



Uit

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Selvledelse og selvgående stillinger

Blir selvledelse praktisert der det forventes at man er selvgående?

—

Jelena Aurora Walstrøm Mensah

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi Mai 2019



Sammendrag

Tema for denne masteroppgaven er selvledelse i stillinger med høy grad av selvstendighet. Studien har fokus på finne ut hvilken lederstil som praktiseres i stillinger der det forventes at medarbeiderne er selvgående.

Problemstillingen i denne studien er: **Hvilken ledelse praktiseres i en virksomhet der det forventes at medarbeiderne er selvgående, og hvilke barrierer for selvledelse kan vi identifisere?** Studieobjektet er ansatte i kulturetaten ei en mellomstor norsk kommune.

Oppgaven besvares gjennom fire forskningsspørsmål:

1. **Hva er selvledelse?** Her gjennomgår jeg hva teorien sier om selvledelse som lederstil.
2. **Hva er betingelsene for å lykkes med selvledelse?** Ved dypdykk i teorien har jeg funnet en del betingelser for selvledelse. De viktigste faktorene for suksessfull selvledelse er: Arbeidsoppgaver som er egnet for selvledelse, høy kompetanse for oppgavene, autonomi, forpliktelse og en organisasjonsstruktur tilpasset selvledelse.
3. **Hvilke lederstiler kan vi identifisere hos virksomheten som er studieobjekt?** Gjennom spørreskjema har jeg kartlagt hvilken lederstil man finner hos studieobjektet. I tillegg er ni personer intervjuet, der svarene er utdypet for å gi mening til resultatene fra spørreundersøkelsen.
4. **Hvilke barrierer for selvledelse kan man identifisere hos studieobjektet?** Gjennom intervju har jeg kartlagt opplevelser og erfaringer med praktiserende lederstil, og de individuelle stillingers selvstendighet for å spore barrierer for praktisering av selvledelse hos studieobjektet.

Hos studieobjektet finner vi arbeidsoppgaver som er godt egnet for selvledelse, og kompetente medarbeidere med høy grad av forpliktelse og autonomi. Likevel finner man at utfordringer i organisasjonsstrukturen og ressursmangel skaper utfordringer for både innføring og praktisering av lederstilen.

Det ble gjennom kartlegging av lederstil avdekt en kombinasjon av transformasjonsledelse, selvledelse, transaksjonsledelse og laissez-faire ledelse hos studieobjektet, der transformasjonsledelse er den ledende.

Forord

Denne masteroppgaven er den avsluttende del av det erfaringsbaserte masterprogram i strategisk ledelse og økonomi ved Universitetet i Tromsø. Studiet har inspirert meg, og gitt meg verktøy til å kunne fortsette som leder med et bredere bakteppe og en ny innsikt.

Å skrive en masteroppgave om selvledelse har både inspirert og motivert meg til å dedikere mer tid til å forstå både premissene og prosessen for å sette denne lederformen ut i praksis. Samtidig har den åpnet øynene mine for viktigheten av situasjonsbasert ledelse og tilpasset lederstil.

Jeg vil takke virksomheten som lot meg få bruke dem som studieobjekt, og alle intervjuobjektene som gjorde det mulig for meg å skrive denne masteroppgaven.

Jeg vil også takke Universitetet i Tromsø for noen fine studieår. I tillegg ønsker jeg å rette en stor takk til min veileder, Einar Kristoffer Brandsdal for tålmodighet, konstruktive tilbakemeldinger og støtte gjennom dette arbeidet.

Ålesund 14.05.2019

Jelena Aurora Mensah

Innholdsfortegnelse

1.	Innledning	8
1.1	Bakgrunn og motivasjon for oppgaven.....	8
1.2	Problemstilling	9
1.3	Oppgavens oppbygging	10
2	Empirisk kontekst og studieobjektet.....	12
2.1	Kultursektoren.....	12
2.2	Studieobjektet.....	13
3	Teori.....	14
3.1	Hva er ledelse og lederatferd.....	14
3.2	Selvledelse.....	16
3.2.1	Betingelser og forutsetninger for selvledelse	19
3.2.2	Oppsummering betingelser og forutsetninger for selvledelse	22
3.3	Transaksjonsledelse	23
3.4	Transformasjonsledelse	24
3.5	Laissez-faire (La det skure-ledelse).....	26
3.6	Fullspektrumsmodellen.....	28
4	Metode.....	30
4.1	Metodevalg.....	30
4.2	Metoder for datainnsamling	30
4.3	Validitet	34
4.4	Reliabilitet.....	34
4.5	Etiske problemstillinger.....	35
4.6	Samtykke og personvern.....	36
4.7	Meldeplikt.....	36
4.8	Feilkilder og egen objektivitet	37
5	Empiri/funn.....	38

5.1	Spørreskjema	38
5.2	Intervju	39
5.2.1	Syn på ledelse.....	39
5.2.2	Leders tillit til medarbeideren, og medarbeiders opplevelse av selvstendighet.	43
5.2.3	Fordeler og ulemper med den praktiserte lederstilen	45
5.2.4	Oppfølging og tilbakemelding	46
6	Drøfting.....	48
6.1	Hva er selvledelse?.....	48
6.2	Hva er betingelsene for å lykkes med selvledelse?.....	49
6.3	Hvilken lederform kan man identifisere hos virksomheten som er studieobjekt?	51
6.4	Hvilke barrierer for selvledelse kan man identifisere hos studieobjektet?.....	52
7	Oppsummering og refleksjon	56
7.1	Refleksjon rundt studiet.....	57
7.2	Fikk jeg svarene jeg forventet	58
7.2.1	Spørsmål og forslag til videre forskning.....	58
8	Litteraturliste.....	60
8.1	Bøker.....	60
8.2	Artikler.....	61
8.3	Internett.....	61
8.4	Studentarbeid, bacheloroppgaver og masteroppgaver	61
9	Vedlegg	62
9.1	Samtykkeerklæring.....	62
9.2	NSD – Norsk Senter for Forskningsdata.....	67
9.3	Spørreskjema – kartlegging av lederatferd.....	70
9.4	Svar på spørreskjema – kartlegging av lederatferd	72
9.5	Intervjuguide medarbeider.....	78
9.6	Intervjuguide leder.....	80

1. Innledning

I dette innledningskapittelet vil jeg redegjøre for bakgrunnen for mitt valg av tema. Jeg vil også kort presentere problemstilling, forskningsspørsmål og oppgavens struktur.

1.1 Bakgrunn og motivasjon for oppgaven

Etter rundt ti år innen kommunal kultursektor, har jeg sett en trend til at majoriteten av stillingene blir preget av høy grad av selvstendighet, frihet og ansvar for egen arbeidshverdag. Praksisen skyldes ofte arbeidets art eller høy kompetanse blant medarbeiderne. I noen stillinger blir det definert at stillingene er selvledende eller selvgående, i andre blir det forventet, men ikke snakket om.

I løpet av disse årene har jeg sett at det varierer både i hvor stor grad selvledelse har fungert, eller vært mulig- etter både type stilling, men også grunnet medarbeidernes personlige egnethet, interesse/evne til å lede seg selv, ansvarsfølelse for jobben man har, hvordan resten av organisasjonen praktiserer ledelse, og rammene satt av organisasjonen.

Også lederen må ha tid og kapasitet til arbeidet med selvledelse. En leder har gjerne en rekke andre oppgaver enn oppfølging av medarbeidere, og det er ikke sjelden man hører om tidsklemma og overarbeidede ledere. Lederne har upredikable hverdager, De får gjerne nye forespørsler og flere oppgaver tilført jevnlig, i tillegg til alle avbrudd de opplever i hverdagen, som plutselige møter, telefoner og e-poster. Da er det lett at tiden blir brukt til handling, ikke refleksjon. Om leder har kapasitet til å bruke tid på innføring av selvledelse avhenger for eksempel av mengde andre oppgaver, men også personlighet og ferdigheter, som for eksempel evne til struktur, og måten lederen handterer stress.

Man finner mye litteratur om selvledelse sett opp mot lederrollen og hvordan leder skal lykkes med denne lederformen. Jeg ønsker å forstå selvledelse bedre, og vil å gå i dybden på lederformen, se på hva teorien sier om premissene for selvledelse og hvilke krav det stiller til den enkelte aktør. I tillegg ønsker jeg å forstå lederstilen i kultursektoren, og finne ut om min erfaring med selvgående stillinger også er å finne i kultursektoren i andre kommuner enn der jeg har arbeidet.

Et viktig spørsmål er om det virkelig er selvledelse som praktiseres i stillinger der det forventes at medarbeiderne skal være selvgående? Og om ikke, hvilke barrierer kan være årsakene til dette?

Hvis ikke selvledelse praktiseres, hvilke andre lederstiler er det sannsynlig at kan bli praktisert i stillinger med høy grad av selvstendighet?

Basert på egen overnevnte, ønsker jeg å studere en organisasjon der man på bakgrunn av arbeidets art og kompetanse kan forvente at det ligger til rette for selvledelse, for å se om denne lederformen faktisk blir praktisert, eller om det er andre lederformer som regjerer.

1.2 Problemstilling

Problemstillingen i denne studien er:

Hvilken ledelse praktiseres i en virksomhet der det forventes at medarbeiderne er selvgående, og hvilke barrierer for selvledelse kan vi identifisere?

For å besvare denne problemstillingen, vil jeg besvare fire forskningsspørsmål. Spørsmålene fokuserer på hva selvledelse er, og hvordan den blir praktisert, og hvilke utfordringer man kan finne når teori settes ut i praksis

Fire forskningsspørsmål:

5. Hva er selvledelse?

Jeg vil starte med å gå kort inn på ledelsesbegrepet, relevante konkurrerende lederstiler, og så se på hva teorien sier om selvledelse som lederstil.

6. Hva er betingelsene for å lykkes med selvledelse?

Ved dypdykk i teorien finner man en del betingelser for selvledelse, og her vil jeg gå inn på de viktigste punktene for suksessfull selvledelse.

7. Hvilken lederform kan man identifisere hos virksomheten som er studieobjekt?

Gjennom spørreskjema vil jeg prøve å kartlegge hvilken lederstil man finner hos studieobjektet. I tillegg vil det bli gjennomført individuelle intervju med 9 respondenter, der svarene potensielt skal utdype og gi mening til resultatene fra spørreundersøkelsen.

8. Hvilke barrierer for selvledelse kan man identifisere hos studieobjektet?

Videre gjennom intervju vil jeg gå i dybden på opplevelsen og erfaringen med

praktiserende lederstil, og de individuelle stillingers selvstendighet for å se om man kan spore barrierer for praktisering av selvledelse hos studieobjektet.

1.3 Oppgavens oppbygging

Oppgaven er delt i 5 deler.

Kapittel 1 var innledning, med bakgrunn og motivasjon for oppgaven, samt problemstilling og oppgavens oppbygging.

Kapittel 2 er omtale av empirisk kontekst og studieobjektet

Kapittel 3 er teoridelen, der jeg først vil se på aktuell teori om ledelse, for å forstå hva ledelse er, og hva som kjennetegner en god leder. Jeg går så i dybden på selvledelse som lederform, før jeg går inn på premissene for at selvledelse skal fungere. Deretter vil jeg se på leders roller som superleder, for å forstå hvilke krav selvledelse stiller til lederen. Til sist går jeg inn på faktorer som spiller inn for at selvledelse skal fungere, der jeg berører tema som fokuserer både på organisasjonen, leder og medarbeiders delaktighet.

Kapittel 4 er kapittel om metode, der jeg går inn på valg av forskningsdesign og metode.

I tillegg vil jeg se på styrker, svakheter og mulige feilkilder ved undersøkelsesopplegget.

Kapittel 5 er empiri, der jeg redegjør for funnene hos studieobjektet.

Kapittel 6 er drøftelseskapittel for kapittel 2 og 4, der jeg reflekterer over mine funn.

Kapittel 7 er avslutning og konklusjon.

2 Empirisk kontekst og studieobjektet

2.1 Kultursektoren

I kommunal sektor spiller mange faktorer inn på hvilket tilbud som skal produseres, og det er mange aktører som har en mening og behov. Dette kan være brukerne selv, interesseorganisasjoner, politikere og private kulturaktører. Målene i kommunal sektor er knyttet opp til verdier, og kan være både ustabile og vage, og bli påvirket av politiske prioriteringer.

Kultursektoren er en sektor som er preget av bredt fagfelt, mangel på direkte innsyn, og gjerne mange små stillinger. Hovedfokus ligger på tjenesteproduksjon.

Den består gjerne av en fagadministrasjon, i tillegg til prosjektledere og medarbeidere som arbeider med å produsere et kulturtilbud-, og har den direkte kontakten med brukerne. Mange stillinger er komplekse, og oppgavene kan være skiftende etter behov eller ny tjenestebestilling. Mange oppgaver organiseres gjerne som prosjekter.

Kultursektoren er preget av spesialisert kompetanse, og er i høy grad tillitsbasert arbeid, og desentralisert beslutningsmyndighet. Medarbeiderne har ofte mye selvstendighet og frihet. Grunnet manglende muligheter for innsyn, må man ha tillit til at medarbeiderne som har den direkte kontakten med brukerne og befolkningen, tilpasser tjenestetilbudet etter behovene som til enhver til råder.

En av utfordringene med denne formen for organisering er at leder er avhengig av medarbeidernes egne tilbakemeldinger, for å kunne tilpasse oppfølgingen.

Kultur er ikke lovpålagt, og er ofte utsatt for nedskjæringer i trange kommunale budsjett. I tillegg er stillingene så spesialiserte eller komplekse at det er utfordrende å finne vikarer ved fravær. Ofte blir oppgavene da ikke utført, eller lagt over på andre kollegaer. Ressursmangel er ofte en gjenganger i kultursektoren, og påvirker både leders kapasitet til oppfølging av medarbeiderne, og medarbeidernes frihet til å prioritere oppgaver i den grad som er ønskelig.

2.2 Studieobjektet

Vårt studieobjekt er kulturavdelingen i en mellomstor norsk kommune. Avdelingen har stor bredde, både faglig og hvilke tjenester den yter. Avdelingen (heretter kalt virksomheten) har 22 ansatte (hjemmel for 23), og er delt inn i tre avdelinger; allmenn kultur, idrett og friluftsliv og bibliotek.

Allmenn kultur innebærer alt fra arbeid mot det profesjonelle markedet, fritidsklubber- og andre ungdomstilbud, kulturminnevern og kulturtilskudd og tilskudd til trossamfunn. De har også ansvar for kultursenter for eldre og frivilligsentral. Idrett og friluftsliv har blant annet ansvar for idrettsanlegg, uteområder og spillmidler. Bibliotek er en publikumsrettet tjeneste med tilbud både i den tradisjonelle form av bibliotek, samt kulturaktiviteter.

Studieobjektet er lik den generelle beskrivelsen av kommunal kultursektor, og det tas for gitt at stillingenes kompleksitet gjør at det forventes at medarbeiderne i høy grad er selvgående.

3 Teori

I dette kapitlet vil jeg ta for meg de to første forskningsspørsmålene:

1. Hva er selvledelse?
2. Hva er betingelsene for å lykkes med selvledelse?

Selvledelse er én av mange former for ledelse. Lederform (heretter kalt lederstil) er hvordan leder utfører sin rolle i praksis, og er situasjonsbestemt. Felles for alle lederstiler er de skal lede medarbeiderne mot organisasjonens mål.

For å forstå hva selvledelse er, vil jeg gå kort inn på teorier om ledelse. Jeg vil så jeg se på potensielle konkurrerende lederstiler som jeg antar at man kan finne i virksomheter der stillingene er preget av høy grad av selvstendighet. Disse er: transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og laissez faire ledelse. Deretter vil jeg gå i dybden på selvledelse, og betingelsene for å lykkes med denne lederstilen.

3.1 Hva er ledelse og lederatferd

Ledelse er en atferd eller handlinger en person utøver for å påvirke andre menneskers atferd og handlinger. Ledelse i arbeidslivet er en form for «makt», og bruk av ulike teknikker for å påvirke mennesker i retning av organisasjonens mål. Man finner både indirekte og direkte ledelse. Direkte ledelse er påvirkning gjennom direkte samhandling, uttrykk av forventninger og instruksjoner, mens indirekte ledelse er påvirkning uten direkte samhandling.

Innen forskningen av ledelse deler Jacobsen og Thorsvik (2013) inn i fire hovedkategorier; **lederrolle, personlighetstrekk, verdibasert ledelse og lederstil.**

Lederroller

Lederrolle består av *to delvis overlappende elementer*, hvordan leder faktisk utfører sin rolle, og andres forventninger til leders atferd. Det kan være likhet eller misforhold mellom disse (Jacobsen og Thorsvik: 2013: 420).

Personlighetstrekk og ferdigheter

I ledelsessammenheng brukes ofte trekkteorier for å beskrive og analysere personlighet, i vurderingen av lederes egnethet. En anerkjent trekkteori er femfaktormodellen, som beskriver fem personlighetstrekk; nevrotisme, ekstroversjon, åpenhet for erfaring, omgjengelighet og planmessighet. Disse blir delt i lag og høy skår, som samlet antas å kunne gi et bilde av de personlige egenskapene som kjennetegner en god leder (Martinsen: 2015:187)

En kombinasjonen av personlighetstrekk og ferdigheter utgjør lederen. Betydningen av de ulike ferdighetene og personlighetstrekkene varierer mellom ulike ledelsesnivå og lederroller.

Du kan ha talent for å løse bestemte oppgaver eller mestre bestemte utfordringer, men det krever læring for å lykkes (Jacobsen og Thorsvik: 2013: 429).

Ferdigheter er noe man kan lære, mens de fem trekkene i femfaktormodellen i større grad er basert på arv. Lærte ferdigheter kan deles inn i tre; personlige ferdigheter, mellommenneskelige ferdigheter og gruppeorienterte ferdigheter.

Verdibasert ledelse

Verdibasert ledelse er de menneskelige verdiene i organisasjonen. Verdiene må ha et meningsfullt innhold, de må settes ord på, og det må utvikles et begrepsapparat som gjør det mulig å diskutere og analysere dem, for å forstå innholdet, prioriteringen, og hvordan man kan følge dem. En organisasjon har både uttrykte verdier og bruksverdier, der uttrykte verdier gjerne kommer frem gjennom det skrevne ord – reglementer, og andre skriftlige dokumenter, mens bruksverdier kommer frem gjennom handlingene til organisasjonens ansatte (Busch: 2012). For at verdiene skal påvirke atferd, må betingelser som forpliktelse, tillit og tilbakemelding være til stede.

Lederstil

Lederstil er situasjonsbasert, og kan beskrives som måten lederen utfører sin lederrolle i praksis. Leder må evne å variere mellom ulike stiler etter både medarbeidernes evner og erfaring, hva oppgaven er, og hvor lett løselig/forståelig den er. Dette kalles situasjonsbestemt ledelse.

Berg, Martinsen og Thompson (2002) tar opp flere lederstiler, blant annet; **transaksjonsorientert ledelse** (medarbeider får belønning/goder i bytte mot arbeidsinnsats), **transformasjonsledelse** (stimuli, støtte og innflytelse fra leder til medarbeider), og Sims og Lorenzis **teori om atferdsmessig og kognitiv selvledelse** (styring og kontroll over seg selv). I tillegg finner man den destruktive **lederformen laissez-faire** (la det skure, passiv ledelse).

Jeg vil videre i kapittelet omtale selvledelse som en egen form for ledelse før jeg omtaler kjennetegn ved de andre av de overnevnte lederstilene.

3.2 Selvledelse

Selvledelse er å lede medarbeiderne til å lede seg selv (Berg, Martinsen og Thompson: 2002). Lederen må først må bli dyktig til selvledelse, og deretter lære sine medarbeidere dette. Selvledelse innebærer stort handlingsrom og frihet for den enkelte medarbeider, og beslutningsmyndigheten er flyttet ned i hierarkiet - som fører til større ansvar for den enkelte. Ved å la medarbeiderne lede seg selv, fjerner man en del av leders arbeidsoppgaver, som kan frigjøre leder til andre oppgaver, eller minske behovet for antall mellomledere.

Ifølge Martinsen (2015) vil den klassiske lederrollen endres ved innføring av selvledelse, og leder vil i større grad ha en koordinerende – og støttende funksjon, og medarbeideren har større grad av beslutningsmyndighet og ansvar for egen arbeidsutførelse.

I tabell for forskjellene mellom klassisk styrende ledelse, og selvledelse, kan man se at selvledelse består i stor grad av delegert myndighet og ansvar.

Klassisk, styrende ledelse	Selvledelse
Ytre observasjon av fremdrift	Egen observasjon av fremdrift
Tildelte målsettinger	Selvdefinerte målsettinger
Ytre administrert belønningssystem	Indre belønning og ytre belønning for selvledelsesatferd
Motivasjon basert på ytre kompensasjon	Motivasjon også basert på arbeidets naturlige belønninger
Ekstern kritikk	Selvkritikk

Ekstern problemløsning	Egen problemløsning
Ekstern planlegging	Egen planlegging
Ekstern oppgavedesign	Egen design av oppgaver

Figur 1. Karakteristika ved klassisk, styrende ledelse og selvledelse (Martinsen: 2015: 362)

Prestasjonsfremmende strategier

Selvledelse innebærer å utvikle medarbeiderne til å være selvgående, man finner flere strategier for å påvirke medarbeiderne til å påvirke seg selv.

Atferdsstrategier og kognitive strategier er de to mest sentrale, noe både Busch (2018), Martinsen (2015) og Glasø og Thompson (2018) går i dybden på:

Atferdsstrategier

Selvobservasjon er å øke bevisstheten over egne prestasjoner; hvordan man utfører sine oppgaver, om de samsvarer med målene som er satt, og hvor effektiv man er.

Verdiavklaring er bevisstgjøringen av egne verdier og behov, og å finne en balanse mellom disse og andres behov, og rammene rundt.

Gjennom verdiavklaring og selvobservasjon dannes grunnlaget for å kunne sette mål for atferdsutvikling. Målene må være 1) spesifikke, 2) utfordrende og 3) målbare.

Selvbelønning kan gjøres både gjennom ytre belønninger (noe du gir deg selv, opplevelser, gaver o.l.), eller som mental belønning, der man roser eller skryter av seg selv, til seg selv for innsatsen.

Trening på atferd eller vanskelige oppgaver kan gjøres gjennom ulike grep, der fellesnevneren er å forstå hvordan du kan forbedre deg, gjennom hvilke metoder.

Selvledelse betyr ikke at man arbeider alene til enhver tid, og samarbeid kan være gunstig ved utfordrende arbeidsoppgaver, der man drar nytte av flere personers kompetanse, samtidig som man kan bidra med sin egen kompetanse til de andre i gruppen.

Kognitive strategier

Selvobservasjon som kognitiv strategi går ut på å analysere og forstå sine tankemønstre, og bevisst arbeide med å erstatte dysfunksjonelle tanker med realistiske og konstruktive, som gjør deg bedre rustet for å takle motstand.

Den indre dialog er målrettet og konstruktiv bevissthet over tankene du har, tanker der du enten drar deg selv opp, eller ned. Negative tankemønstre er demotiverende, og påvirker både selvtillit og energinivå i negativ retning, mens positive tankemønstre gir energi og pågangsmot.

Bruk av forestillingsevnen kan brukes som prestasjonsforbedrende metode, der man visualiserer en handling før gjennomføring, men kan også brukes som en metode for å øke selvtilliten, gjennom å visualisere positive utfall og tilbakemeldinger på dine handlinger.

Emosjonell intelligens

Emosjonell intelligens påvirker atferden og de kognitive prosesser, og evnen til å ha kontakt med - og regulere egne følelser kan brukes i arbeidet med å lede seg selv.

Emosjonell intelligens er *evnen til å oppfatte, forstå og regulere egne og andre menneskers emosjoner* (Glasø og Thompson: 2018: 109).

Selv om emosjonell intelligens er knyttet opp mot flere personlighetstrekk, mener teoretikerne at denne evnen kan både læres, og videreutvikles. Emosjoner påvirker en persons tankesett og atferd, og må tas med i betraktning ved arbeid med atferds- og kognitive metoder.

Emosjoner er drivkraft for forpliktelse, motivasjon og engasjement, og blir berørt av andres atferd, verdier og holdninger. Uenigheter vil skape negative følelser, mens enighet vil skape positive.

Superledelse

Superlederen er leders rolle i selvledelsesperspektivet, hvor oppgaven er å påvirke måten medarbeiderne påvirker seg selv. Superlederen legger mye av beslutningsmyndigheten til medarbeideren, og har fokus på påvirkning på det kognitive plan, der lederen gjennom støtte, tillit og oppmuntring til selvstendighet, stimulerer til økt innsats, motivasjon og kreativitet (Bush: 2012).

Glasø og Thompson (2018) definerer superledelsesprosessen i syv trinn:

- ✓ Selv mestre selvledelse – leder må praktisere det h*n skal lære videre.
- ✓ Utvikle selvledelse gjennom å være et forbilde – leder som rollemodell, fremme organisasjonens verdier og holdninger.

- ✓ Oppmuntre til å sette egne mål – leder må hjelpe medarbeiderne å lære og utforme- og sette gjennomførbare mål som gagnar organisasjonen.
- ✓ Utvikle selvledelse gjennom positive tankemønstre – fokus på muligheter istedenfor begrensninger
- ✓ Utvikle selvledelse ved bruk av selvadministrerte insentiver og naturlige belønningssystemer
- ✓ Fremme selvledelse gjennom teamarbeid – bevisstgjøring av kollektivt ansvar for utførelsen av de satte oppgaver. Tidligere lederoppgaver som støtte, kontroll, overvåkning og delegering vil da i større grad utføres av teamet.
- ✓ Skape og formidle en organisasjonsstruktur for selvledelse – normer og verdier.

(Glasø og Thompson, 2018, s. 88-96)

3.2.1 Betingelser og forutsetninger for selvledelse

I selvledelsesteori finner man flere forutsetninger for innføring og utøvelse av selvledelse. Under vil jeg gjøre rede for de viktigste betingelsene som bør være møtt for å sikre suksessfull gjennomføring.

Kompetanse og vilje

For at selvledelse skal fungere er man avhengig av medarbeidere med høy kompetanse i forhold til arbeidsoppgavene, slik at de er i stand til å på egenhånd planlegge, gjennomføre og evaluere arbeidet sitt på en effektiv måte (Martinsen: 2015) Medarbeiderne må også ha frihet til å selv bestemme rammene rundt og utførelsen av arbeidet. Arbeidsoppgavene må være egnet til utøvelse av selvledelse. Busch (2018) tar opp at i tillegg til kompetanse, må medarbeiderne også ha viljen til å utføre oppgavene. Med vilje menes motivasjon, mestringsevne og engasjement. Vilje er gjerne knyttet opp mot verdier, som igjen påvirker motivasjonen.

Verdier og atferd

Atferd kan reguleres gjennom stillingsinstruks, regler og prosedyrer, men medarbeiderne kan havne i situasjoner der ønsket atferd fra organisasjonens side kan komme i konflikt med deres

egne verdier. Om en organisasjons verdier påvirker medarbeidernes atferd, avhenger av flere faktorer: Medarbeiderens grad av forpliktelse, leders tillit til den enkeltes evne til å utføre arbeidet på en tilfredsstillende måte, og tilbakemeldinger til medarbeideren som gir rom for refleksjon og utvikling av egen jobbutførelse. Høy grad av forpliktelse bidrar gjerne til at medarbeiderne etterlever organisasjonens verdier. Gjennom å belønne en medarbeider som viser at de setter organisasjonens verdier høyt, kan verdiene gi en større motivasjonell effekt (Martinsen: 2015: 378-379)

Autonomi og team

Medarbeideren må en grad av selvstendighet (autonomi) som fungerer opp mot ideene om selvledelse, samtidig som h*n må evne å samarbeide og koordinere oppgaver med andre. Medarbeiderens grad av selvbestemmelse påvirkes av om de er i en posisjon der de kan bestemme og ta egne valg, sette egne mål, og bestemme hvordan målene skal nås. Medarbeidere med stor grad av selvbestemmelse vil oppleve reelle valg når det gjelder tilpasning av egen atferd (Martinsen: 2015: 379). Likevel varierer det hvor mye frihet og ansvar den enkelte medarbeideren ønsker å ha – og mestrer.

I selvledelsesperspektivet må medarbeideren både kunne være selvgående, men også evne å arbeide i team, og må kunne tilpasse seg gruppen uten indre strid. Fordeler med teamarbeid er gjensidig støtte, kontroll og påvirkning, som kan ta over noen av leders tidligere funksjoner. (Glasø og Thompson: 2018).

Organisasjonsforpliktelse

Medarbeideren må føle en forpliktelse til organisasjonen, leder eller selve oppgavene. Forpliktelsene kan deles i tre; normativ organisasjonsforpliktelse (samvittighet eller moral), vedvarende organisasjonsforpliktelse (koster for mye å forlate) og følelsesmessige organisasjonsforpliktelse (lystbetinget, ønsker å ha jobben sin). Uten forpliktelse, kan man risikere at frihet, myndighet og ansvar ikke blir håndtert på en - for organisasjonen, forsvarlig måte (Martinsen, 2015, s.378).

Den følelsesmessige forpliktelsen har i størst grad sammenheng med en rekke positive sider ved folks opplevelse av arbeidssituasjonen. Uten medarbeidere som er engasjert i sine arbeidsoppgaver, vil man kunne få problemer med selvledelse som arbeidssystem.

Opplevelsen av å ha personlig myndighet over egen arbeidssituasjon, vil kunne gi økt følelsesmessig organisasjonsforpliktelse (Martinsen: 2015).

Leders evne til å være superleder

Å innføre selvledelse betyr at lederen må overlate mye av styringen til medarbeiderne og myndiggjøre dem. Lederen må også vise forståelse for - og ferdigheter i å ta i bruk verktøy som målstyring, delegering, tilbakemelding og belønning. Med lav grad av direkte overvåkning, regelstyring eller resultatstyring kan det være utfordrende for leder å følge opp og koordinere medarbeiderne.

Å gi fra seg beslutningsmyndighet kan være utfordrende for lederen. Det fins en rekke momenter som kan påvirke leders mulighet eller vilje til å delegere. Leder kan være redd for å miste kontrollen, både med tanke på ansvar for å nå organisasjonens mål, og økonomi. Leders tillit til medarbeiderne kompetanse, mestringsevne og lojalitet spiller også inn.

Tidsressurs påvirker, og man møter utfordringer om leder ikke har tid til å gi den nødvendige opplæringen. Leder kan også rett og slett mangle erfaring eller evne til å delegere. Flere av disse momentene kan være påvirket av manglende forståelse eller bevissthet rundt lederrollen (Berg, Martinsen og Thompson: 2002).

Organisasjonsmessige betingelser

Implementering av selvledelse krever tid og ressurser, og det kan være nødvendig med endringer i organisasjonens struktur og prosesser, samt samhandlingsmønstre

Glasø og Thompson (2018) tar opp tre forutsetninger for implementering av superledelse:

a) Strukturelle betingelser - måten organisasjoner er strukturert (måten funksjoner, roller, ansvar og plikter er fordelt i organisasjonen) på kan lette eller hindre innføring av superledelse.

b) Prosessuelle betingelser - selvledelse kan fremmes ved å forandre organisasjonsmessige prosesser (prosesser for beslutninger, kommunikasjon, målutforming, evaluering, planlegging o.l.). Å flytte beslutningsmyndigheten og kvalitetskontroll ned i hierarkiet, virker fremmende for selvledelse.

c) Samhandlingmessige betingelser – legge til rette for selvledelse gjennom måten interaksjonsmønsteret mellom medlemmene i organisasjonen fungerer (måten man samhandler når man kommuniserer, utfører arbeidsoppgaver eller tar beslutninger)

(Glasø og Thompson: 2018: 96-98)

Tid og ressurser til å arbeide med selvledelse

Selvledelse må praktiseres bevisst, og både opplæring/kunnskap om lederstilen, verktøy for praktisering, samt tid og rom for prøving og feiling.

Selvledelse er best egnet i et langsiktig perspektiv, og i begynnelsen krever det mye tid og ressurser for å kunne implementere dette på en tilfredsstillende måte.

Det må også lages rom for tilbakemeldinger og egenrefleksjon over medarbeiderens handlinger og prestasjoner.

3.2.2 Oppsummering betingelser og forutsetninger for selvledelse

Ovenfor har jeg kartlagt syv betingelser for at selvledelse skal fungere på best mulig måte.

Å praktisere superledelse krever en leder som forstår de nødvendige aspektene med denne form for ledelse, og som evner å bruke metodene på en god måte. Man trenger også kompetente medarbeidere, som både er personlig egnet, mottagelig og forpliktet til å lede seg selv. Å støtte medarbeiderne til å ha tro på seg selv, og føle mestring, er ikke nødvendigvis det samme som at de faktisk mestrer arbeidsoppgavene på en tilfredsstillende måte. I tillegg vil man i mange situasjoner ha arbeidsoppgaver som er så varierte at medarbeideren vil kunne føle mestring på noen områder, og ikke på andre. I oppgaver som er krevende, vil medarbeideren kunne dra nytte av et team, for støtten og veiledningen som trengs for å utføre oppgaven.

Selvstendighet og ansvar vil kunne påvirke de medarbeiderne som ikke klarer å oppnå denne mestringsfølelsen i negativ retning. Faren er da at de vil føle seg mindre dyktig eller mindre selvstendig. Å føle at man har lavere evne til å forstå hvordan man skal sette sine egne mål- og utføre disse, enn sine kollegaer, kan påvirke selvtilliten i negativ grad. Utfordringer kommer også når medarbeiderens egne verdier er ulik rammene som er satt, og medarbeiderens handlinger er styrt ut fra indre verdi. Det vil være leders oppgave å styrke

graden av forpliktelse, tillit og tilbakemelding slik at medarbeideren likevel er bevisst hva organisasjonen forventer.

Som nevnt tidligere er ledelse situasjonsbestemt, og lederen må selv finne frem til de tiltakene som passer best, avhengig av situasjon, person eller oppgave, som igjen stiller krav til leders tilpasningsdyktighet. I tillegg er det ikke nok at lederen forstår disse rollene, men må også ha den faktiske evne til å praktisere dem. Første steg for at en leder skal kunne mestre superledelse, er derfor at organisasjonen legger til rette slik at leder får innsikt i lederteoriene, og mulighet til å aktivt bruke verktøyene som er tilgjengelig.

Når lederformen fungerer, finner man mange fordeler; lederen må bruke mindre tid på veiledning, det kan være kostnadseffektivt, beslutninger skjer raskere og medarbeiderne får både videreutviklet seg selv og økt motivasjon.

Ved innføring av selvledelse må det være rom for prøving og feiling, men mulighetene for dette på områder som vil kunne påvirke budsjettet, er ikke alltid like lett å gjennomføre. Ei heller vil det i en travel organisasjonshverdag eller ved ressursmangel være lett å sette av verdifull tid til dette. I så fall må organisasjonen stille de nødvendige ressursene til disposisjon. I tillegg er det i virksomheter med fokus på produksjon av tjenester fastsatte rammer, og konkret innhold. Dette kan føre til utfordringer rundt en «prøve- og feile metode» og frihet til å sette egne mål.

3.3 Transaksjonsledelse

Transaksjonsledelse er en lederstil der leder belønner etter innsatsen som blir gjort for å nå de satte mål. Lederen er mest aktiv i måloppnåelse, og avvik fra planlagt aktivitet.

Transaksjonsledelse kan anses som en videreføring av oppgaveorientert ledelse (Skogstad og Einarsen: 2010: 31). Skogstad og Einarsen definerer oppgaveorientert ledelse til å *dreie seg om å organisere aktiviteter i arbeidsgruppen, klargjøre roller og arbeidsdeling, skaffe til veie nødvendige ressurser, klargjøre hvordan arbeidet skal utføres og overholde tidsfrister. Lederen er først og fremst opptatt av selve oppgaveutførelsen og gir instruksjoner uten nødvendigvis å konsultere gruppen* (Skogstad og Einarsen: 2010: 22).

Skogstad og Einarsen definerer transaksjonsledelse på et bytteforhold/transaksjon mellom leder og medarbeider. Medarbeiderne stiller sin arbeidskraft til disposisjon i bytte mot avtalt lønn.

Kjennetegn på bytteforholdet er:

- ✓ Klare mål
- ✓ Målekriterier
- ✓ Klare forventninger og spilleregler for måloppnåelse
- ✓ Betinget personlig belønning
- ✓ Betinget materiell belønning
- ✓ Betinget straff

Transaksjonsledelse er altså en verdiutveksling, hvor innflytelsen ligger i medarbeidernes egen interesse å gjøre oppgavene. Et slikt bytteforhold fungerer imidlertid bare så lenge begge parter føler at de tjener på ordningen. Skogstad og Einarsen påpeker at ulempen med denne formen for ledelse er at belønning og straff kan ta fra medarbeiderne selvstendigheten. Man får heller ikke skapt et eierforhold eller lojalitet til virksomheten når fokuset er på arbeidsoppgavene og å nå de satte mål (Skogstad og Einarsen: 2010: 135).

Transaksjonsledelse består ifølge Øyvind Lund Martinsen (2015: 110) av to faktorer. Den ene faktoren har fokus på å gjennomføre arbeidet, mens den andre faktoren går på å ta hensyn til de ansatte, og tilfredsstille dem som gjør en god jobb. Straff gis til dem som ikke oppfyller kravene. Denne formen for belønning og straff definerer Martinsen som effektivt lederskap. Likevel påpeker han at denne formen for passiv ledelse der leder bare kommer på banen i forbindelse med måloppnåelse, eller manglende måloppnåelse kan være oppskriften på middelmådighet. Trusler om straff vil i det lange løp være ineffektivt og motvirke optimal produktivitet. I tillegg vil belønning og straff kun være effektivt om medarbeiderne ønsker belønning, eller er redd for å bli straffet.

3.4 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse kan ses på som motpolen til transaksjonsledelse.

Transformasjon betyr endring, og ofte snakker man om endring fra transaksjonsledelse til

transformasjonsledelse.

Mens transaksjonsledelse er et bytteforhold, der medarbeidere blir belønnet for innsatsen de gjør for å nå organisasjonens mål, går transformasjonsledelse mer på følelsene til den enkelte medarbeider, der å inspirere og skape entusiasme for å nå målene står sentralt.

Ifølge Stig Berge Matthiesens artikkel «Transformasjonsledelse, ekstrarolleatferd og innovasjon» (2014) inntreffer transformasjonsledelse *når en leder engasjerer seg i medarbeidere på en slik måte at både motivasjon og moralsk atferd og bevissthet blir stimulert*. Det er dette som utgjør den transformerende effekten.

(<https://www.magma.no/transformasjonsledelse-ekstrarolleatferd-og-innovasjon2>)

De 4 I'ene

Vi finner fire dimensjoner som en transformasjonsleder må beherske og søke kontinuerlig forbedring på:

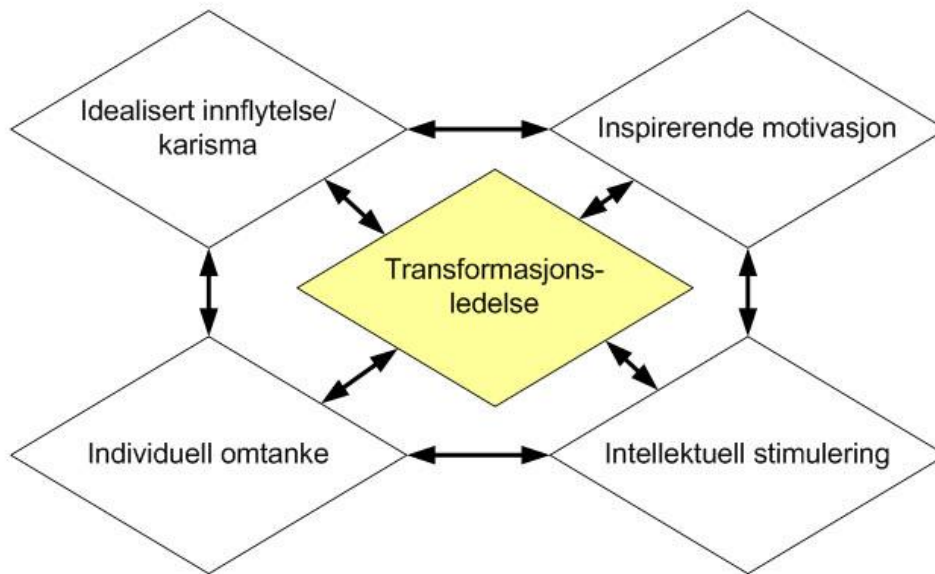
Inspirerende motivasjon – leder må inspirere medarbeiderne til å ville strekke seg mot felles mål. Den karismatiske lederen inspirerer, og kommuniserer høyere forventninger, bruker symboler for å fokusere på anstrengelser, og uttrykker mål på enkle måter. De får medarbeiderne til å tro på visjonene, og at de kan nå langt med en ekstra innsats.

Idealisert innflytelse – være en inspirerende rollemodell for medarbeiderne.

Lederen har karisma, og skaper visjon og følelse av å ha overordnede mål, stolthet, respekt og tillit. Å være karismatisk gir innflytelse og makt.

Intellektuell stimulering – leder skal oppfordre medarbeiderne til å utvikle seg selv ved å være innovative og kreative. Lederen stimulerer intellektuelt, understøtter intelligens, rasjonalitet og problemløsning

Individuell omtanke – leder må vise personlig respekt og vise oppmerksomhet overfor medarbeiderne. Lederen er oppmerksom på forskjeller mellom medarbeiderne og, behandler hver ansatt individuelt. Lederen handler som mentor og instruerer og gir råd.



Figur 2 – De fire I'ene i transformasjonsledelse

Alle fire dimensjoner henger sammen og påvirker hverandre.

Hvor suksessfull en transformasjonsleder er, avhenger ikke av hvor dyktig vedkommende er innenfor hver av disse dimensjonene, men den samlede summen av innsats innenfor alle fire.

(Martinsen: 2015: 111-112; ;Glasø og Thompson: 2013;

<https://estudie.no/transformasjonsledelsens-fire-dimensjoner-4-ier/>)

3.5 Laissez-faire (La det skure-ledelse)

Laissez-faire ledelse (la det skure ledelse) er en form for destruktiv ledelse og kan identifiseres ved en leder som ikke bryr seg eller følger opp virksomhetens mål og oppgaver, ei heller medarbeiderne (Skogstad og Einarsen: 2010).

Eksempler på atferd som kjennetegner destruktiv ledelse er:

- ✓ Dårlig lytter
- ✓ Oppgavemotarbeidende atferd
- ✓ Personmotarbeidende atferd
- ✓ Kontrollerende, ikke delegerende

- ✓ Autokratisk
- ✓ Beskyldende eller kritisk
- ✓ Isolering

(Skogstad og Einarsen: 2010: 238)

I artikkelen «Betydningen av individuelle kjennetegn i møte med laissez-faire-ledelse» av Ingrid Kjølberg Evensen, Emilie Orlien, Gyda Flaaten Motzfeldt, Kari Wik Ågotnes og Anders Skogstad konstaterer de at laissez-faire ledelse den mest utbredte formen for destruktiv ledelse (<https://psykologisk.no/sp/2019/03/e5/>).

Destruktiv ledelse er ikke det samme som fravær av ledelse, men mere en uhensiktsmessig lederatferd. Destruktiv ledelse sees gjennom handlinger eller mangel på handlinger fra leder. Laissez-faire ledelse kan ansees som en form for ikke-ledelse, der lederen er passiv og lite handlekraftig.

Kjølberg Evensen og kolleger (2019) refererer til at destruktiv lederatferd kan komme i form av aggresjon, også i passiv form. Laissez-faire ledelse kan være indirekte og passiv-aggressiv i form av å ikke dele relevant informasjon eller å ikke gi medarbeiderne tilbakemeldinger på arbeidsutførelse. Ubalansen mellom medarbeidernes behov for hjelp og støtte, og mangelen på oppfølging eller unnvikelse fra leder, blir definert som en situasjonsbestemt form for destruktiv ledelse. En unnvikende ledelse kan være bevisst, men det er ikke avgjørende for at den skal klassifiseres som laissez-faire. Kjølberg Evensen og kolleger (2019) peker også på en sterk sammenheng mellom laissez-faire ledelse og rollekonflikt, stressreaksjoner, emosjonell utmattelse og redusert organisasjonstilhørighet. Skogstad og Einarsen (2010) bekrefter disse, og legger til flere psykiske og psykosomatiske helseplager hvor konsekvensene i verste fall var medarbeidere som ble sårbare i andre situasjoner, også i sitt privatliv, vanskelig å både jobbe eller leve med, og økt aggressivitet. Likevel er opplevelsen og konsekvensene av den destruktive lederen individuelt, og faktorer som spiller inn kan være både personlige forutsetninger og ressursene medarbeideren har, eller graden av makt og innflytelse lederen har (Skogstad og Einarsen: 2010: 249).

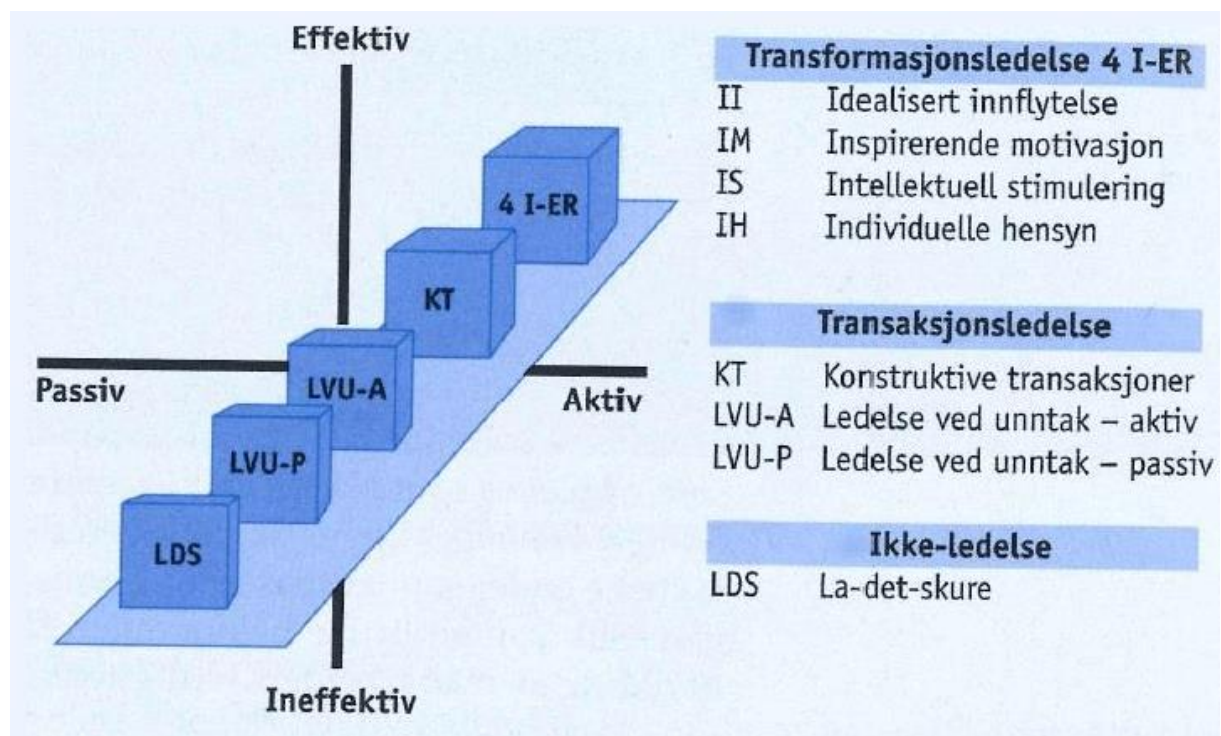
Samtidig påpeker Skogstad og Einarsen (2010: 237) at en destruktiv leder ikke nødvendigvis er destruktiv i alle sammenhenger, eller mot alle medarbeidere. Det kan være forskjell på leders atferd innad mot avdelingen og utad mot brukergruppene, forskjell mellom væremåte

og behandling av ulike medarbeidere, eller forskjell mellom de ulike arbeidsoppgavene leder har. Skogstad og Einarsen går faktisk så langt at de argumenterer for muligheten for at det som gjør en leder destruktiv innad, kan gjøre vedkommende effektiv utad.

3.6 Fullspektrumsmodellen

Selv om transformasjonsledelse anses som den mest effektive lederstilen, vil den ikke nødvendigvis sikre effektiv ledelse alene. Gode ledere benytter gjerne både transformasjonsledelse og andre lederstiler, men kan legge hovedvekten på transformasjonsledelse.

Fullspektrumsmodellen er en modell for «ledelse over hele spekteret», fra transformasjonsledelse til laissez-faire ledelse, og viser syv ulike lederstiler:



Figur 3 - Kaufmann og Kaufmanns fullspektrumsmodell

I fullspektrumsmodellen går det frem at ledere til en viss grad utøver hver av de syv lederstilene, men i varierende grad.

Fullspektrumsmodellen består av en vertikal og en horisontal dimensjon.

- ✓ Den vertikale dimensjonen går fra ineffektiv til effektiv lederstil.
Konstruktive transaksjoner (betinget belønning) er effektiv, men mindre effektiv enn transformasjonsledelse.
Ledelse ved unntak (både aktiv og passiv) er mindre effektiv enn konstruktive transaksjoner
 - ✓ Den horisontale dimensjonen går fra passiv til aktiv, og viser påvirkning og samvirkning mellom leder og medarbeider.
De fire I'ene krever mest aktivitet fra leder, mens Laisses-faire (la det skure) ledelse er den mest passive ledelsen
 - ✓ I tillegg finner vi en tredje dimensjon, dybde/frekvens, og betegner hvor ofte de ulike lederstilene blir tatt i bruk. Bredden på søylene uttrykker hyppigheten på utøvelse av hver lederaktivitet.
Ledelse går over hele spekteret, men bør ha hovedvekten i det øvre sjiktet.
- (Glasø og Thompson: 2013; Martinsen: 2015; <https://estudie.no/fullspektrumsmodellen/>)

4 Metode

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for valg av metode og forskningsdesign.

Dette gjøres ved å vise til hvordan metoden bidrar til å belyse problemstillingen.

Deretter vil jeg se på innhenting av data, valg av informanter, hvordan datainnsamling er gjennomført samt metode i analysearbeidet

Videre vil jeg se på oppgavens validitet, reliabilitet og etiske problemstillinger.

Deretter vil jeg gå inn på samtykke, personvern og meldeplikt, før jeg avslutter med feilkilder og refleksjoner rundt egen objektivitet.

4.1 Metodevalg

Forskningen er gjennomført som en beskrivende og eksplorerende kvalitativ studie.

I beskrivende studier fins det allerede bakgrunnskunnskap om temaet, og man søker å beskrive selve fenomenet man undersøker, uten å gi forklaringer. I motsetning til forklarende problemstillinger, vil beskrivende problemstillinger gjerne være utformet som et spørsmål.

Min problemstilling er utformet som et spørsmål, og studerer selvledelse som fenomen, og et utvalg av menneskers erfaring og opplevelse av fenomenet.

Eksplorerende undersøkelser dreier seg om å avdekke og få en dypere forståelse for hva et fenomen består av. Forskerne konkretiserer fenomenet for å forstå det bedre, og ønsker å avdekke relevante variabler og fylle variablene med innhold (Jacobsen, 2015).

4.2 Metoder for datainnsamling

I metodelære skiller man mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Ved kvantitativ metode tar man gjerne for seg mange enheter, med forhåndsdefinert begrensning av hva som skal samles inn. Formålet med denne form for metode er å samle informasjon som kan systematiseres og kategoriseres, med mål om å standardisere informasjonen.

Ved kvalitative studier er dataen samlet inn som ord. Denne form for undersøkelse er preget av at man går i dybden på et fåtall enheter, og søke mer detaljert informasjon. Ved kvalitativ metode forsøkes det å forstå informantenes perspektiv.

Ved studie av selvledelse, falt valget på en kvalitativ tilnærming for å forstå premissene rundt- og opplevelse av temaet, i kombinasjon med kvantitativ undersøkelse i form av

spørreskjema. Den kvantitative forundersøkelsen i spørreskjema ble brukt for å standardisere kartlegging av lederstil, med mål om at den kvalitative tilnærmingen ville forsterke gyldigheten i den kvantitative undersøkelsen. Kvalitativ undersøkelse i form av individuelle, åpne intervju vil være mest gunstig for å forstå enkeltindividenes erfaring og opplevelse av fenomenet.

Ved litteraturgjennomgang går man gjennom den litteraturen som allerede finnes innenfor det emnet vi undersøker. Litteraturgjennomgang er en beskrivende og analytisk oppsummering av allerede eksisterende relevant materiale. Litteraturstudie er altså sekundærdata, men fordelen er at jeg ikke må innhente forskningsdataen selv, og denne metoden gir en ryddighet av stor mengde informasjon gjennom tidligere forskning, samt teorier satt i system. For å besvare spørsmål om hva selvledelse er, og betingelsene for suksessfull selvledelse, har jeg fokusert på litteraturgjennomgang.

Å finne relevant teori, med forskning som belyser tema, er utfordrende. Det fins mye litteratur om ledelse, og det er utfordrende å manøvrere seg i dette «universet», og vite hva som er de mest aktuelle kildene. Selvledelse var noe vanskeligere å finne litteratur om, og var i stor grad «gjemt» i annen litteratur som samtidig omhandlet andre tema. Fordelen var her at selvledelse ofte var satt i sammenheng og tema da ble belyst opp mot andre teorier for ledelse, mens ren litteratur om tema i større grad stod for seg selv. En kombinasjon av teori om sammenhengen, og teori som går i dybden på tema vil være en god løsning for å se både helheten og detaljene.

Innledende fase av innhenting av litteratur bestod av kartlegging av relevant pensum for studiet, innen ledelse og organisasjonsutvikling, andre lederformer, og selvledelse.

Inspirert av disse startet leten i fase 2, etter annen litteratur av samme forfattere innen temaet, samt forfattere lærebøkene henviste til. I tillegg ble det søkt på emneknagger som «selvledelse», «transformasjonsledelse», «transaksjonsledelse» «laissez-faire» og «ledelse i offentlig sektor». Denne fasen ble utført gjennom google, biblioteksøk, samt søk på nettsiden til Akademika (bokhandel for fagbøker og pensumbøker) for tilgjengelig litteratur innen tema. I denne fasen ble første runde vurdering av litteratur tatt, og det ble gjort et grovt anslag over om litteraturen var relevant for problemstillingene. I tillegg ble det gjort søk på online personlighetstester, samt tidligere masteroppgaver og bacheloroppgaver i Munin og Google (for å se på deres valg av litteratur).

Utfordringen med denne søkemetoden var søkemotorenes begrensning, og søk på forfatter eller emneknagg førte både til for snevre, og for utvidede søkeresultater. Av tidsmessige hensyn ble det derfor satt en stopp for søkene, og gjennomgang av funnet litteratur ble gjennomgått.

I siste fase ble innsamlet litteratur evaluert. Målet var å både ha litteratur som dekte helheten, og litteratur som gikk i dybden på det spesifikke tema. Noe litteratur ble forkastet, da den gjenstående litteraturen dekte samme tema, forskning eller refererte til de samme teoretikerne. Etter siste fase ble det likevel behov for støttelitteratur for å finne utdypende informasjon om spesifikke tema funnet i den opprinnelig valgte litteraturen.

Utvalg informanter

Ved kvalitativ metode undersøker man få enheter, hvor den øvre ramme er på 20 personer. Dette både fordi denne formen for datainnsamling er tidkrevende og svært detaljerte.

Ulempen med denne formen for datainnsamling, med få personer, er at man får problemer med å generalisere svarene, da man ikke vet om respondentenes meninger er representative for andre enn seg selv (Jacobsen, 2015).

Målet med denne forskningen er ikke å generalisere, men å få en dypere innsikt og forståelse av fenomenet i den aktuelle virksomheten.

Målet med forskningen var å se på kultursektoren i kommunal virksomhet, og valget falt på en mellomstor kommune. Gjennom samtale med virksomhetslederen ble det kartlagt størrelse på virksomheten, og de ulike nivåene. Enheten består av tre avdelinger; allmenn kultur, idrett- og friluftsliv, og bibliotek. Målet var å få representanter fra hele virksomheten, og jeg endte totalt opp med 9 respondenter spredt ut over de ulike avdelingene. Seks av respondentene er medarbeidere, uten lederansvar per dags dato. To er mellomledere, og i tillegg kommer selve virksomhetslederen. Målet er å kartlegge hvordan medarbeiderne opplever selvstendighet i arbeidet på den ene siden, og mellomlederne og virksomhetsleders syn på den andre siden.

Alle respondenter er anonymisert, og har fått ID i skala fra Ra til RI.

Likevel vil virksomhetsleder være utsatt for gjenkjennelse, da det bare er en virksomhetsleder, noe som må tas med i betraktningen når uttalelser blir gjengitt.

Intervjuguide

Et kvalitativt intervju kan ha ulike grader av åpenhet, og variere fra en vanlig samtale uten noen begrensning eller styring fra intervjueren, til en spesifikk liste med spørsmål eller punkt som skal tas opp (Jacobsen: 2015). Min intervjuguide var strukturert, i form av at jeg hadde formulert en rekke spørsmål. Likevel ønsket jeg at intervjuet skulle være så åpent at man kunne få til en samtale, men så lukket at jeg fikk svar på spørsmål som var relevant for å belyse forskningsspørsmålene. Jeg var likevel innstilt på at det ikke var nødvendig at alle spørsmål ble besvart, men at spørsmålene fungerte mer som en veiledende, rød tråd gjennom samtalen, for å få dekt temaene jeg ville inn på. Spørsmålsrekkefølgen ble også tilpasset etter hvordan intervjuene utartet seg, og hva respondentene selv hadde å fortelle om tema.

Gjennomføring av intervju

Samtlige respondenter fikk en epost fra virksomhetsleder med informasjon fra meg om hva jeg ønsket, og litt detaljer om forskningen, samt en liste over potensielle intervjuobjekter. Deretter tok jeg personlig kontakt med samtlige, for å høre om de ville delta. Alle fikk så tilsendt samtykkeskjema, og spørreskjema for kartlegging av lederstil. Spørreskjema skulle av personvern hensyn leveres til meg direkte når vi skulle møtes for selve intervjuet.

Intervjuene ble gjennomført enkeltvis, med en varighet på mellom 60 og 75 minutter, og ble tatt opp på lydbånd.

Innledningsvis fortalte jeg litt om min bakgrunn og målet for forskningen. Videre gikk vi over til å snakke om respondentene, hvor samtalen var løs og de fikk frihet til å styre samtalen. Da det følte naturlig, gikk vi gjennom spørreskjemaene, for å se om det var noen spørsmål fra min eller deres side, og så videre til selve intervjuet.

Spørreskjema

Spørreskjemaet bestod av uttalelser der de skulle klassifisere i hvor stor grad de var enig eller uenig i utsagnene (rangordnede svaralternativer). Spørsmålene var utformet ut fra kjennetegn på ulike lederformer (transformasjonsledelse, transaksjonsledelse, laissez-faire ledelse og selvledelse. I tillegg ble det lagt spørsmål relatert til arbeidsklima.

Metode i analysearbeidet

Spørreskjemaet ble kodet med tallverdi fra 1 til 6 (helt uenig til helt enig).

To av utsagnene ble formulert motsatt av det som ville klassifisere en spesifikk lederstil, og resultatet ble derfor invertert før analyse av data. Det ble ved analyse av datamaterialet fokusert på medianen til hvert utsagn, og lederstilene ble så rangert etter medianverdi.

Intervjuene ble tatt opp på lydbånd, og så transkribert for å kunne analysere datamaterialet. Målet var å gjengi samtalene i så stor grad som mulig, men enkelte irrelevante utsagt ble utelatt.

Alt datamateriale ble så forsøkt kategorisert etter både tema og spesifikke spørsmål. Ikke alle hadde svart på samtlige spørsmål som i forkant var utformet i intervjuguiden, men alle relevante tema ble berørt. Siden intervjuene var åpne nok til at respondentene delvis kunne styre samtalen inn på relevante tema, ble likevel noe av dataen ikke relevant for kategoriene som var dannet.

4.3 Validitet

Med validitet menes gyldighet. Gyldigheten på dataen man har hentet inn er avhengig av kildene de kommer fra, og man må stille kritiske spørsmål til om man har de rette kildene.

Man skiller mellom intern validitet - der man spør om man har fått tak i det man ønsker å få tak i, og om sammenhengene er reelle, og ekstern validitet -der spørsmålet er om man kan overføre det man har funnet til andre sammenhenger (generalisere) (Jacobsen, 2013, s 228).

Målet for dette studiet er ikke å kunne generalisere funnene, da utvalget for dette er for lite, men gå i dybden på temaet og tolke det opp mot mine behov i arbeidssammenheng.

4.4 Reliabilitet

Reliabilitet betyr pålitelighet, og fokus her er hvor mye man kan stole på resultatene i undersøkelsene. Både undersøkeren og de som undersøkes kan være påvirket av motparten. I tillegg er det av betydning i hvilken sammenheng informasjonene er innhentet.

I delen av forskningen som er litteraturgjennomgang vil ikke data som blir undersøkt bli påvirket. Likevel er det jeg som har bestemt hva som er relevant litteratur for forskningen, og jeg tolker dataen basert på min forståelse. Ved å innhente data fra flere kilder, som viser samme resultat, øker dette troverdigheten om at resultatene er pålitelige.

I den kvalitative undersøkelsen vil det kunne være faktorer som påvirker resultatet. Samtlige av respondentene visste at selvledelse stod i fokus for min forskning, og kunne potensielt legge føringer for hva de svarte. Likevel var det bare en respondent som brukte ordet selvledelse, mens resten brukte ord som selvstendig og selvgående.

4.5 Etiske problemstillinger

All forskning reguleres av etiske normer og verdier. Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har laget forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, jus og humaniora. Ifølge NESH bør du som forsker sette deg inn i de lover og normer som garanterer personvern, om du skal bruke mennesker som informasjonskilder. Du er også forpliktet til å lage et opplegg som viser respekt for individets frihet og selvbestemmelse. (Everett og Furseth, 2014).

En av de etiske problemstillingene man støtet på når undersøker en liten gruppe mennesker er å ivareta tilliten de har gitt deg som forsker. Ved å studere arbeidsliv og ledelse vil det kunne komme opp tema eller informasjon som kan sette virksomheten eller enkeltindivid i et negativt lys. Det vil her være viktig å ikke utsette verken den enkelte respondent eller andre i virksomheten som blir forsket på for unødvendig ubehag eller belastning. I tillegg er det viktig å behandle dataen man får inn på en forsvarlig måte. Samtlige respondenter ble informert om hva forskningen skulle fokusere på, og hvordan informasjonen som ble mottatt ble behandlet, og hva som ville skje med innsamlet data etter prosjektets slutt.

Av personhensyn vil ikke alle uttalelser som blir tatt opp i empirien bli identifisert.

En annen etisk problemstilling er valg av studieobjekt. Selv om jeg som arbeider i min virksomhet ikke har noe direkte samarbeid med virksomheten som er studieobjekt i denne forskningen og den geografiske avstanden er stor, har jeg møtt enkelte (to) av respondentene i jobbsammenheng tidligere.

Denne kontakten, og at jeg arbeider i en bekjent virksomhet, kan påvirke respondentenes trygghet på meg, spesielt i forbindelse med å svare ærlig på spørsmål. For å unngå dette, har jeg prøvd å skape så trygge rammer jeg kan for den enkelte, både gjennom informasjon om hvordan jeg behandler materialet og diskresjon. I tillegg har jeg informert om at grunnen for dette studiet er å bytte yrkesretning, og at jeg således ikke vil forholde meg til dem i jobbsammenheng siden.

4.6 Samtykke og personvern

Alle opplysninger blir behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Samtlige respondenter har signert en samtykkeerklæring. (se vedlegg 1).

I samtykkeerklæringen får respondentene informasjon om forskningsprosjektets formål, ansvarlig for forskningsprosjektet, hva det innebærer å delta i forskningen, informasjon om hva det vil si å delta. I tillegg står det informasjon om at det er frivillig å delta, og at respondentene når som helst kan trekke samtykket sitt tilbake. Det blir også informert om rettigheter, personvern, og hvordan opplysningene blir oppbevart og brukt, samt hvem som har tilgang på opplysningene.

Jeg innhentet først muntlig samtykke fra alle respondenter, deretter fikk de tilsendt samtykkeerklæring for utfylling.

Datamaterialet som blir innhentet vil bare bli brukt til formålet det er samlet inn til. Dette blir respondentene informert om i samtykkeerklæringen.

4.7 Meldeplikt

Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) driver dataforvaltning og tjenesteyting overfor forskningssektoren, og vurderer forsknings- og studentprosjekter som behandler personopplysninger.

Dersom man skal behandle personopplysninger, må man melde forskningsprosjektet til NSD.

Grunnet enkelte personopplysninger som blir innhentet i innledende fase for prosjektet, er forskning meldt til NSD og vurdert. (Se svar fra NSD, vedlegg 2).

4.8 Feilkilder og egen objektivitet

Mulige momenter som kan ha ført til at oppgaven ikke gir gode svar på problemstillingen kan være valget av kilder og litteratur. Valgene kan være for snevre, jeg kan ha valgt litteratur eller stilt spørsmål som støtter mine antagelser, eller jeg kan ha tolket materialet på annen måte enn det forfatterne har ment.

Tiden som var til rådighet for arbeid med oppgaven kan også påvirke både måten data ble innhentet på, og hvilken data som var tilgjengelig i det aktuelle tidsrommet.

I en studie der man forsker på et tema man selv har erfaring med, vil muligheten for forutinntatthet være til stede. Når man bestemmer seg for en problemstilling, har man gjerne allerede noen antagelser om hva man forventer å finne.

En utfordring studie av selvledelse i kultursektor, er for meg som forsker at jeg selv har arbeidet med feltet i over ti år. Temaet ble valgt på bakgrunn av egen erfaring. Jeg har en forutinntatthet og en idé om at lederstilen i kultursektoren i kommunal sektor i stor grad er selvledelse, men at den ikke blir bevisstgjort hos medarbeiderne. Dette vil kunne påvirke meg i både måten jeg formulerer spørsmål på, og hvordan jeg tolker datamaterialet. Tolkning av funn kan altså være preget av «brillene» man allerede har på, og sannsynligheten for at man på det beste er subjektivt objektiv er stor.

5 Empiri/funn

I dette kapittelet skal jeg presentere funnene fra spørreskjema og intervju av studieobjektene i ulike kategorier.

Lederstilen ble kartlagt gjennom spørreskjema som ble levert ut i forkant av intervjuene.

Spørreskjemaet var designet for å se i hvor stor grad man fant trekk som kjennetegner transaksjonsledelse, laissez-faire ledelse, transformasjonsledelse og selvledelse. I tillegg ble det stilt spørsmål opp mot arbeidsklima.

Spørsmål i de individuelle intervju vil kunne forsterke funnene i denne kartleggingen.

I tillegg ble det gjennom intervju forsøkt å kartlegge den enkeltes erfaring og opplevelse av praktiserende lederstil, for å se på hvilke barrierer for selvledelse man kan finne.

Svar på spørreskjema og intervju vil i kapittel 6 bli drøftet opp mot opp mot forskningsspørsmålene:

1. Hvilken lederform praktiseres i organisasjonen som er studieobjekt?
2. Hvilke barrierer for selvledelse kan man identifisere hos studieobjektet?

5.1 Spørreskjema

Spørreskjemaet (vedlegg 3) var designet for å se i hvor stor grad man fant trekk som kjennetegner transaksjonsledelse, laissez-faire ledelse, transformasjonsledelse og selvledelse. Spørsmålene ble stilt i form av påstander, og i hvor stor grad respondenten var enig eller uenig. Skalaen på spørsmålene var gradert fra 1(helt uenig) til 6 (helt enig).

Følgende median ble funnet opp mot de ulike former for ledelse:

Transformasjonsledelse **4,58**

Selvledelse **4,48**

Transaksjonsledelse **4,15**

Laissez-fair-ledelse: «La det skure-ledelse» **3,97**

I tillegg til påstander som skulle identifisere de ulike lederstilene, ble det stilt spørsmål opp mot arbeidsklima. Disse vil bli tatt opp i kapittel 6, der det er relevant.

5.2 Intervju

Respondentene nummereres med bokstavene A til i, og forkortet fra RA til RI. Mellomledere og virksomhetsleder blir kategorisert i samme gruppe, kalt ledere.

Opplevd selvstendighet

Samtlige av respondentene var enige i at stillingene deres er preget av høy grad av selvstendighet og frihet til å administrere sin egen arbeidshverdag, selv om noen rapporterte at ressurser og prioritering påvirker graden av faktisk frihet. Ansatte ved biblioteket har noe grad av låst arbeidstid i form av faste skrankevakter i biblioteket. Resten av tiden har de ansvar for egne ansvarsområder, der de selv administrerer hvordan og når arbeidet skal utføres.

Klare oppgaver

For å kartlegge hvor klare rollene er, blir det stilt spørsmål om alle har en stillingsinstruks, og om de har en tydelig oversikt over ansvarsområdene deres. Alle har en ganske tydelig oversikt over sine faste oppgaver. De fleste har en stillingsinstruks, men det varierer hvor mye den samsvarer med de faktiske arbeidsoppgaver eller ansvarsområder per dags dato.

5.2.1 Syn på ledelse

For å få et innblikk i respondentenes opplevelse av lederstilen som blir praktisert virksomheten, ville jeg finne ut hva de legger i begrepet ledelse. Spørsmålet ble stilt åpent, uten føringer, for å få innblikk i deres oppfatning av lederbegrepet. Oppfølgende ble de så stilt hvordan de anså at ledelse ble praktisert i virksomheten.

Flere av medarbeiderne definerte hva leders ansvar og oppgaver er, og brukte ord som rettleiding, støtte i arbeidet. Videre var de tydelig på at leder skal ha det øverste ansvaret, viderebringe bestilling fra øvre hold, og sette overordnede mål.

Respondent E la følgende i begrepet ledelse: *En leder må ha det overordna ansvar, og kunne se det store bildet, og kunne guide og lede medarbeiderne i riktig retning. Slik at de har mål og forholde seg til, og hvordan de skal nå målene. Motivere, definere arbeidsoppgavene, avgrense, delegere ansvar i den grad det er relevant.*

Videre svarte RE følgende om hvordan ledelse ble praktisert»: *Jeg syns det fungerer ganske bra, det er enkelte ting jeg savner, som blant annet litt klarere retningslinjer, litt mer spesifikt, at det ikke blir så generelt eller så abstrakt at man ikke vet hva eller hvordan man kommer dit. Vil gjerne vite hvilken myndighet man har, og hvor langt kan man gå innenfor de rammene man har fått.*

RC svarer at ledelsen: *I stor grad er tillitsbasert ledelse. Leder stoler på at arbeidsoppgavene blir gjort. Det er en forventning og mulighet for medarbeiderne til å søke hjelp fra leder om man står fast. Jeg opplever stillingen som selvstendig, men at man kan få hjelp ved behov «Det forventes at vi er selvstendig, men døra er åpen ved behov».*

En respondent reflekterer over ledelsen som har vært opp mot nåværende: *Jeg har tidligere, under andre ledere, i perioder opplevd veldig stor frihet, også basert på leders ønske om å detaljstyre eller ikke detaljstyre. Nå er jeg inne i en periode med en leder jeg opplever...som mer detaljfokusert enn tidligere ledere...noe som er på godt og vondt.*

Lederne ble også spurt hva de la i begrepet ledelse, og hvordan de anså at ledelse ble praktisert.

Respondent RG definerte ledelse som: *Den som har ansvar for at oppgavene som skal gjøres i den enkelte avdeling blir gjort, den som pålegger ansvar for å få utført oppgaven. Delegere.*

RG reflekterte over egen lederstil, og ønsker en tydeligere struktur og rutiner som vil effektivisere og lette arbeidet i lengden. H*n ønsker at medarbeiderne skal ha høy grad av selvstendighet og ansvar, ta egne valg og beslutninger, og selv administrere arbeidshverdagen sin. Samtidig ser RG på sine egne handlinger opp mot ønskene h*n har for medarbeiderne:

Jeg forventer at de skal klare seg selv, men har likevel gått litt i fella, ved at jeg svarer når de søker svar på hva de skal gjøre.

RF anså ledelse som todelt, hvor man som leder på ene siden må sørge for alt det praktiske (som lokasjon, tilrettelegging for at oppgaver kan løses, ha det merkantile på plass og kollegiale møtefora), og på den andre siden skal være visjonæren, stake ut kursen, og forsikre seg at medarbeiderne forstår hva det innebærer.

På spørsmål om lederstilen var bevisst, svarte RF: *Nei den er ikke bevisst som stil. Jeg har nok lett for å bare ta ansvar og gjøre ting selv, og går kanskje litt raskt på, og kan ta litt over, uten at jeg alltid har skaffet meg god nok forståelse for hvorfor ting er gjort på den måten. Jeg har tenkt på at folk kan føle at jeg tidvis tar litt over, eller ikke tenker som dem. De som hadde størst autonomi tidligere har nok følt litt på endringene.*

Optimal lederstil

Videre ble medarbeiderne spurt hvordan den optimale lederstilen ville vært etter deres mening. Meningene varierte fra tilfredshet med lederstilen som blir praktisert, til en lederstil med mer direkte oppfølging og tilbakemeldinger.

RA ønsker: *En samtale om konkrete ting en gang i måneden, der man gikk gjennom en fremdriftsplan for mål. I tillegg en tydelig gjennomgang og tilbakemeldinger.*

RC foretrekker lederstilen som blir praktisert, og svarte: *Jeg liker det slik det er nå, vil verken ha mer eller mindre inngripen. Jeg har en leder, men har ikke en sjef. En leder spiller på lag, er åpne for innspill, mens en sjef er kategorisk, og dikterer, og ikke er åpen for innspill.*

Blir lederstilen snakket om?

Videre ønsket jeg å finne ut om lederstilen blir snakket om og definert, eller bare praktisert.

Lederne ble spurt om det ble definert eller snakket om hvor stor grad av ansvar eller selvstendighet medarbeiderne har. Alle var enige om at lederstilen ikke blir snakket om.

Samtidig svarer RG at: *Det er kartlagt hvilke arbeidsoppgaver du styrer selv, og noen ting definert at leder ønsker å være involvert i starten. Det er ganske klare skiller på hva leder forventer at du styrer selv. Det er en oppfølging, men ingen direkte kontroll. Mer at du som medarbeider tar kontakt og trenger en samtale eller oppfølging.*

Medarbeiderne ble også spurt om lederstilen ble snakket om og definert.

De fleste medarbeiderne svarte at lederstilen ikke blir snakket om eller tydelig definert, med følgende utsagn: *Lederstilen er bevisst i den grad at leder vil at det skal være slik, men det blir ikke snakka om. Alle vet om det, men det blir ikke kommunisert. Det blir bare forventet at man skal være selvstendig og lede seg selv. Det er ikke tydelige rammer på hvor du er fri og hva som må forbi leder, det tas mere på magefølelsen og hvor godt man kjenner hverandre*

RC er enig i at det ikke blir snakket om, men opplever i motsetning til de andre medarbeiderne likevel ting som ganske tydelig og definert: *Det er definert, men det blir ikke snakket om i form av selvledelse, og brukt metoder. Det er kartlagt hvilke arbeidsoppgaver du styrer selv, og noen ting definert at leder ønsker å være involvert i, i starten. Ganske klare skiller på hva leder forventer at du styrer selv.*

Oppsummering syn på ledelse

Bare én av respondentene brukte ordet selvledelse, og begrepet virket generelt ukjent for mange. Ord som heller ble brukt var ord som selvgående, selvstendig, frihet og lede seg selv.

Alle respondenter hadde et syn på ledelse. Noen var fokusert på hva ledelse betydde for dem individuelt, andre på hva som er lederens oppgaver, og andre igjen hadde et mer sammensatt bilde.

De fleste respondentene meldte at lederstilen ikke ble snakket om og definert. Mange viste usikkerhet rundt hvor grensene går for hva de er ansvarlig for selv, og når tid leder skal involveres, og savnet en tydeligere definisjon og klare rammer. Samtidig får man inntrykket av en lederstil der det er høyt under taket, og åpent for både spørsmål og diskusjoner, og på dette vis rom for å få klarhet i usikkerheter, men da på medarbeiders initiativ. Respondentene sier ikke noe om de selv har meldt inn til leder at de savner tydeligere rammer eller bredere definisjoner av lederstil, eller deres selvstendighet, ei heller om leder har fulgt dem opp og undersøkt om de har klarhet i dette.

5.2.2 Leders tillit til medarbeideren, og medarbeiders opplevelse av selvstendighet

For å forstå medarbeidernes grad av autonomi, ble lederne spurt: «I hvor stor grad har du tillit til dine medarbeideres evne til å ta beslutninger på egenhånd, og hvor mye føringer legger du på medarbeiderne dine?»

Respondent D svarte: *Jeg har høy tillit til at medarbeiderne kan ta beslutning på egenhånd. Noen er mer selvstendig enn andre, men alle vet hva arbeidsoppgavene deres er. Vi har medarbeidersamtaler der vi setter mål, og går gjennom oppgaver, i tillegg til oppfølgingssamtaler. Jeg ønsker å legge til rette for økt kunnskap og samtaler med andre som jobber med det samme, at det skal inspirere og motivere dem, mer enn at jeg selv skal følge dem tett opp.* RG forventer at medarbeiderne tar ansvar selv, og sier: *Jeg vil at de ikke skal være så avhengige av meg for å utføre jobben sin, og vil ha tillitten til at medarbeiderne gjør jobben sin.* RF sier at h*n nok er litt glad i kontroll, og noen ganger kunne tenkt seg å gå inn i oppgaver og ta over, og fortelle hvordan oppgaven bør utføres. Samtidig sier h*n: *men sånn er det å jobbe med mennesker, vi driver ikke detaljstyring av medarbeidere. Men er det nødvendig så gjør jeg det, men jeg vurderer om jeg synes det er riktig ut fra flere hensyn. For mye overstyring er kontraproduktivt. Når jeg har full tillit til en medarbeider...har jeg ikke problemer med å gi fra meg kontroll. Jeg er ikke verdens flinkeste til å gi fra meg kontroll, og er ambisiøs på feltet, og vil forsikre meg om at folk gjør det de skal. Men når de gjør det de skal, så delegerer jeg, og slipper lettere oppgaven. Prøver å være forsiktig med å ikke virke for kontrollerende, men vet ikke om det oppleves sånn.*

Følgende spørsmål ble så stilt medarbeiderne: «Hvordan opplever du selvstendighet i arbeidet å fungere?» Ved behov kom jeg med hjelpespørsmål: a) føler du at du har mye eller lite selvstendighet, og b) opplever du å ha beslutningsmyndighet over oppgavene dine?

RB er svært fornøyd med friheten og selvstendigheten i sitt arbeid. H*n opplever å få jobbe slik h*n selv ser passende, uten noen særlig innblanding fra ledelsen: *Jeg har ekstrem høy grad av frihet, og styrer arbeidsdagen min og innholdet selv.* RC har hele veien gitt inntrykk av å være både trygg på rammene og godt satt inn i sin rolle, og svarer: *Jeg er fornøyd med graden av frihet. Selv om leder har et eieforhold til mine oppgaver opplever jeg det likevel som at jeg styrer arbeidsdagene mine og oppgavene mine i stor grad selv, og opplever det mer som at jeg orienterer leder, enn at jeg blir styrt. Jeg opplever det som at de beslutninger*

som leder må ta, er av en slik art og et slikt nivå at det er nødvendig at leder må ta dem. Så jeg er fornøyd med egen frihet og beslutningsmyndighet.

RE synes det er fint å selv kunne disponere arbeidstiden slik h*n selv ser det passende, og liker friheten til å sette sitt eget preg på oppgaver og finne egne måter å løse dem på, men har samtidig noen tanker om sin egen beslutningsmyndighet: *Jeg har beslutningsmyndighet opp mot mine ansvarsområder, men som person så liker jeg å avklare nye beslutninger med andre likevel. Jeg er nok den som vegrer seg for å ta egne beslutninger, men føler at leder vil at jeg skal ta mer egne beslutninger enn jeg selv er komfortabel med. Jeg føler at leder forventer mye at vi selv ordner opp. Men jeg er generelt sett ganske fornøyd slik det er nå.*

I motsatt retning finner man medarbeidere som savner mer tydelighet og ikke opplever selvstendigheten å fungere som forventet: *Jeg opplever at selvstendigheten på en måte bare er på papiret, men ikke i virkeligheten, det blir litt diffust.*

Min stilling er ut fra arbeidsoppgavene ment å være ganske selvstendig, og i utgangspunktet får jeg mye frihet, men jeg føler leder ikke har samme tiltro til vår kompetanse som tidligere ledere har hatt. Jeg tror leder ønsker å hjelpe oss videre, men det oppleves mer som en detaljstyrende leder. Av og til kunne man tenkt seg større frihet, og andre ganger kunne man tenkt seg tydelige avklaringer, det kan være avhengig av hva man snakker om.

Oppsummering leders tillit og opplevd selvstendighet

Selv om respondentene meldte at stillingene deres innebar høy grad av frihet, var det likevel forskjell i hvordan de definerte denne friheten, og i hvor stor grad de følte at de faktisk hadde selvstendighet og frihet. Som RI definerte det; «*graden av opplevd frihet er individuelt*».

Lederne viste et ønske om at medarbeiderne skulle ha høy grad av selvstendighet, men hvordan den individuelle medarbeider forholder seg til begrepet og forståelse av hva det krever av dem selv, påvirker opplevelsen av selvstendighet. Man ser også at noen er mer selvgående med høyt ønske om å være selvleder, mens andre ikke ønsker denne rollen, men aksepterer den om det forventes av dem.

Alle medarbeiderne var enige i at leder måtte involveres når det var snakk om større økonomiske spørsmål, men det varierte i hvor stor grad de opplevde at det var nødvendig å involvere leder for andre valg. Variasjonen gikk fra dem som selv kunne sette i gang prosjekt, og informere ledere om dette, til dem som følte de måtte ha godkjenning før de satt i gang prosjekt. Man kunne se en korrelasjon mellom medarbeidere som gjerne ville ha mer tydelige rammer og de som opplevde at de oftere måtte ha leders godkjenning.

En respondent beskrev seg selv som en person som ikke ønsket å ha myndighet, og gjerne ønsket bekræftelse på at h*n var på rett vei. Samme person sa likevel at om det hadde vært klarere rammer, og beskjed om at disse spesifikke oppgavene måtte h*n ta ansvar for selv, hadde det vært mer greit, for da hadde man visst hva man hadde å forholde seg til.

5.2.3 Fordeler og ulemper med den praktiserte lederstilen

De foregående spørsmålene har gitt en indikator på hvordan respondentene opplever lederstilen og sin egen selvstendighet i arbeidet. For å gå dypere på hvordan lederstilen oppleves å fungere, ville jeg kartlegge deres syn på fordelene og ulempene.

Medarbeiderne ble derfor spurt om hva de anså som fordelene og ulempene ved den lederstilen som blir praktisert i deres virksomhet.

De fleste ser på selvstendigheten som veldig positiv, men påpeker at ressursmangel påvirker hvor selvstendig de i realiteten er. Bestillinger og politiske prioriteringer påvirker også hvor stor grad de selv kan velge oppgaver, eller sette egne prioriteringer. Dette blir tatt opp av flere medarbeidere at de setter pris på tilliten og friheten, men at det kan være utfordrende å ha en tydelig plan for arbeidet på egenhånd, og at det krever at de selv er i stand til å legge planer for arbeidet.

Respondent A syns det er *en fordel med tillit, om man klarer å strukturere arbeidsoppgavene selv, og får til å administrere alt selv. Det er positivt å få disponere tiden man har selv, ha ansvar over hvordan du disponerer deg selv. Samtidig er det vanskelig å få struktur, og vite hva man skal ta seg til når tid.*

RC har lang erfaring med selvledende stillinger, og sier at selvledelse: *...setter krav til hva slags typer personer man ansetter. Det krever mye av hver enkelt arbeider, at man evner å jobbe selvstendig. Både det å utforme sin egen jobb, og være bekvem med at det ikke fins en sjekkliste over arbeidsoppgaver i løpet av uken, og krysse av at det er gjort. Det krever mye*

av den som skal inneha stillingen. Om man forventer en fasit på enhver ting som kan dukke opp, så sliter man.

Oppsummering fordel og ulemper

Det kommer klart frem at medarbeiderne setter pris på å ha tillit, og å selv få lov å disponere arbeidstiden sin. Samtidig setter denne selvstendigheten krav til den enkelte medarbeiders evne og interesse for å administrere sin egen arbeidshverdag. Strukturen og klare rammer for ansvar er både viktig og ønsket, men ikke tydelig nok definert. Ressursmangel påvirker hva medarbeiderne kan prioritere, men det gir også utfordringer på et annet aspekt; følelsen av å ha gjort et godt arbeid. Ved ressursmangel vil man enten måtte prioritere vekk enkelte arbeidsoppgaver, om selv får velge hvilke eller ikke, eller så prøver man å rekke over alle, hvor faren er at man står igjen med følelsen av at man ikke har gjort et godt nok arbeid.

5.2.4 Oppfølging og tilbakemelding

Man ser en forskjell mellom respondentene på forståelsen av hva det vil si å ha selvgående stillinger, og man finner ulike behov for oppfølging og tilbakemelding.

Innen selvledelsesteori er medarbeideren i stor grad ansvarlig for å evaluere og belønne seg selv. Selvledelse fritar likevel ikke leder for et oppfølgingsansvar, og tilrettelegging for individuelle behov. Av den grunn vil jeg se på hvilke forventninger medarbeiderne har til leders oppfølging og tilbakemelding, og om de selv evaluerer sitt arbeid.

På spørsmål om hvordan medarbeiderne opplever oppfølging fra leder å fungere, om de ofte får tilbakemelding på jobben de har gjort, og om de evaluerer seg selv, svarer flere respondenter at tidsklemma påvirker graden av oppfølging i negativ grad. Respondent E syns i utgangspunktet oppfølgingen er god, men legger til sine individuelle behov, og ønsker mer oppfølging enn det h*n antar at forventes i en slik type stilling. Samtidig er de fleste fornøyd med oppfølgingen fordi «leders dør alltid er åpen». RI sier: *Vi prøver begge to. Det var mere jevnlig møter før, der vi gikk gjennom status og hva som måtte gjøres, men nå er det mindre, noe jeg har tatt opp at vi må bli flinkere på. Men samtidig er døren til leder alltid åpen, slik at jeg kan gå inn og få respons på de daglige små avklaringene.*

Likevel føler ikke alle at «åpen dør» fungerer optimalt, og vi får uttalelser som: *Vi kan begge gi hverandre feedback, og jeg synes det er bra at vi kan krangle så busta fyker, og så ha god stemning etterpå. Føler likevel ikke at det er alt leder er åpent for å ta innspill på, men det meste.* En annen medarbeider som tidligere også har indikert utfordringer med dialog og klarhet, sier at: *Jeg tar ikke opp ting, jeg opplever det som at nærmeste leder føler seg angrepet om jeg gjør det, så derfor lar jeg heller være.*

Alle medarbeidere har en årlig medarbeidersamtale, og noen respondenter føler at dette, kombinert med «åpen dør» ikke er nok, og opplever manglende oppfølging som demotiverende. En respondent føler at man oftest får tilbakemeldinger når ting ikke fungerer, og savner ros i hverdagen.

RH er den eneste av respondentene som svarer at h*n har klare rutiner på å evaluere sitt eget arbeid: *Jeg har mine egne rutiner for å evaluere arbeidet jeg har gjort og roser meg selv for jobben vi gjør.*

Oppsummering oppfølging og tilbakemelding

Selv om alle mente de hadde høy grad av selvstendighet, hadde svært få inntrykket av at det betydde at de måtte evaluere seg selv og belønne seg selv i tråd med teorier om selvledelse. De aller fleste medarbeidere ønsket tettere oppfølging av leder enn det de fikk.

Basert på tilbakemeldingene kan man anta at kommunikasjonen i all hovedsak er god, og at medarbeiderne føler at de kan ta opp ting med leder. Likevel vil det være individuelle forskjeller som kan gjøre det utfordrende å få til å ta opp problemer. Opp mot tidligere spørsmål om klarere rammer og tydelighet, er det likevel stort potensial for at medarbeiderne kan ta opp sine behov. Ut fra tidligere svar, kommer det frem en sektor som er preget av ressursmangel, og ledere med mange andre oppgaver som tar mye av deres fokus. Man får også inntrykket av at det i all hovedsak er høyt under taket og at lederne er åpen for at medarbeiderne kan ta opp ting - og at disse vil bli tatt tak i. Noen av medarbeiderne tar opp sine behov med leder, men man kan likevel tyde en viss forventning fra de fleste medarbeiderne om at lederne skal komme med klarheten og tydeligheten som blir savnet, uten at den blir etterspurt fra medarbeiderne selv.

6 Drøfting

I dette kapitlet vil jeg se på funnene gjort i kapittel 3 og 5.

Problemstillingen for forskninger er:

Hvilken ledelse praktiseres i en virksomhet der det forventes at medarbeiderne er selvgående?

Denne vil bli forsøkt besvart gjennom følgende fire forskningsspørsmål:

1. Hva er selvledelse?
2. Hva er betingelsene for å lykkes med selvledelse?
3. Hvilken lederform kan man identifisere hos virksomheten som er studieobjekt?
4. Hvilke barrierer for selvledelse kan man identifisere hos studieobjektet?

6.1 Hva er selvledelse?

Teoretikerne er enige om at selvledelse er å lede seg selv.

Ved dypdykk i litteratur om selvledelse finner mange gode teorier om selvledelse som lederstil, strategier for gjennomføring og metoder og verktøy for god gjennomføring. I teorikapitlet har jeg tatt opp de viktigste momentene: Ansvarliggjøring av medarbeiderne, økt selvstendighet og beslutningsmyndighet. I tillegg har jeg tatt opp prestasjonsfremmende strategier, og hvordan den emosjonelle intelligensen påvirker disse. Jeg har også tatt opp leders rolle som superleder, og superledelsesprosessens syv trinn.

Ved selvledelse har medarbeiderne større beslutningsmyndighet og ansvar for egen arbeidsutførelse, og lederen vil gå fra en styrende lederstil, til en mer koordinerende og støttende funksjon.

Ved å lede seg selv, vil medarbeideren (selvlederen) ha høy grad av egen observasjon av fremdrift, selvdefinerte målsettinger, planlegging og problemløsning. I tillegg er medarbeideren selv ansvarlig for egen belønning, å motivere - og evaluere seg selv.

Å arbeide med selvledelse innebærer å utvikle medarbeiderne til å være selvgående, som gjerne motiverer den enkelte, da de kan ta vurderinger basert på sin egen kompetanse, og ta beslutninger på egenhånd, istedenfor å vente på godkjenning.

De to mest sentrale påvirkningsstrategiene for å utvikle selvledere er atferdsstrategier og kognitive strategier.

Fordelene med at beslutningsmyndigheten er flyttet ned i hierarkiet er at lederen ikke må vie like mye tid og kapasitet til medarbeiderne, og kan på denne måten være kostnadseffektivt.

Selv om teoretikerne er enige om at selvledelse er å veilede medarbeiderne til å lede seg selv, varierer det hvor mye de går i dybden på hva som er viktig for at selvledelse skal fungere, og hvilke krav det stiller til leder. Felles er at det kreves en forståelse for hva grunnlaget for denne formen for ledelse er, og både arbeidsoppgavene må være av en art hvor det er et poeng med selvstendighet, medarbeiderne må ha kompetanse til å utføre arbeidsoppgavene, og det kreves en bevissthet og fleksibilitet hos leder.

Selvledelse er spesielt egnet i organisasjoner der det er mangel på direkte innsyn, og det kan være utfordrende å følge medarbeiderne opp på jobbutførelsen.

Fordelene er at medarbeiderne har stort handlingsrom og frihet til å bruke kompetansen sin på en god måte, de ser hvor behovet er størst, og har mulighet til å tilpasse tjenestetilbudet til dette.

6.2 Hva er betingelsene for å lykkes med selvledelse?

Selvledelse er en prosess der man gjennom en rekke faktorer og betingelser påvirker medarbeideren til å opptre og tenke i tråd med organisasjonens mål. Disse faktorene er både organisasjonsmessige, og krav som blir stilt til leder og medarbeider.

Oppsummert kan man si at de viktigste betingelsene for innføring av selvledelse er:

- 1) Kompetanse og vilje
- 2) Verdier og atferd
- 3) Autonomi og team

- 4) Organisasjonsforpliktelse
- 5) Leders evne til å være superleder
- 6) Organisasjonsmessige betingelser
- 7) Tid og ressurser til å arbeide med selvledelse

De syv premissene for innføring av selvledelse er omfattende, og stiller krav til både organisasjonen, leder og medarbeideren.

Først og fremst må man se på struktur, prosesser og ressursene som er til rådighet. Om disse er på plass, er man videre avhengig av kompetente, forpliktete medarbeidere med evne til selvstendig arbeid. Videre må leder ha evnen til å praktisere selvledelse, til å lære og veilede medarbeiderne til selvstendig arbeid, og ikke minst må arbeidsoppgavene være egnet. I tillegg til at leder må ha kompetanse innen både metoder for utvikling av individene og kommunikasjonsmessige egenskaper, må lederen ønske at medarbeiderne skal lede seg selv. Leder må klare å gi fra seg både ansvar og kontroll. Dette kan være oppgaver som tidligere har motivert leder i egen arbeidshverdag, og kan således føre til større endringer for leder, både når det kommer til arbeidsoppgaver, men også hvordan leder tenker rundt sin rolle, og kommuniserer med både medarbeiderne og resten av organisasjonen.

Å være superleder krever en leder som forstår de nødvendige aspektene med denne form for ledelse, og som evner å bruke metodene på en god måte. I tillegg krever det en leder som klarer å gi fra seg ansvar, og gir medarbeiderne rom for prøving, feiling og refleksjon.

Man trenger også kompetente medarbeidere, som både er personlig egnet, mottagelig og forpliktet til å lede seg selv. De må ønske å ta mot opplæring, og være innstilt på samarbeid rundt deres egenutvikling, og selv bruke strategiene for utvikling av atferd og kognitive mønstre. I tillegg må de ønske å handle til det beste på organisasjonen, selv om det kan gå på tvers av egne verdier.

Fokus på selvstendighet og ansvar for eget arbeid kan påvirke de medarbeiderne som ikke klarer å oppnå denne mestringsfølelsen i negativ retning. Faren er da at de vil føle seg mindre dyktig, mindre selvstendig eller at de har lavere evne til å forstå hvordan de skal sette sine egne mål- og utføre disse enn sine kollegaer, som kan påvirke selvtilliten i negativ grad, og ta fra vedkommende dets motivasjon. Å støtte medarbeiderne til å ha tro på seg selv og føle

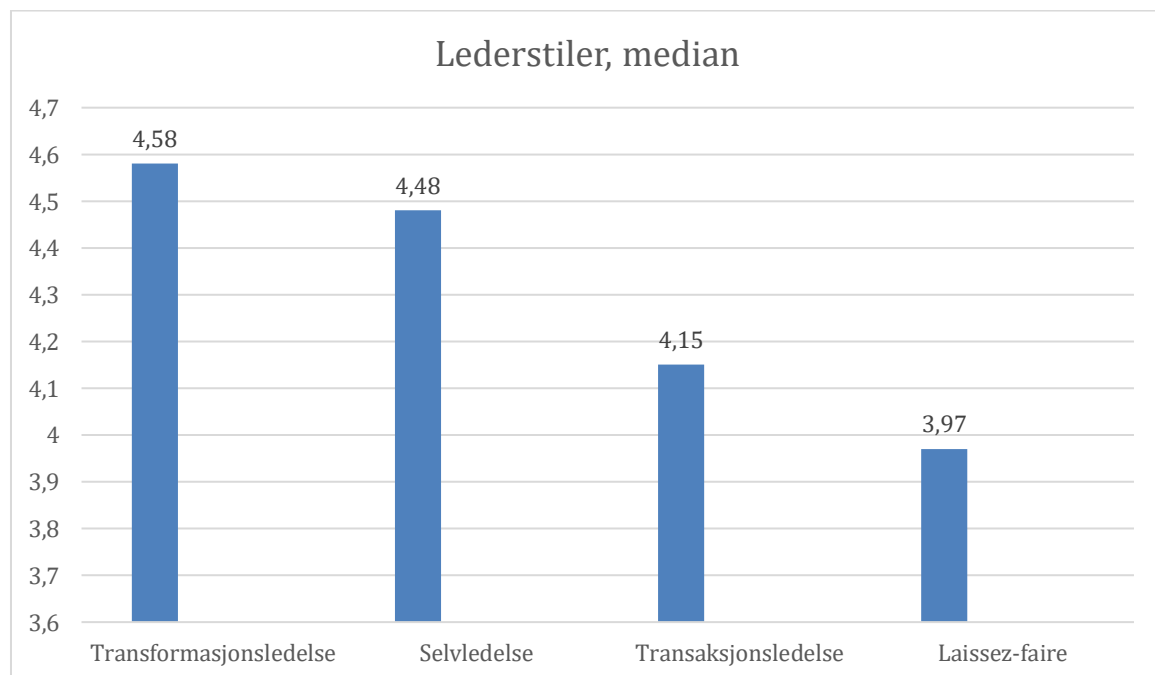
mestring, er ikke nødvendigvis det samme som at de faktisk mestrer arbeidsoppgavene på en tilfredsstillende måte. I tillegg vil man i mange situasjoner ha arbeidsoppgaver som er så varierte at medarbeideren vil kunne føle mestring på noen områder, og ikke på andre. I oppgaver som er krevende, vil medarbeideren kunne dra nytte av et team, eller leder, for støtten og veiledningen som trengs for å utføre oppgaven, mens ved lettløselige oppgaver kan dette oppleves som unødvendig.

6.3 Hvilken lederform kan man identifisere hos virksomheten som er studieobjekt?

Spørreskjemaet bestod i hovedsak av utsagn som kjennetegnet de fire aktuelle lederstilene. Svaralternativene var rangordnede, med tallverdi 1 til 6, der 1 er laveste verdi (helt uenig) og 6 er høyeste (helt enig).

Spørsmålene ble utformet ut fra kjennetegn på de mest klassiske lederformene.

Følgende median ble funnet opp mot de ulike former for ledelse (Figur 4)



Figur 4 - Lederstiler hos studieobjektet

Ut fra tilbakemeldingene i dybdeintervjuene får man bekreftet at stillingene innebærer høy grad av selvstendighet og eget ansvar. Lederne meldte også at de ønsket selvstendige medarbeidere som selv tok ansvar for sine områder.

I delen av spørreskjema som gikk på arbeidsklima, fant man blant annet følgende utsagn og median: «Jeg opplever at den enkelte får tilstrekkelig myndighet til å gjøre jobben man skal utføre» **4,63** og «Jeg opplever at det er klare roller og ansvarsforhold» **4,38**.

Likevel kan man gjennom intervjuene finne at ikke alle medarbeiderne er trygge på hvor disse rammene ligger, og savner mer tydelighet på hva som forventes.

Den opplevde følelsen av selvstendighet og frihet varierer altså noe. Man så at ønsket om å være selvgående også varierte, selv om de aller fleste satt pris på høy grad av ansvar for eget arbeid.

Som det ble tatt opp i kapittel 3, sikrer transformasjonsledelse alene ikke nødvendigvis effektiv ledelse. Ledere som benytter seg både av transformasjonsledelse og andre lederstiler har større sjanse for suksess.

I fullspektrumsmodellen ble vi gjort bevisst at ledere til en viss grad utøver hver av de syv definerte lederstilene, men at det er i hvilken grad man utøver de ulike stilene som påvirker effektiviteten.

Selv om fullspektrumsmodellen ikke nevner selvledelse, går transformasjonsledelse og selvledelse hand i hånd på en rekke områder, og har en del likhetstrekk.

Ut fra spørreskjemaet, er det vanskelig å konkludere med at det er én spesifikk lederstil som blir praktisert. Alle fire lederstilene som ble forsøkt kartlagt var over median (3), som indikerer at vi finner alle lederstilene til stede, men i varierende grad.

6.4 Hvilke barrierer for selvledelse kan man identifisere hos studieobjektet?

Gjennom spørreundersøkelse og intervju, kan man opp mot teori om premisser for suksessfull selvledelse finne følgende utfordringer hos studieobjektet:

Vilje til å utføre oppgavene er grunnleggende for at medarbeiderne skal være i stand til å lede seg selv. Vilje er motivasjonen, mestringsevnen og engasjementet.

Det kommer frem at ikke alle medarbeidere ønsker å jobbe selvstendig. Andre igjen ønsker høyere grad av selvstendighet. Begge disse påvirker motivasjonen og engasjementet til den enkelte, og kan by på utfordringer som mistriivsel, nedsatt mestringsfølelse og stress.

Selvstendighet kan ikke bare vedtas og forventes praktisert av medarbeiderne. For å best kunne være selvstendig trenger medarbeiderne en forståelse og innsikt i hva de selv har ansvaret for. Dette ser man når det kommer til medarbeidernes behov for tilbakemelding, og usikkerhet rundt rammer. Få av medarbeiderne evaluerte seg selv, og forventet at leder skulle følge dem opp. Mange ønsket jevnligere oppfølging, mens noen få satt pris på at oppfølging kunne være når de selv meldte inn behov for det.

Det kan se ut som medarbeiderne ikke har fått verktøyene nødvendig for å lede seg selv.

Medarbeidernes grad av selvstendighet må også fungere opp mot ideene om selvledelse, der ansvar og beslutningsmyndigheten i større grad er flyttet ned til medarbeideren, og leder har en mer støttende og koordinerende funksjon. Medarbeideren må også ha frihet til å selv bestemme rammene rundt – og utførelsen av arbeidet. Lederne melder at de har – og ønsker å ha tillit til at medarbeiderne er selvgående, og vil at de skal ha høy grad av selvstendighet og ansvar. Gjennom intervju med medarbeiderne kom uttalelser som indikerer en ledelse med større grad av kontroll enn man ville antatt basert på svar fra spørreskjema, og flere medarbeidere melder at de hadde satt pris på mindre grad av kontroll. Samtidig hører vi at leder gir fra seg kontroll om de har tillit til medarbeidernes evne til selvstendighet. Om eksiterende grad av kontroll er grunnet dette, er uvisst.

En gjenganger fra de fleste medarbeiderne var ønsket om klarere og tydeligere rammer på hvor stor frihet de har. Flere meldte en usikkerhet på hvor grensene går for hva de selv er ansvarlige for, og når tid leder skal involveres, og tydelig kommunikasjon på tema ble etterspurt.

At rammer og grad av selvstendighet ikke blir snakket om, kan føre til usikkerhet rundt når man har beslutningsmyndighet. Om leder og medarbeider ikke har samme forståelse for hvor rammene går, vil det kunne oppstå situasjoner med manglende tillit, og kontrollbehov oppstår.

For at selvledelse skal fungere, må også de organisasjonsmessige betingelsene være på plass.

Spesielt viktig er tid og ressurser ved implementering og praktisering av selvledelse.

For lederne i organisasjonen består en stor del av arbeidet av forvaltning og administrasjon.

Mange ledere har gjerne et overordnet faglig og økonomisk ansvar for fagfeltene i sin

virksomhet, og det forventes at medarbeiderne med leders veiledning eller styring utfører jobben sin i tråd med bestillingen innen deres felt, og at de holder seg innenfor de økonomiske rammene som til enhver tid er satt. Dette setter begrensninger for selvledernes muligheter til egne mål, og rom for prøving og feiling.

I spørreskjemaet ble medarbeidere og mellomledere spurt om de opplever at det er tilstrekkelig med ressurser til å gjøre jobben man har ansvar for, der medianen var 2,75. Det blir rapportert at både medarbeiderne og lederne har svært mange arbeidsoppgaver. Dette gir utfordringer på flere områder, blant annet leders mulighet for å følge opp medarbeiderne. I utgangspunktet vil en fungerende selvledelse avlaste leder. Likevel fritar ikke selvledelse lederen å følge opp sine selvledere. Manglende ressurser og høy arbeidsbelastning vil også gjøre det vanskelig å sette av tid til å bruke strategiene for selvledelse.

7 Oppsummering og refleksjon

Min problemstillingen for studien var:

Hvilken ledelse praktiseres i en virksomhet der det forventes at medarbeiderne er selvgående, og hvilke barrierer for selvledelse kan vi identifisere?

For å besvare denne problemstillingen, siktet jeg meg inn på å besvare fire forskningsspørsmål:

1. Hva er selvledelse?
2. Hva er betingelsene for å lykkes med selvledelse?
3. Hvilken lederform kan man identifisere hos virksomheten som er studieobjekt?
4. Hvilke barrierer for selvledelse kan man identifisere hos studieobjektet?

Forskningsspørsmål 1 og 2 har jeg belyst gjennom teorigjennomgang.

Forskningsspørsmål 3 blir besvart gjennom spørreskjema, med noe støtte fra individuelle intervju.

Forskningsspørsmål 4 er blitt forsøkt identifisert gjennom intervju, med noe støtte fra spørreskjema.

Selvledelse

Selvledelse er en lederstil hvor fokus ligger på å ansvarliggjøre medarbeiderne til å lede seg selv. Ansvar og beslutningsmyndighet flyttes ned i hierarkiet, og leder går fra en styrende, til mer støttende og koordinerende rolle.

Betingelser for suksessfull selvledelse

De viktigste betingelsene for å lykkes med selvledelse er:

- 1) Kompetanse og vilje
- 2) Verdier og atferd
- 3) Autonomi og team
- 4) Organisasjonsforpliktelse

- 5) Leders evne til å være superleder
- 6) Organisasjonsmessige betingelser
- 7) Tid og ressurser til å arbeide med selvledelse

Lederform hos studieobjektet

Hos studieobjektet har jeg identifisert alle lederformene som ble forsøkt kartlagt; selvledelse, transaksjonsledelse, transformasjonsledelse og laissez-faire ledelse.

Denne kombinasjonen av lederstiler fungerer godt opp mot fullspektrumsmodellen, og man finner at transformasjonsledelse er den ledende lederformen, tett etterfulgt av selvledelse, deretter transformasjonsledelse, og sist laissez-faire ledelse.

Barrierer for selvledelse hos studieobjektet

Gjennom intervju og spørreskjema ser vi en virksomhet der lederstil og grad av selvstendighet ikke blir snakket om eller definert. Medarbeiderne har heller ikke kunnskap eller verktøyene for å lede seg selv. I tillegg sporer man en ledelse med et større kontrollbehov enn det i et selvledelsesperspektiv vil være gunstig. Ressursmangel er en stor påvirkende faktor, der både ledere og medarbeidere tar opp utfordringer knyttet til dette. Resultatet ved praktisering av selvledelse opp mot overnevnte, vil være medarbeidere med dårlig motivasjon, mindre lojalitet samt høy grad av usikkerhet, som igjen kan føre til stress og mistriivsel.

7.1 Refleksjon rundt studiet

Jeg står igjen med en oppfatning av at det fins mange måter å praktisere selvledelse på, også i kombinasjon med andre lederstiler. Med tanke på det man finner i teorien om selvledelse, samt strategier for innføring, må man kunne anta at dette er hjelpeverktøy som man burde være bevisst, og bruke for å implementere lederstilen på en god måte. Målet burde være medarbeidere som tar gode valg opp mot organisasjonens mål.

Selv om lederen kan være personlig egnet og inneha trekk og ferdigheter som kjennetegner en god leder, som forstår å tilpasse lederstil etter situasjon - og person, vil det likevel ikke være

noen automatikk i at leder er bevisst nok på teknikkene som kan brukes for å fremme selvledelse, om h*n ikke vet om- eller aktivt har reflektert over metoden.

I litteraturen er det stor tilgang på materiale, og man kan lett grave seg dypt ned i detaljer. Likevel er det viktig å huske at teorien gjerne beskriver den ideelle situasjon, og man må ikke nødvendigvis følge fasiten til punkt og prikke for at det skal fungere. Lederstil skal tilpasses, og ved å se nytteverdien av lederformen, forstå meningen bak, og metodene man kan bruke for å bidra til at selvledelse skal fungere, kan den tilpasses hver enkelt situasjon eller organisasjon.

7.2 Fikk jeg svarene jeg forventet

Jeg gikk inn i studiet med en idé om hva selvledelse er. I tillegg, basert på egen erfaring, forventet jeg å kunne identifisere selvledelse som ledende lederstil, men hadde også tanker om at en viss grad av laissez-faire ville være til stede. Jeg forventet at lederstil ikke ble snakket om, ei heller hvor rammene går, og i hvor stor grad medarbeiderne har beslutningsmyndighet.

Gjennom dypdykk i teori om selvledelse innså jeg at mine forhåndskunnskaper var begrenset. Jeg har gjennom studiet lært at selvledelse er mer omfattende enn antatt, og krever bevissthet, kunnskap og ressurser for god praktisering.

Jeg ble overrasket over i hvor stor grad de andre lederstilene var til stede hos studieobjektet, men kombinert med det jeg har lært gjennom teorien om disse, og fullspektrumsmodellen, kan jeg forstå hvorfor en kombinasjon av de praktiserende lederstilene blir benyttet.

7.2.1 Spørsmål og forslag til videre forskning

Etter å ha forsket på teoriene rundt- og praktisering av selvledelse, sitter jeg igjen med en noen spørsmål.

Hvem er det som bestemmer om kompetansen og evnen til å lede seg selv innehas?
Er det lederen som definerer dette, eller er det hver individuell medarbeider, og deres subjektive oppfatning av sine evner? I teorien finner jeg at evaluering av utvikling gjøres sammen, men hvem har rett, om man her er uenig?

Og hva skjer når selvledelse allerede er implementert – men ikke bevisstgjort? Hva gjør det for eksempel med en nyansatt leder, som ikke får ressursene som trengs, men det forventes at lederen skal praktisere lederstilen for medarbeiderne i deres allerede selvstendige stillinger?

Jeg sitter igjen med et inntrykk av at selvledelse (i varierende form) blir praktisert i mange organisasjoner, uten at det blir tilrettelagt for teoretisk forståelse av metoden, eller innsyn i verktøyene som kan tas i bruk.

8 Litteraturliste

8.1 Bøker

Anders Skogstad og Ståle Einarsen: 2010: 5. opplag: Ledelse på godt og vondt:
Fagbokforlaget

Dag Ingvar Jacobsen: 2015: 3. utgave: 1. opplag: Hvordan gjennomføre undersøkelser:
Cappelen Damm AS

Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik: 2013: 4. utgave, vurderingseksemplar: Hvordan
organisasjoner fungerer: Fagbokforlaget

Euris L. Everett og Inger Fureth: 2014: 2. opplag: Masteroppgaven – hvordan begynne og
fullføre: Universitetsforlaget

Lars Glasø og Geir Thompson: 2013: 1. utgave: 1. opplag: Transformasjonsledelse:
Gyldendal Akademisk

Lars Glasø og Geir Thompson: 2018: 2. utgave: 1. opplag: Selvledelse- teori, forskning og
praksis: Gyldendal Norsk Forlag AS

Morten E. Berg, Øyvind Martinsen og Geir Thompson: 2002: 1. utgave: 9. opplag: Ledelse,
kompetanse og omstilling: Gyldendal Norsk Forlag AS

Tor Busch: 2012: Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner: Fagbokforlaget Vigmostad &
Bjørke AS

Øyvind Lund Martinsen: 2015: 4. utgave: 1. opplag: Perspektiver på ledelse: Gyldendal Norsk
Forlag AS

8.2 Artikler

<https://psykologisk.no/sp/2019/03/e5/> : 2019: Ingrid Kjølberg Evensen, Emilie Orlien, Gyda Flaaten Motzfeldt, Kari Wik Ågotnes og Anders Skogstad: «Betydningen av individuelle kjennetegn i møte med laissez-faire-ledelse»

<https://www.magma.no/transformasjonsledelse-ekstrarolleatferd-og-innovasjon2> : 2014: Stig Berge Mattiesen: «Transformasjonsledelse, ekstrarolleatferd og innovasjon»

<https://estudie.no/transformasjonsledelsens-fire-dimensjoner-4-ier/> : 2017: Kjetil Sander: «Transformasjonsledelsens fire dimensjoner»

<https://estudie.no/fullspektrumsmodellen/> : 2017: Kjetil Sander: «Fullspektrumsmodellen»

8.3 Internett

Biblioteksøk: <http://websok.alesund.folkebibl.no/cgi-bin/websok?mode=sok&st=p>

Akademika: <http://www.akademika.no/>

Google: <http://www.google.no/>

8.4 Studentarbeid, bacheloroppgaver og masteroppgaver

Janne Lynghaug Kvalfors: 2012: Motiverer selvledelse til teamarbeid?: Masteroppgave ved Universitetet i Nordland

Lill Torbjørg Leirbakken: 2013: Prestasjonsbasert belønning og motivasjon - En litteraturstudie: Masteroppgave ved Handelshøgskolen i Tromsø og Institutt for Sosiologi, Statsvitenskap og samfunnsplanlegging

Haldis Karin Habbestad: 2014: Selvledelse i lys av selvbestemmelsesteorien: Bacheloroppgave ved Høgskolen i Hedmark

Eva Jenssen og Ronny Robertsen: 2017: Selvledelse – et fremtidig konkurransefortrinn?: Masteroppgave ved Nord Universitet

9 Vedlegg

9.1 Samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Hvilken lederform praktiseres i kultursektoren i en mellomstor kommune i Norge”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på lederformen som praktiseres i kultursektoren i en mellomstor kommune. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Kultursektoren er ofte preget av stillinger med høy grad av frihet og ansvar for egen arbeidshverdag. I forbindelse med masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi, er ønsket å finne ut mer om dette, og om det gjelder over hele linjen. Målet med oppgaven er å kartlegge hvilken lederform som regjerer i kultursektoren i en mellomstor kommune, og om det er et bevisst valg, og/eller om arbeidets art krever høy grad av selvstendighet.

Gjennom åpne spørsmål samt spørreskjema vil man prøve å kartlegge hvilken lederstil som praktiseres, og finne ut graden av bevissthet rundt lederformen. Det er også et mål å finne ut hvordan lederstilen oppleves, samt hvilke utfordringer og fordeler denne lederformen kan ha.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Tromsø er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget er trukket ut fra kulturtjenesten i Molde kommune. Henvendelsen blir sendt til totalt 9 ansatte, inkludert virksomhetsleder, mellomledere og medarbeidere. Utvalget blir gjort i samråd med kultursjef, med mål om spredning innen virksomheten og stillingstyper.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det at du fyller ut et spørreskjema som vil ta ca. 10 minutter, samt et intervju med prosjektleder på ca. 60 minutter.

Intervjuet vil bli tatt opp på lydbånd, og slettet etter oppgaven er innlevert.

Spørreskjemaet vil bli tilsendt i forkant, og bes fylles ut før intervjuet. Det vil under intervjuet være rom for å stille spørsmål eller komme med utdypende svar opp mot spørreskjemaet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert.

Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er prosjektleder Jelena Aurora Mensah og veileder Einar Kristoffer Brandsdal som vil ha tilgang til opplysningene som blir gitt. Datamaterialet blir oppbevart på lagringsenhet med kode/passord, og vil bli slettet etter prosjektet er fullført. Navn blir ikke registrert, men alder, stilling/tittel og ansvarsområdet.

I publikasjonen vil det bli referert til tre grupperinger, virksomhetsleder/avdelingsleder, mellomleder og medarbeider. Ingen av deltagerne vil bli identifisert med navn, og vi vil utvise forsiktighet med å gjengi materiale som kan virke negativt for deltagerne. I publikasjonen kan det komme utdrag fra intervjuet, gjerne i form av enkeltsetninger som deltagerne har sagt, hvor hvilken gruppering kan bli nevnt.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.mai 2019, og all informasjon og innsamlet materiell gjennom spørreskjema og intervju vil bli slettet.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Tromsø har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Universitetet i Tromsø ved prosjektansvarlig Jelena Aurora Mensah på epost jelena.mensah@live.com, eller veileder Einar Kristoffer Brandsdal på epost ebr070@post.uit.no
- Vårt personvernombud er Joakim Bakkevold ved Universitetet i Tromsø, epost personvernombud@uit.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig



Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet "Hvilken lederform praktiseres i kultursektoren i en mellomstor kommune i Norge", og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- å delta i spørreskjema
- at stillingsnivå/tittel publiseres

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 15.mai 2019

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

9.2 NSD – Norsk Senter for Forskningsdata

Meldeskjema for forskningsprosjektet ble levert inn, med følgende svar fra NSD:

NSD Personvern

23.04.2019 09:05

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 425410 er nå vurdert av NSD.

Følgende vurdering er gitt:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet den 23.04.2019 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.05.2019.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Mathilde Steinsvåg Hansen

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

9.3 Spørreskjema – kartlegging av lederatferd

I hvor stor grad er du enig/uenig i følgende utsagn om nærmeste leder?

Skala: 1=Helt uenig 2= Uenig 3=Noe uenig 4=Noe enig 5=Enig 6=Helt enig (Sett tall 1-6 bak hver setning)

1. Leder inspirerer og motiverer
2. Gir belønning (anerkjennelse eller materielle) når resultatene oppnås
3. Setter konkrete arbeidsmål for medarbeiderne
4. Gir hver medarbeider ansvar for å selv ta initiativ til faglig utvikling
5. Delegerer myndighet/innflytelse
6. Tar på seg det øverste ansvaret
7. Sjekker jevnlig om resultat/arbeidsmål blir nådd
8. Lar medarbeiderne sette sine egne arbeidsmål, men følger likevel med på det som skjer
9. Utfordrer medarbeiderne på dere sterke sider
10. Tilrettelegger for den enkelte medarbeiders personlige og faglige utvikling
11. Gir tydelig tilbakemelding når resultatene er under forventningene
12. Tar raskt tilbakemeldinger fra medarbeiderne videre opp i systemet
13. Involverer seg i tilbakemeldingene som medarbeiderne kommer med
14. Forventer at medarbeidere selv kan ordne opp i konflikter medarbeidere imellom
15. Lar medarbeiderne selv danne selvledende team når de synes det er behov for det
16. Uttrykker arbeidsgivers og avdelingens verdier og normer
17. Vektlegger respekt og tillit
18. Stoler på medarbeiderne
19. Kommer ofte med tilbakemeldinger
20. Forsikrer seg om at medarbeiderne kompetansemessig er i stand til å administrere seg selv.

Spørsmål om arbeidsklimaet på min arbeidsplass:

Skala: 1=Helt uenig 2= Uenig 3=Noe uenig 4=Noe enig 5=Enig 6=Helt enig (Sett tall 1-6 bak hver setning)

1. Jeg opplever at det stilles klare krav til prestasjoner
2. Jeg opplever at det er klare roller og ansvarsforhold
3. Jeg opplever at den enkelte får tilstrekkelig myndighet til å gjøre jobben man skal utføre
4. Jeg opplever at det er tilstrekkelig med ressurser til å gjøre jobben man har ansvar for
5. Jeg opplever at det er stor takhøyde og vi gir hverandre åpne og ærlige tilbakemeldinger
6. Jeg opplever at både trivsel og prestasjoner/resultater teller når vi vurderer hva som er viktig i jobben

9.4 Svar på spørreskjema – kartlegging av lederatferd

I hvor stor grad er du enig/uenig i følgende utsagn om nærmeste leder?

Skala: 1=Helt uenig 2= Uenig 3=Noe uenig 4=Noe enig 5=Enig 6=Helt enig (Sett tall 1-6 bak hver setning)

	1	2	3	4	5	6	Sum	M
1. Leder inspirerer og motiverer				Xxx	Xxxx	X	38	4,75
2. Gir belønning (anerkjennelse eller materielle) når resultatene oppnås			X	X	Xxxxxx		37	4,63
3. Setter konkrete arbeidsmål for medarbeiderne			Xxx	Xx	Xxx		32	4
4. Gir hver medarbeider ansvar for å selv ta initiativ til faglig utvikling			X	Xxx	Xx	Xx	3z7	4,63
5. Delegerer myndighet/innflytelse				Xxxxx	X	Xx	37	4,63
6. Tar på seg det øverste ansvaret					Xxxx	Xxxx	44	5,5
7. Sjekker jevnlig om resultat/arbeidsmål blir nådd			X	Xxxxx	X	X	34	4,25

8. Lar medarbeiderne sette sine egne arbeidsmål, men følger likevel med på det som skjer			X	Xxx	Xxx	X	36	4,5
9. Utfordrer medarbeiderne på dere sterke sider		X		Xxx	Xxxx		34	4,25
10. Tilrettelegger for den enkelte medarbeiders personlige og faglige utvikling			X	Xxxxxx	X		32	4
11. Gir tydelig tilbakemelding når resultatene er under forventningene En medarbeider har ikke svart	X		Xx	X	Xxx		26	3,71
12. Tar raskt tilbakemeldinger fra medarbeiderne videre opp i systemet			X	Xxxx	Xxx		38	4,75
13. Involverer seg i tilbakemeldingene som medarbeiderne kommer med				Xxx	Xxxxxx		37	4,63
14. Forventer at medarbeidere selv kan ordne opp i konflikter medarbeidere imellom		X		X	Xxx	X	27	4,5

2 medarbeidere svarte ikke								
15. Lar medarbeiderne selv danne selvledende team når de synes det er behov for det 2 medarbeidere svarte ikke	X	X	X		Xxx		21	3,5
16. Uttrykker arbeidsgivers og avdelingens verdier og normer				X	Xxxxxx	X	40	5
17. Vektlegger respekt og tillit			X	X	Xxxx	Xx	39	4,88
18. Stoler på medarbeiderne			X		Xxxxxx	X	39	4,88
19. Kommer ofte med tilbakemeldinger			X	Xxx	Xxxx		35	4,38
20. Forsikrer seg om at medarbeiderne kompetansemessig er i stand til å administrere seg selv.				Xxxxxx	Xx		34	4,25

Spørsmål om arbeidsklimaet på min arbeidsplass:

Skala: 1=Helt uenig 2= Uenig 3=Noe uenig 4=Noe enig 5=Enig 6=Helt enig (Sett tall 1-6 bak hver setning)

	1	2	3	4	5	6	Sum	M
21. Jeg opplever at det stilles klare krav til prestasjoner	X		X	X	Xxxxx		33	4,13
22. Jeg opplever at det er klare roller og ansvarsforhold			X	Xxx	Xxxx		35	4,38
23. Jeg opplever at den enkelte får tilstrekkelig myndighet til å gjøre jobben man skal utføre				Xxx	Xxxxx		37	4,63
24. Jeg opplever at det er tilstrekkelig med ressurser til å gjøre jobben man har ansvar for	X	Xxx	Xx	X	X		22	2,75
25. Jeg opplever at det er stor takhøyde og vi gir hverandre åpne og ærlige tilbakemeldinger			Xx	Xx	Xxxx		34	4,25
26. Jeg opplever at både trivsel og prestasjoner/resultater teller når vi vurderer hva som er viktig i jobben				Xxx	Xxxxx		37	4,63

Analyse opp mot lederstil

Utsagnene ble kartlagt etter kjennetegn for de ulike lederstilene.

Transaksjonsledelse 4,15

Setter konkrete mål for medarbeiderne 4

Sjekker jevnlig om resultat/arbeidsmål blir nådd 4,25

Gir belønning (anerkjennelse eller materielle) når resultatene oppnås 4,63

Markerer tydelig når resultatene er under forventningene 3,71

Laissez-fair-ledelse: «La det skure-ledelse» 3,97

Stoler på medarbeiderne og... 4,88

...kommer sjelden med tilbakemeldinger, invertert fra spørreskjema «kommer ofte med tilbakemeldinger» 2,63

Regner med at medarbeiderne selv ordner opp i konflikter medarbeiderne imellom 4,5

Tar raskt tilbakemeldinger fra medarbeiderne videre opp i systemet... 4,75

.. uten selv involvere seg, invertert fra spørreskjema «involverer seg i tilbakemeldingene som medarbeiderne kommer med 2,38

Mener initiativ til – og faglig utvikling er den enkeltes ansvar 4,63

Transformasjonsledelse 4,58

Uttrykker verdier og normer, og vektlegger respekt og tillit 5 – 4,88

Tilrettelegger for den enkelte medarbeiders personlige og faglige utvikling 4

Utfordrer medarbeiderne på dere sterke sider 4,25

Legger vekt på å inspirere og motivere 4,75

Selvledelse 4,48

Delegerer myndighet/innflytelse, men framstår likevel som den som tar på seg det

øverste ansvaret 4,63 – 5,5

Lar medarbeiderne sette sine egne arbeidsmål, men følger likevel med på det som skjer 4,5

Lar medarbeiderne selv danne selvledende team når de synes det er behov for det 3,5

Forsikrer seg om at medarbeiderne kompetansemessig er i stand til å administrere seg

selv. 4,25

<h2>Transformasjonsledelse 4,58</h2>
<h3>Selvledelse 4,48</h3>
<h3>Transaksjonsledelse 4,15</h3>
<h3>Laissez-fair-ledelse: «La det skure-ledelse» 3,97</h3>

Spørsmål om arbeidsklimaet på min arbeidsplass:

Utsagn opp mot arbeidsklima, ga følgende median:

Jeg opplever at den enkelte får tilstrekkelig myndighet til å gjøre jobben man skal utføre **4,63**

Jeg opplever at både trivsel og prestasjoner/resultater teller når vi vurderer hva som er viktig i jobben **4,63**

Jeg opplever at det er klare roller og ansvarsforhold **4,38**

Jeg opplever at det er stor takhøyde og vi gir hverandre åpne og ærlige tilbakemeldinger **4,25**

Jeg opplever at det stilles klare krav til prestasjoner **4,13**

Jeg opplever at det er tilstrekkelig med ressurser til å gjøre jobben man har ansvar for **2,75**

9.5 Intervjuguide medarbeider

1) Informasjon om respondenten og kjennskap til selvledelse

1a) Informasjon om respondenten

Introduksjon av respondenten, rolle/funksjon, hvor mange har h*n ansvar for og særtrekk ved virksomheten.

1b) Spørsmål knyttet opp mot ledelse

- Hva legger du i begrepet ledelse
- Hvordan anser du at ledelse blir praktisert i din virksomhet?
 - Utøves det bevisst eller ubevisst?
 - Blir lederstilen snakket om og definert?
- Hvordan opplever du selvstendighet i arbeidet å fungere?
 - Føler du at du har for mye eller lite selvstendighet?
 - Opplever du at du har beslutningsmyndighet over oppgavene dine?
- Hvordan opplever du at oppfølging fra din leder å fungere?
 - Hvor ofte får du tilbakemelding fra nærmeste leder om jobben du har gjort?
 - Hvor ofte får du tilbakemelding fra kollegaer om jobben du har gjort?
- Hvordan er dialogen med din leder?
 - Føler du at du kan ta opp ting med din leder, og at de blir tatt tak i?
- Tror du det er forskjell på graden av frihet og selvstendighet for medarbeidere innen kultursektoren og andre yrkesretninger?
- Hva anser du som fordelene og ulempene ved den ledestilen som blir praktisert i din virksomhet?
- Hvordan ville mer kunnskap om lederstilen påvirket deg i din jobbutførelse og dialog med leder/medarbeidere?
- Hvordan hadde den optimale lederstilen vært etter din mening?
 - Kan du beskrive hvilken grad av selvstendighet, ansvar og tilbakemelding som hadde vært optimalt for deg?
- Har du en definert stillingsinstruks?
- Ble det gitt opplæring da du begynte i stillingen din?
- Vet du hva virksomhetens mål er?

- Vet du hva din avdelings mål er?
 - Blir disse snakket om?
- Har du en tydelig oversikt over hvilke ansvarsområder som er dine?
- Har du noen direkte kontakt med øverste leder for kulturenheten?
- Hva motiverer deg til å gjøre en god jobb?
 - Hvem motiverer deg

2) Ekstra

Noe du har lyst å tilføye

Er det noen andre jeg bør snakke med

9.6 Intervjuguide leder

Intervjuguide kartlegging av lederstil

a) Informasjon om respondenten

Introduksjon av respondenten;

1. rolle/funksjon
2. hvor mange har h*n ansvar for
3. særtrekk og informasjon om virksomheten
 - a. antall ansatte
 - b. hovedfokus
 - c. annet

b) Spørsmål knyttet opp mot ledelse

(ordforklaring; virksomhet: avdeling)

- Hva legger du i begrepet ledelse
- Hvordan anser du at ledelse blir praktisert i din virksomhet?
 - Er lederstilen du har bevisst? I så fall hvilken lederstil?
 - Er din lederstil ulik mellomledernes lederstil?
- Hva synes du om å lede selvledende medarbeidere, og hva er forskjellen mellom dette og tradisjonell ledelse
- Hva anser du som fordelene og ulempene ved ledestilen som blir praktisert i din virksomhet?
- I hvor stor grad har du tillit til dine medarbeideres evne til å ta beslutninger på egenhånd?
- Hvor mye føringer legger du på medarbeiderne dine?
- Er det definert eller snakket om hvor stor grad av ansvar eller selvstendighet medarbeiderne dine har? Ref. rolleavklaring
- Blir det gitt opplæring i alle stillinger?
 - Blir hver medarbeiders (dine nærmeste medarbeidere) arbeidsoppgaver snakket om/gått gjennom, og fulgt opp av deg personlig?

- Går du gjennom virksomhetens mål med dine (nærmeste) medarbeidere?
 - Er medarbeiderne med på å sette mål for virksomheten?
 - Går du gjennom om mål som blir satt, er nådd?
- Gjør du noen handlinger eller grep for å sørge for at medarbeidernes motivasjon er god?
- Legger du opp til/oppmuntrer til faglig utvikling blant dine medarbeidere?
- Føler du at du har ressursene tilgjengelig for at du skal kunne utføre din rolle som leder på best mulig måte?
 - Hvordan følger du opp dine medarbeidere?
 - Føler du at du har nok tid til å følge dem opp på en god måte?
 - Tror du økt bevissthet rundt lederstilen vil forbedre din arbeidssituasjon og ressursene ledelse krever av deg?
- Føler du at kommunen som organisasjon legger til rette for- og støtter oppunder lederformen i din virksomhet?
- Syns du det er vanskelig å gi fra deg ansvar og beslutningsmyndighet?
 - Føler du at du lar dine medarbeidere i «stikken» ved å legge ansvar på dem?
- Opplever du det som vanskelig å koordinere mange selvgående medarbeidere?
- Tilpasses selvstendighet og frihet i de ulike stillingene etter medarbeidernes evner og motivasjon til selvstendig arbeid?
 - Hvem vurderer om dine medarbeidere evner å være selvstendige i sitt arbeid?

2) Ekstra

Noe du har lyst å tilføye

Er det noen andre jeg bør snakke med?