gøy på jobb(..),” “(..) de aller fleste her er interesserte i faget sitt og de synes det er givende å komme seg litt videre”, “Hvis jeg har fått en ny oppgave så opplever jeg å løse det bra, ja, jeg setter meg ikke på bak bena som regel”. “(..) veldig glad i bakervarer, og glad i å arbeide med kunder”.*

Utdragene fra informantenes intervjuer indikerer på at det eksisterer en følelsesmessig forpliktelse hos både den offentlige og private sektoren. Det viser at medarbeiderne har et høyt engasjement i forhold til både arbeidsplassen, arbeidsoppgavene, samt er de villige til å lære. Vår tolkning er at de finner motivasjonen i selve arbeidsoppgavene, de har en høy arbeidslyst og er engasjerte i arbeidet de gjør, som er viktige faktorer for å kunne lede seg selv.

Det skal videre nevnes at vi oppfatter at den følelsesmessige forpliktelsen er sterkere hos den offentlige sektoren enn den er på den private sektoren. Årsaken er at vi opplever Solskinn sykehus som en arbeidsplass hvor medarbeiderne ønsker å jobbe over lang tid, men at Godt Bakeri er en mer midlertidig arbeidsplass. En forklaringen på dette kan ses i utsagnet til lederen Gunnar Gladesen; *“I det yrket som utøves hos oss så er det litt sånn gjennomtrekks yrke egentlig. Kanskje folk som er der i 1-2 år eller 2-3 år og som velger å gå på skole etterpå”.*

Her påpekes det igjen at årsakssammenhengen er at Solskinn Sykehus er avhengig av og krever fagutdannede medarbeidere, mens Godt Bakeri ikke har noen spesielle krav til sine medarbeidere utenom at de er utadvendte og serviceinnstilte.

Videre tar vi for oss forholdet i mellom arbeidsplassen og hvor ofte det blir arbeidet utenom arbeidstiden. Det fremkommer i våre funn at samtlige medarbeidere arbeider lite overtid. Dette trenger nødvendigvis ikke å bety at det har en lav grad av forpliktelse til arbeidsplassen. Årsakene kan forbindes med blant annet arbeidsstilling, arbeidsoppgaver, livssituasjon og medarbeidernes ønsker og behov. På både den offentlige og private sektoren er det faste rutiner og arbeidstider, som gjør at det er lite rom for overtidssjopping. Likevel opplever vi her at det kommer litt an på hvilken rolle medarbeideren har fått tildelt. Daglige leder på Godt Bakeri, Grete Grorud, forteller at *“(….)jeg må hele tiden være tilgjengelig. Og hvis noen ringer og er syk, så må jeg være tilgjengelig”*. Det hun sier er at hun må hele tiden kunne nås på telefon, i tilfelle ulike situasjoner dukker opp og hun er nødt til å stille opp. I henhold til teorien er utbrenthet et velkjent problem, og selvledelse kan i denne sammenheng medføre utbrenthet. Arbeidsgiveren bør derfor se på muligheten til å fordele denne ansvarsrollen med en medarbeider til.

Når det kommer til å ta med seg arbeidet hjem, fremkommer det er tydelig skille mellom lederne og medarbeiderne. Funnene viser at samtlige medarbeidere tar med seg lite arbeid hjem, og det oppleves at når klokken viser at de er ferdige på jobb, da er de ferdig. Her antydes det derfor at forpliktelsen til arbeidsplassen er lavere en først antatt. På en annen side bør det igjen ses på i sammenheng med hvilke arbeidsstilling og arbeidsoppgaver den enkelte har. Dette kommer tydelig frem videre i studien. Det viser at både lederne i den offentlige og private sektoren ofte tar med seg arbeid hjem. Dette kan blant annet ses gjennom utsagnet til Gunnar Gladesen *“Nei, dessverre er jeg ikke alltid ferdig når jeg kommer hjem. I og med at jeg har lite kontor og sånn hjemme så tar jeg dessverre med meg noe jobb hjem”*. Vi oppfatter her at forpliktelsen er stor, men det faller også naturlig ettersom at ledere som oftest føler mer ansvar og eierskap enn det medarbeiderne gjør.

Videre kan forpliktelsen ses i sammenheng med hvor ofte medarbeiderne tar initiativ til å utføre arbeidsoppgaver utenfor sine ansvarsområder. Funnene viser at samtlige informanter opplever at de ofte tar initiativ til å utføre oppgaver de ikke har blitt forespurt om å gjøre. Flere av informantene viser til at årsaken er fordi de opplever å få mye frihet fra lederen. Ståle Solli bekrefter dette ved utsagnet; *“Det er vel ganske ofte kanskje, fordi(…) har jeg ganske stor frihet fra sjefen min, så veldig lite styring fra han”*. Vi vil likevel påpeke at oppfattelsen av hvor ofte dette gjøres utenfor deres ansvarsområder, er noe uklart. Forklaringen på dette kan være at rolle og ansvarsfordelingen er godt definert i avdelingen og har liten mulighet til å gå utenfor disse rammene. Svein Sand styrker denne antakelsen gjennom utsagnet; *“(..)vi har*

*en klart definert oppgave og rollefordeling. Så de oppgavene skal liksom bare gjøres*". Vi vil likevel påpeke at medarbeidere som ikke tar initiativ til å utføre oppgaver utenfor sitt fagområde, kan antyde et ansvarsfraskrivelse, som motstrider teorien om selvledelse. Alt tatt i betraktning oppfatter vi at medarbeiderne har et sterkt engasjement for arbeidsoppgavene og finner motivasjonen i selve jobben. Dette gir oss en indikasjon på at det er en sterk følelsesmessig forpliktelse til arbeidsplassen og arbeidsoppgavene som kan gjøre lederne tryggere på å innføre selvledelse om dette er ønskelig.

### **Delkonklusjon:**

Følelsesmessig forpliktelse er en viktig forutsetning for å innføre selvledelse. Forpliktelsen vil påvirke blant annet medarbeidernes jobbprestasjoner og sykefraværet positivt. Organisasjonen har derfor et ansvar for å tilrettelegge arbeidsplassen for å påvirke organisasjonsforpliktelsen. Dette kan være med på å øke selvledelsen mellom den enkelte individ og effektivisere arbeidet. Funnene i analysen og teorien viser likevel at selvledelse kan føre til utbrenthet og lederen bør derfor tilrettelegge og sette begrensninger slik at utbrenthet ikke oppstår.

#### **4.1.4 Personlig selvstendighet**

Personlig selvstendighet er en annen forutsetning for å innføre selvledelse. Psykologiens begrep på selvstendighet er autonomi og går ut på å klare å utføre arbeidsoppgaver på egenhånd. I faglitteraturene opereres det med to ulike betydninger av autonomi, reaktiv og reflektiv autonomi. (Martinsen 2013, 85).

I vårt studie ønsket vi først å se på hvordan ledelsen legger til rette for at medarbeiderne kan arbeide selvstendig. Vi ser ut i fra funnene at graden av hvor mye frihet medarbeiderne får til å jobbe selvstendig er noe varierende. Det som er avgjørende er hvor tydelig rammer organisasjonen har og oppgaveinndelingen har blitt fordelt. På den offentlige sektoren opplever vi at det er satt klare rammer og oppgavefordelingen er veldig organisert. Dette bekreftes gjennom utsagnet til Svein Sand; *"vi er velorganiserte, til tider kanskje veldig organiserte"*. Dette kan gi en indikasjon på at graden av å få frihet og jobbe selvstendig er noe lav. På en annen side, opplever begge medarbeiderne at det gis mye ansvar og at de jobber den meste av tiden selvstendig. Det forteller oss at medarbeiderne får rom til å arbeide selvstendig innenfor sitt fagområde og sine arbeidsoppgaver, men ikke så mye utover det.

På Godt Bakeri har vi fått noe andre resultater. Grete Grorud informerer at; *“ Alle faste oppgaver skal gjøres, men det er et eget ansvar for arbeidet.”* Graden av selvstendig arbeid oppfattes derfor som høyere her, ettersom at vi tolker at medarbeiderne har fått mye frihet til å fullføre arbeidet selvstendig. Gloria Gran forsterker denne oppfattelsen ved utsagnet; *“Jeg jobber veldig med mitt, det jeg ser bør gjøres det gjør jeg.”* I henhold til teorien er selvstendig arbeid svært viktig innenfor selvledelse. På Godt Bakeri har de i stor grad tilrettelagt dette for medarbeiderne, slik vi tolker det.

Videre tok vi for oss i hvilken grad lederen hadde tillit til at medarbeiderne tar riktige valg, og i hvilke grad medarbeiderne føler at de har lederens tillit. Dette gjorde vi ved hjelp av en skala fra 1-5. Både offentlig og privat sektor lå på 4-5 på skalaen, og virket greit fornøyde med det.

På Godt Bakeri opplever medarbeiderne en høy grad av tillit fra lederen. Leder svarer også at han har høy tillit til medarbeiderne sine i forhold til å ta gode valg, men at det kommer også an på hvem det er, og hvor lenge de har jobbet der. En mulig forklaring kan være at det er mye utskiftninger på Godt Bakeri og at de som er nye bruker litt tid på å komme inn i arbeidsoppgaver på arbeidsplassen. Dette kommer frem i et utsagn fra Gunnar Gladesen; *“I det yrket som utøves hos oss så er det litt sånn gjennomtrekks yrke egentlig. Kanskje folk som er der i 1-2 år eller 2-3 år og som velger å gå på skole etterpå”*. Det kan tenkes at leder ikke kjenner de nyansatte så godt, og synes det er utfordrende og vise like stor grad av tillit til de, som de som har jobbet der lengre har. Teorien om selvledelse tilsier at tillit fra lederen er en viktig faktor og det gir rom for selvstendighet.

Hos Solskinn Sykehus rater medarbeiderne lederen til en 5'er på skalaen, og det virker som om de føler de opplever mye tillit fra leder, Sand. Her vises det til Stine Svendsens utsagn; *“Føler at han viser stor tillit til meg. Han bytter meg noen ganger inn, selv om andre har høyere kompetanse enn meg, grunnet at han opplever at jeg gjør bedre valg”*. Dette tolkes som at Stine føler at leder har tillit til henne, noe som kan være med på å gi en selvtilit. Som igjen kan føre til at hun både tørr og prøver å arbeide selvstendig.

Videre fant vi et interessant funn på den offentlige sektoren. Dette ble fanget opp der vi spurte om de ansatte følte at de fikk frihet til å sette egne mål og om leder selv føler at han gir de ansatte den friheten. Her kom leder Sand med dette utsagnet; *“I liten grad dessverre. Det er i måten vi jobber på. Hvis det er noe vi skårer lavt på så er det at de i liten grad kan ha frihet til egne mål”*. En mulig forklaring på dette er at lederen ikke føler at det er rom for å utvikle

personlige mål på grunn av at de er et sykehus som har ulike og viktige oppgaver som må gjennomføres, og pasientene må tas med en gang de kommer. Det interessante var at medarbeiderne sa det motsatte, og følte at de begge hadde rom for å utvikle egne og personlige mål. Stine Svendsen kommer med dette utsagnet; “ (...) jeg får lov til å jobbe selvstendig med det jeg har lyst til. Spør jeg om jeg kan lære noe nytt i forhold til egne personlige mål så får jeg lov til dette hver gang”. Den andre medarbeideren, Ståle Solli, svarer; “Det er i stor grad åpent for å sette egne mål. Og åpne for at vi kan feile”. Det kan tenkes at leder Sand føler at han ikke har mulighet til å la de ansatte i avdelingen få frihet på arbeidsplassen til å sette egne mål, pga. klare rammer og arbeidsoppgaver som kommer ovenfra i bedriften. Men det er ikke slik medarbeideren opplever det. De virker godt fornøyd med den friheten de får av leder. Selvledelse handler om å lede seg selv, og for å kunne lede seg selv må man ha friheten til å gjøre det. Det viser at selv om lederen fra Solskinn sykehus sikkert kunne ønske at medarbeiderne hadde enda mer rom til utfoldelse av egne personlige mål, så føler medarbeiderne at de har den friheten de trenger for å lede seg selv.

Tilslutt så vi på hvilken måte medarbeiderne oppfattet at de ledet seg selv. Svarene vi fikk her var utydelige og vi fikk inntrykket av at samtlige medarbeidere ikke var bevisste selvledere. I de svarene vi fikk, opplevde vi at informantene refererte til hvordan organisasjonen la til rette for å effektivisere hverdagen til medarbeideren, og ikke hvordan de selv ledet seg selv for å gjøre hverdagen lettere. I forbindelse med hvilken grad han ledet seg selv kommenterte Ståle Solli; “(...) prøver jeg sammen med lederen min å gjøre arbeidsprosesser lettere da, med sjekklister og sånn.”

Dette gir oss en indikasjon at selv om vi opplever at selvledelse ligger latent på arbeidsplassen, så er det ikke bevisst innført. Det er derfor ikke direkte fokus på hvordan medarbeiderne skal bli mer selvstendige igjennom bruk av selvledelsesstrategiene. Vi opplever at fokuset forsvinner litt bort fra det enkelte individ fra ledelsens side, noe som gjør det vanskelig for medarbeiderne å utvikle seg som selvledere og utføre arbeidet selvstendig. Lederne fra begge sektoren bør derfor bruke sin rolle for å motivere de ansatte til å arbeide selvstendige. Samt tydeliggjøre hvilke fordeler de selv vil ha ved å ta i bruk selvledelsesstrategiene.

I bakgrunn av det overnevnte, oppfatter vi at selv om det fremkommer noen mangler i henhold til teorien, foreligger det en selvstendighet blant medarbeiderne. Teorien skiller mellom reflektiv og reaktiv autonomi, hvor forskjellen utgjør om man arbeider i team eller

om man utfører arbeidet på egenhånd. I den private sektoren er det tydelig at det foreligger en reflektiv autonomi, da de kontinuerlig arbeider i team og er avhengige av samarbeid for å få jobben utført. Resultatene fra den offentlige sektoren er noe mer vanskelig å tyde ettersom det kommer frem at de både samarbeider og jobber mye på egenhånd. Men tross for rammevilkårene og at de jobber alene, oppfatter vi at samarbeidet er en vesentlig faktor for å få levert kvalitetsarbeid. Derfor oppfatter vi også at det er reflektiv autonomi som foreligger på den offentlige sektoren.

### **Delkonklusjon:**

Resultatene viser at det foreligger personlig selvstendighet i både den offentlige og private sektoren, nærmere forklart reflektiv autonomi. Personlig selvstendighet blant medarbeiderne er avgjørende for utførelsen av selvledelse, og lederne bør gi en stor grad av frihet til de ansatte og vise dem tillit slik at de kan utføre arbeidet på egenhånd. Slik det blir lagt frem i analysen bør lederne også rette mer fokus for å utvikle den enkelte igjennom bruk av selvledelsesstrategiene og gi dem mer handlingsrom for å utvikle seg som selvledere og arbeide selvstendig.

#### **4.1.5 Høy kompetanse**

En av forutsetningene for å innføre selvledelse er at medarbeideren skal ha høy kunnskap i forhold til sine arbeidsoppgaver. Kompetansen bør være så høy at medarbeideren er i stand til å planlegge, gjennomføre og evaluere arbeidet sitt på en uavhengig og effektiv måte (Martinsen 2013, 80, 83). På den måten vil det være enklere for medarbeiderne å være trygge nok til å lede seg selv.

I privat sektor ser vi at det er et tydelig fokus på å heve kompetansen. Lederen Gunnar Gladesen påpeker at bedriften er svært konkurranseutsatt, og er derfor nødt til å hele tiden heve kompetansen blant de ansatte gjennom interne og eksterne kurs. Slik er de er kontinuerlig oppdatert på områder i markedet. Som han forklarer selv; *”det er veldig viktig for oss, i og med at vi er en kvalitetsbaker, så må vi vite hva vi selger og sånn. Så da må vi sende folk på kurs og hele tiden være oppdatert på spesielt varekunnskap”*. Vi ser også dette blant hans medarbeidere som sendes på kurs. Grete Grorud forteller; *”Vi har kaffekurs, IKT kurs og kurs om behandling av varer.”*

Vi oppfatter at det er fokus på å heve kompetansenivået, for å heve nivået i bedriften og være bedre enn sine konkurrenter. De fokuserer lite på utvikle det enkelte individ. Som for eksempel hvordan medarbeider kan bli en bedre selger, og blant annet hvordan medarbeider selv kan effektivisere sin arbeidshverdag. I henhold til teorien så er medarbeideren avhengig av å ha tilstrekkelig individuell kompetanse, for å være motivert til å utføre sine arbeidsoppgaver selvstendig. Videre påpeker teorien også at om man har manglende kunnskap, vil man få problemer med å fullføre sine oppgaver (Martinsen 2013,81). Årsaken kan forklares med at Godt Bakeri er avhengig av kunden som inntektskilde og det er de som står i fokus. En annen grunn kan også være at det er en hektisk arbeidsplass, med begrenset av tid til å utvikle den enkelt medarbeiders kompetanse. Vi vil likevel komme inn med en innvending at organisasjonen bør se på muligheten på å fokusere mer på den enkeltes individ kompetanse. Det kan ha en positiv innvirkning for selve organisasjonen på den måten at det øker medarbeiderens evner til å lede seg selv for deretter å bedre jobbprestasjonene.

I offentlig sektor ser vi også at de har tydelig fokus på å heve kompetansenivået i avdelingen. Leder for avdelingen på Solskinn sykehus, Svein Sand sier at; *” på en avdeling som har såpass konkrete oppgaver, så blir måten å heve kompetansen på også ganske konkret. De har en del kurs som de bare må igjennom, eksempel hjerte og lungeredning”*. Også fagansvarlige Solli forklarer at de sender sine medarbeidere på kurs, på hospitering til andre bedrifter som er relevant for deres avdeling og til simuleringssenter. Dette indikerer at det fokuserer mye på å heve den faglige kompetansen til den enkelte medarbeider. Denne tolkningen forsterkes fra medarbeidere, Stine Svendsen, hvor hun forteller; *”jeg opplever at ledelsen arbeider kontinuerlig for å oppdatere kompetansen.”* Det skal nevnes at i forhold til våre funn, så oppleves det ikke at det fokuserer så mye på den sosiale kompetansen på arbeidsplassen. På en annen side ser vi ut fra observasjoner gjort gjennom studien at selv om de arbeider selvstendig, arbeider de også i tett samarbeid med hverandre. Vår oppfattelse av dette er at den sosiale kompetansen hele tiden utvikles gjennom samhandlinger mellom medarbeiderne.

Videre ser vi på viktigheten ved at medarbeidere tar eget initiativ for å heve kompetanse. Som lederen Sand sier; *” å utvikle kompetanse må være en delt jobb, hvis de ikke har lyst til å bli utviklet så kan jeg skrike med armene så mye jeg vil.”* Dette tolker vi som at leder mener at medarbeiderne selv må ta initiativ og ansvar til å heve sin egen kompetanse, noe som bekreftes fra medarbeiderne. Mye av arbeidet gjennomføres selvstendig og da er de avhengig av høy kompetanse. Stine Svendsen forteller at; *”for å kunne jobbe selvstendig må man ha kunnskap om det man driver med, og være åpen for ny læring”*. Dette tolker vi som at

medarbeideren er ivrig etter å lære nye ting, for å bli tryggere innenfor sitt fagområdet. Fagansvarlig og medarbeider, Ståle Solli forsterker denne tolkningen med sitatet; *”en av ferdighetene for å jobbe selvstendig er at en må ha en viss faglig kompetanse, da handler det om erfaring fra yrket og kunnskaper”*. Dette er noe som går igjen i teorien som påpeker at for å jobbe selvstendig er man avhengig av høy faglig kompetanse, uavhengig av lederen for å fullføre sine arbeidsoppgaver (Martinsen 2013, 83).

Funnene viser også et lite skille mellom den private og offentlige sektoren når det kommer til hvor stor grad av kompetanse informantene bør ha for å fullføre arbeidet. Grunnen er at den offentlige sektoren krever fagutdanning, mens den private sektoren ikke stiller slike krav. Årsaken har i denne sammenheng en naturlig forklaring i hvor stor grad kompetanse arbeidsoppgavene krever for å kunne bli utført. På Godt Bakeri kan medarbeiderne lære underveis, og det settes bare krav til serviceinnstilling og personlighet, men på Solskinn sykehus er medarbeiderne nødt til å ha en høy kompetanse fra første stund, ettersom arbeidsoppgavene krever mye.

### **Delkonklusjon:**

Det kommer frem i våre funn at fokuset på forutsetningen om å ha høy kompetanse for å innføre selvledelse er svært stor. Det blir kontinuerlig arbeidet på både den offentlige og private sektoren for å heve kompetansen. Graden av kompetansen utgjør i stor grad om oppgavene blir fullført godt eller ikke, og den er svært sentral når det gjelder å arbeide selvstendig. Eget ansvar for læring og heving av kompetanse er særdeles relevant her, og i begge sektorene bør organisasjonene fremheve viktigheten av dette til sine medarbeiderne.

## **5.0 Avslutning**

Vi er nå kommet til den avsluttende delen av oppgaven, hvor vi ønsker å konkludere for å få besvart problemstillingen. Vi skal også gi en oppsummering hvor vi gjentar de viktigste momentene fra oppgaven, spesielt analysen og sette dem inn i en større sammenheng. Helt tilslutt ønsker vi å påpeke videre forskning, og se på forslag til veien videre og fremtidige fokus.



## 5.1 Konklusjon

I denne oppgaven har vi sett på problemstillingen; *“Er det tilrettelagt for å innføre selvledelse på norske arbeidsplasser?”*. Hvor vi ønsket å finne ut om den norske organisasjonskulturen - og strukturen har det som skal til for at selvledelse kan tas i bruk i bedrifter. Det vil si at i en organisasjonssammenheng handler selvledelse om at medarbeidere skal være selvstendige og i stand til å ta egne avgjørelser og ta ansvar for egen utvikling. Ledere og medarbeidere tar regien over egen arbeidssituasjon til bedriftens beste.

Ved hjelp av kvalitativ metode intervjuet vi 6 informanter fra både offentlig og privat sektor, samt observerte på arbeidsplassen deres.

Igjennom undersøkelsen fikk vi konstatert noen antakelser som hadde blitt gjort, men det var likevel noe som skilte seg ut. Vi ønsker å konkludere med de funn vi gjorde i gjennom analysens forløp, i henhold til teorien om selvledelse nevnt tidligere.

Ut ifra undersøkelsen og de funnene vi fant igjennom casene så vi at selvledelse allerede ligger latent i bedriften. Vi kan konkludere ut i fra vår problemstilling at det er tilrettelagt for å innføre selvledelse i norske bedrifter. Det er i denne sammenheng viktig å informere om at resultatene fra undersøkelsen bare har et lite representativt utvalg av informanter fra to mindre avdelinger. For å gjøre undersøkelsen mer valid kunne vi ha sett på flere norske arbeidsplasser.

I funnene som ble gjort så vi at flere av forutsetningene som er blitt introdusert i teoridelen er tilstede i begge bedriftene vi har undersøkt. Dette gjelder forutsetningene om at arbeidsmiljøet skal være preget av teamwork, at det er god informasjonsflyt, høy grad av kompetanse, de var forpliktet til eget arbeid og det var tilrettelagt for at medarbeiderne kunne arbeide selvstendig.

Selv om selvledelse ligger latent i bedriften, er det essensielt å presisere at det ikke er bevisst innført i bedriften, noe som medførte til at vi også oppdaget noen mangler. Fokuset på det enkelte individ og bruk av selvledelsesstrategiene opplevde vi at ikke lå til stede verken på den offentlige eller private siden. For at selvledelse skal bli innført og at bedriften skal lykkes med dette, er det derfor svært viktig for organisasjonene at det retter fokuset på det enkelte individ. Lederen må være en god rollemodell og fremme selvledelse og metodene for medarbeiderne slik at medarbeiderne kan bli gode selvledere.

Videre hadde vi på forhånd antagelser om at det skulle være mer tilrettelagt for selvledelse på den private sektoren i forhold til den offentlige sektoren. Disse antagelsene kom av at vi hadde dannet oss egne oppfatninger av at den offentlige sektoren ville være preget av klare

regler og rammevilkår som gjør det vanskelig for å innføre selvledelse. Denne antagelsen opplevde vi ut i fra funnene at ikke stemte. Tvert imot var det mer tilrettelagt på den offentlige sektoren enn det var på den private sektoren. Selv med klare regler og rammer på den offentlige sektoren var det likevel rom for å arbeide selvstendig og utvikle seg som selvleder.

Vi vil avslutte med å si at ut ifra dagens krav til kompetansemedarbeidere er selvledelse svært sentralt og kan bli et betydelig konkurransefortrinn for bedriftene. Samtidig vil vi også påpeke at selvledelse ikke er beregnet for alle typer bransjer i samme grad. Likevel har selvledelse en god effekt av at det gir selvstendige, engasjerte og kreative medarbeider, og bedrifter bør derfor tilrettelegge for selvledelse for den enkelte, i den grad det lar seg gjøre.

## 5.2 Forslag til videre forskning

Denne oppgaven bekrefter at det er en mulighet til å innføre selvledelse på norske arbeidsplasser. Vi har sett på om forutsetninger og selvledelsesstrategier ligger til rette hos to avdelinger i to bedrifter. Ut i fra vår forskning mener vi at det finnes mange interessante måter å utvide, vinkle og forske videre på vårt tema. Vi har valgt å ta for oss tre eksempler på videre forskning som vi mener ville vært interessante.

En interessant måte å utvide forskningen på kan være å ta for seg flere bedrifter enn to. Dette for å få et større omfang og muligens avdekke flere områder innenfor forutsetningene som må være til stede. Kanskje det også ville ha dukket opp noen bedrifter som det ikke var tilrettelagt for å innføre selvledelse, og vi kunne ha sett på hva grunnen til dette er.

Videre kunne det vært interessant se på norske arbeidsplasser i sammenligning med andre arbeidsplasser i andre land. Dette kan da være land som i stor grad er like Norge, som for eksempel Sverige. Det kan gi en interessant vri om det muligens viser seg at de er i mye mindre grad tilrettelagt for selvledelse. Hvor for eksempel organisasjonsstrukturen er svært annerledes bygd opp enn i Norge. Det er også en mulighet å se på land som kan gi enda bredere forståelse av innføring av selvledelse, som for eksempel i USA. En mulig problemstilling kunne da ha vært; *“Er det mindre resurskrevende å innføre selvledelse på norske arbeidsplasser, i forhold til i USA?”*

Det kunne ha vært svært interessant å se på en annen innfallsvinkel på undersøkelsen vår. Å vinkle forskningen bort fra hvordan bedriften/arbeidsplassen må være tilrettelagt for selvledelse, til å se på hvordan ledere kan bli en superleder og lede medarbeider til selvledelse.

## 6.0 Kilder

Aadland, E. 2004. *Den truverdige leiaren*. Oslo: Samlaget.

Allen, Nataie J, & John P. Meyer. 1990. *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization* *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18 The British Psychological Society Lesedato: 21. mai. 2014 <http://workandbabies.com/wp-content/uploads/2009/11/allen-myer-1990.pdf>

Amabile, Teresa, Regina Conti, Heather Coon, Jeffrey Lazenby, Michael Herron.1996. *Assesing the work enviroment for creativity*. The academy of management journal Lesedato: 22.05.2014 :<http://crypto.cs.mcgill.ca/~jguguy/mcgill/anick/0-150.pdf>

Askheim, Ola Gaute og Tor Grenness. 2014. *Kvalitative metoder – for markedsføring og organisasjonsfag*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget

Bandura, Albert.1993. «*Perceived Self-efficacy in Cognitive Development and Functioning*.» Lesedato: 3. April. 2014: <http://www.centerforefficacyandresiliency.org/assets/docs/Perceived%20Self-Efficacy%20in%20Cognitive%20Development%20and%20Functioning.pdf>

Bang, Henning.2013. *Organisasjonskultur: En begrepsavklaring* Lesedato: 26. april. 2014: [http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks\\_id=318400&a=2](http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=318400&a=2)

Bardal, Janne. 2009. *Selvledelse i organisasjoner. En prospektiv studie av organisasjonsfaktorer som predikerer selvledelse*. <https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/18558/janne-bardal.pdf?sequence>

Berg, Morten Emil. 2006. *Coaching: å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes*. 2.utg: Oslo: Universitetsforlaget.

Dalen, Monica. 2004. *Intervju om forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.

Deci, Edward L. & Richard M. Ryan. 1985. "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions" Lesedato: 18.05.2014: <http://mmrg.pbworks.com/f/Ryan,+Deci+00.pdf>

Eriksen, H. Thomas, Thomas Gad, Øyvind Martinsen og Geir Thompson. 2013. *Selvledelse - menneskelig kapital i det nye arbeidslivet*. 1.utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Hetland, H. & Sandal, G. M. 2003. Transformational leadership in Norway: outcomes and personality correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 147-170.«en prospektiv studie av organisasjonsfaktorer som predikerer selvledelse»

- Hitt, Michael A. Baibaia W. Keats, and Samuel M. DeMaie. 1998. *Navigating in the new competitive landscape: building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century*. Academy of Management Executive, 12, 22-42. Lesedato: 04.04.2014  
[http://jmbruton.com/images/Hitt\\_Navigating\\_Competitive\\_Landscape.pdf](http://jmbruton.com/images/Hitt_Navigating_Competitive_Landscape.pdf)
- Houghton, Jeffery. D. & Yoho, Steve. K. 2005. «*Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: when should self-leadership be encouraged?*» Journal of Leadership & Organizational Studies. Lesedato 18. april. 2014:  
[http://www.psykol.org/nos/images/7/72/Houghton\\_and\\_Yoho\\_2005\\_toward\\_a\\_contingency\\_model\\_of\\_leadership\\_and\\_psychological\\_empowerment\\_when\\_should\\_self\\_leadership\\_be\\_encouraged.pdf](http://www.psykol.org/nos/images/7/72/Houghton_and_Yoho_2005_toward_a_contingency_model_of_leadership_and_psychological_empowerment_when_should_self_leadership_be_encouraged.pdf)
- Irgens, Eirik J. Grete Wennes. 2010. Kunnskapsarbeid- om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner. 1. Utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, Jon-Arild og Bjørn Olsen. 2010. *Positivt lederskap - Jakten på de positive kreftene*. 2. Utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2003. Psykologi i organisasjon og ledelse. 3 utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kerr, Steven. og John, M. Jermier. 1978. *Substitutes for leadership: Their meaning and measurement*. Organizational Behavior and Human Performance 22:375-403. Lesedato: 4. Mai. 2014: <file:///C:/Users/Lena/Downloads/kerr-jermier-78.pdf>
- Krogh von, Georg, Ikujiro Nonaka og Lise Rechsteiner. 2012. *Leadership in Organizational Knowledge Creation: A Review and Framework*. Journal of Management Studies 49:1 Lesedato: 22. Mai .2014:  
<http://www.share-pdf.com/e3e42b2678064fe49946c0b98686c2f0/ARTICULO.pdf>
- Malone, John. W. 2001. *Shining a New Light on Organizational Change: Improving Self-Efficacy through Coaching*. Organizational Development Journal, Vol. 19, nr.2.
- Manz, Charles C & Henry P. Sims. 2001. «The New Superleadership: Leading Others to Lead Themselves». Lesedato: 3. April. 2014:  
<http://books.google.no/books?id=WcBZzVpsfPcC&printsec=frontcover&hl=no#v=onepage&q&f=false>
- Markham, S. E. & Markham, I. S. (1995). Self-management and self-leadership reexamined: a levels of analysis perspective. Leadership Quarterly, 6, 343-359.
- Mehemtoglu, M. 2004. *Kvalitativ metode for mekantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

- Nordhaug, Odd. 1987. *Strategisk personalledelse-Menneskelige ressurser i omstilling*. Oslo: Tano A.S.
- Postholm, M. B. 2010. *Kvalitativ metode, En innføring med fokus på fenomenologi, etnografiske og kasusstudier*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget
- Pearce, Craig L. & Charles C. Manz. 2005. *The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self- and Shared Leadership in Knowledge Work*  
<http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1074&context=managementfacpub>
- Porter, L. W, Steers, R. M, Mowday, R. T, & Boulian, P. V. 1974. Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Prussia, Gregory E, Joe S. Anderson, Charles C. Manz. 1998. «*Self-Leadership and Performance Outcomes: The Mediating Influence of Self-Efficacy*» *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, No. 5 . Lesedato 3. Mai.  
 2014:[http://content2.learntoday.info/ben/MSL542\\_2012/Media/Prussia%20G,%20Anderson%20J,%20Manz%20C.%20Self-leadership%20and%20performance%20outcomes%20-%20The%20mediating%20influence%20of%20self-efficacy%20-%20Volltext%20PDF.pdf](http://content2.learntoday.info/ben/MSL542_2012/Media/Prussia%20G,%20Anderson%20J,%20Manz%20C.%20Self-leadership%20and%20performance%20outcomes%20-%20The%20mediating%20influence%20of%20self-efficacy%20-%20Volltext%20PDF.pdf)
- PsycINFO. Helsebiblioteket. Lesedato 26 mai. 2014  
 :<http://ovidsp.uk.ovid.com.proxy.helsebiblioteket.no/sp->
- Regjeringen. Justis- og beredskapsdepartementet. Ansvarlig direktør, Johansen A. Gunnar. Lesedata 27.april. 2014 :<http://www.regjeringen.no/nb/dep/jd/dok/regpubl/otprp/2008-2009/otprp-nr-108-2008-2009-/7/2/6.html?id=572567>
- Store norske leksikon(snl). Privat. Merket for god design. Norsk Design råd. Lesedato 27. april. 2014 :[http://snl.no/privat\\_sektor](http://snl.no/privat_sektor)
- Store norske leksikon(snl). Offentlig. Merket for god design. Norsk design råd. Lesedato 27. april. 2014 :<http://snl.no/.search?query=offentlig+sektor&x=0&y=0>
- UMDi. Lesedato: 26.april.2014:  
<http://www.imdi.no/nnNO/Introduksjonsordningen/introduksjonsprogram/Arbeids-og-sprakpraksis/Kjennetegn-ved-norsk-arbeidsliv/>

## Vedlegg 1: Samtykkeerklæring



*Markedshøyskolen*  
*Oslo – Kirkegata 24*  
*Tlf. [815 60 560](tel:81560560)*

### **Samtykkeerklæring**

Jeg samtykker med dette å delta i bacheloroppgaven” Forutsetninger for selvledelse”. Som en del av prosjektet skal vi se på hvilke forutsetninger som må være på plass for å kunne lykkes med selvledelse. Vi ønsker å intervju leder og medarbeider innenfor offentlig og privat sektor.

Deltagelsen er frivillig, og du kan når som helst trekke deg eller den informasjonen du har oppgitt fra undersøkelsen. Vi ber om få ta lydopptak fra intervjuet. All informasjon som innhentes under intervjuet vil bli anonymisert og de opplysningene du gir, vil bare bli brukt i arbeidet med bacheloroppgaven. Det vil si at ingen andre enn vi vil vite hvem som er blitt intervjuet, og ingen informasjon vil kunne tilbakeføres til deg som informant. Før intervjuet startet ber vi deg å samtykke i deltagelsen ved å undertegne på at du har lest og forstått informasjonen og ønsker å delta.

Data/sted: \_\_\_\_\_ Navn: \_\_\_\_\_

## **Vedlegg 2: Intervjuguide for leder i offentlig og privat sektor**

Introduksjon:

- Velkomst og presentasjon av undersøkelsens formål. Vi gjennomfører en studie om selvledelse, og hensikten med undersøkelsen er å se på hvilke forutsetningene som må være tilstede for å kunne lykkes med suksess med selvledelse. Selve intervjuet er delt inn i tre deler, med en startfase, en hoveddel som vi har lagt mest vekt på, og en avsluttende del.
- Om anonymitet, varighet og opptak. Du har rett til å være anonym, intervjuet vil vare omtrent en time og vi vil bruke bare taleopptak og ta notater som hjelpemidler.
- Hva vi ønsker å oppnå for denne samtalen:
  - Åpenhet, ærlighet, god atmosfære

---

### **Del 1: Startfasen - Relasjonskapning og stemningsoppbygging.**

1. Hvor mange år har du jobbet i organisasjonen?
2. Hvordan ønsker du at dine ansatte skal beskrive deg med 3 ord?

---

### **Del 2: Hoveddel - Kartlegging og spørsmål om tematikken for oppgaven.**

3. Når du hører begrepet «selvledelse», hvilke tanker får du da?
4. Hvordan blir selvledelse praktisert i din bedrift?
5. Hva mener du er viktige forutsetninger for at dine ansatte skal kunne utvikle seg som selvledere?
6. Hvordan fordeler du ansvar og oppgaver i din avdeling/bedriften?
7. I hvor stor grad føler du at du gir dine ansatte frihet til å sette egne mål?



8. Hvordan vil du beskrive organisasjonsstrukturen i din bedrift?
9. Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet i din bedrift/avdeling?  
*- Åpent, lukket-mange kontorer, formelt, uformelt.*
10. I hvilken grad føler du at du gir dine ansatte tilgang på informasjon som er relevant for dem?
11. Hvordan arbeider du for å heve kompetansenivået i din bedrift/avdeling?  
*-sosialt, fagligkunnskap, selvledelse*
12. På hvilken måte opplever du at dine ansatte tar ansvar for egen utvikling av kompetanse?
13. Hvilket forhold har du til arbeidstiden?
14. Kan du si noe om hvordan du positivt påvirker dine ansatte til selvledelse?
15. Hvor ofte opplever du at dine ansatte utfører arbeidsoppgaver de ikke har blitt spurt om å gjøre?
16. I hvor stor grad stoler du på at dine ansatte gjør gode valg?  
*- På en skala fra 1-5, der 1 er veldig liten grad og 5 er veldig stor grad.*
17. Hvor ofte opplever du at dine ansatte rådfører seg med deg før de skal ta noen beslutninger?
18. Hvordan kommuniserer du verdiene til bedriften til de ansatte?
19. I hvor stor grad føler du det er viktig at de ansatte har kjennskap til bedriftens verdier?
20. På hvilken måte er de ansatte med på å utvikle bedriftens felles mål?
21. Hvordan planlegger du arbeidsdagen din for å nå de målene du har satt?  
*- eks. huskelapper, påminnelser*

22. Hvor ofte setter du langsiktige og kortsiktige mål?

23. Gir du deg selv noen former belønninger når du når mål? Eventuelt på hvilken måte?

---

### **Del 3 - Avslutningsfasen**

24. Ønsker du å dele noen ytterligere tanker eller kommentarer før vi avslutter dette intervjuet?

## Vedlegg 3: Intervjuguide for medarbeider i offentlig og privat sektor

### Introduksjon:

- Velkomst og presentasjon av undersøkelsens formål. Vi gjennomfører en studie om selvledelse, og hensikten med undersøkelsen er å se på hvilke forutsetningene som må være tilstede for å kunne lykkes med suksess med selvledelse. Selve intervjuet er delt inn i tre deler, med en startfase, en hoveddel som vi har lagt mest vekt på, og en avsluttende del.
- Om anonymitet, varighet og opptak. Du vil bli bedt om å skrive under på en samtykkeerklæring, ettersom at du har rett til å være anonym, trekke deg når som helst og ta tilbake opplysninger. Intervjuet vil vare omtrent en time og vi vil bruke bare taleopptak og ta notater som hjelpemidler.
- Hva vi ønsker å oppnå for denne samtalen:
  - Åpenhet, ærlighet, god atmosfære

---

### Del 1: Startfasen - Relasjonskapning og stemningsoppbygging.

1. Hvor mange år har du jobbet i bedriften?
2. Hvorfor søkte du på denne jobben?
3. Hvordan ønsker du at dine kollegaer skal beskrive deg med 3 ord?

---

### Del 2: Hoveddel - Kartlegging og spørsmål om tematikken for oppgaven.

4. Hva legger du i begrepet selvledelse?
5. Har du på noe tidspunkt blitt introdusert for selvledelse?  
*- (Om du har det, kan du fortelle litt om hvordan dette har blitt gjort?)*
6. I hvilken grad leder du deg selv?  
*- Evt. hvordan viser dette seg i hvordan du utfører arbeidsoppgavene dine?*

7. Kan du fortelle om hvordan ansvar og oppgaver i din avdeling/bedrift blir fordelt?
8. I hvilken grad føler du at lederen din gir deg frihet til å sette egne mål?  
- være kreativ, prøve på nye ting og eventuelt feile?
9. Hvordan vil du beskrive organisasjonsstrukturen i bedriften?
10. I hvor stor grad har du tilgang til informasjon som er relevant for dine arbeidsoppgaver?  
- *IKT- Informasjon- og kommunikasjonsteknologi*
11. Hvordan vil du beskrive det fysiske arbeidsmiljøet du arbeider i?  
- *Åpent, lukket-mange kontorer, formelt, uformelt, teamwork, prosjektjobbing?*
12. Hvilke egenskaper og ferdigheter mener du er viktig å ha for å kunne lede seg selv?  
- *selvdisiplin, positiv intuisjon, positivt tankemønster?*
13. Hvordan arbeides det med å heve kompetansenivået i din avdeling/bedrift?  
- *Sosialt, selvledelse, faglig?*
14. Hvilket forhold har du til arbeidstiden?  
- *Komme og gå som man vil, tar med arbeidet hjem?*
15. Hvor ofte utfører du arbeidsoppgaver som du ikke har blitt spurt om å utføre?
16. I hvor stor grad av tillit føler du at lederen din har til deg i forhold til å gjøre gode valg?  
- *På en skala fra 1-5, der 1 er veldig liten grad og 5 er veldig stor grad.*
17. Kan du fortelle litt om hvilke forhold du har til dine medarbeidere?  
- *Samarbeider nært og godt, samarbeider lite, uformelle ledere samarbeider med medarbeidere.*
18. Har du opplevd å måtte lede dine medarbeiderne?  
- *Hvordan taklet du situasjonen? - utfordringer, følelser, stress.*

- *Hvordan taklet medarbeiderne situasjonen? - tilbakemeldinger, sanksjoner.*

19. Kjenner du til bedriftens verdier? Hvilken tanker har du om disse?

- *Gjennkjenner seg selv i verdiene?*

20. På hvilken måte blir du inkludert når bedriften skal utvikle nye felles mål?

21. Opplever du at bedriftskulturen har en betydning for deg når det kommer til selvledelse?

- *Legges det til rette for å skape en forsterket fellesskapsfølelse?*

- *Er det lov å ta sjanser og eventuelt feile?*

- *Føler du det er stor kontroll fra sjefen?*

- *Struktur, lojalitet, samhold, selvdisiplin?*

22. Hvor ofte sette du deg egne langsiktige og kortsiktige mål?

23. Hvordan planlegger du din arbeidsdag for at du skal nå de målene du har satt?

- *Huskelapper, påminnelser*

24. Du opplever å få tildelt en oppgave du ikke har noen tidligere erfaringer med, hvordan takler du denne situasjonen?

- *Positivt tankemønster, positiv mestringsstro*

25. Gir du deg selv noen former belønninger når du når mål? Eventuelt på hvilken måte?

---

### **Del 3 Avslutning.**

26. Ønsker du å dele noen ytterligere tanker eller kommentarer før vi avslutter dette intervjuet?

## Vedlegg 4: Informanter

### Offentlig sektor – Solskinn Sykehus:

<u>Navn:</u>	<u>Stilling:</u>	<u>Dato:</u>
Informant 1: Solli, Ståle.	Medarbeider og fagansvarlig.	28.04.14
Informant 2: Sand, Svein	Leder	28.04.14
Informant 3: Svendsen, Stine	Medarbeider	28.04.14

### Privat sektor – Godt Bakeri:

Informant 4: Grorud, Grete	Medarbeider og konditor	02.05.14
Informant 5: Gladesen, Gunnar	Leder	02.05.14
Informant 6: Gran, Gloria	Medarbeider	02.05.14