

**Artikkel 3**  
**Selvledelse**



# Om å lede seg selv sammen med andre. Selvledelse i medarbeidersamhandling

Carl Cato Wadel

Universitetet i Stavanger (UiS)

Institutt for medie-, kultur- og samfunnsfag 4036, STAVANGER

carl.wadel@uis.no

## *Abstract*

This article focuses on self-leadership exercised by co-workers in interactional situations. It is based on fieldwork carried out within the Norwegian Petroleum Directorate (NPD) when this organisation was transformed to a team-based organisation. This reorganisation implied greater demands on co-workers abilities to lead themselves.

The research on self-leadership focuses primarily on self-leadership performed in individual work and the collective self-leadership performed by teams, thereby missing central aspects concerning self-leadership. In this project the focus is broadened by drawing upon insight from interaction theory. Erving Goffman's theoretical attributions are central to this approach. The analysis shows that self-leadership in situations of co-operation requires other individual skills than those emphasized in the theory about self-leadership. It also shows that the possession of individual self-leadership skills is not sufficient in collaborative situations. When co-operating, one has to adjust individual self-leadership skills to other participants and their performance. Co-operation requires that persons possess *complementary* self-leadership skills. Based on the analysis, I argue that a relational perspective is required for a deeper understanding of self-leadership in interactional situations.

Keywords: Self-leadership, interaction theory, co-worker, co-operation, relational skills

## *Innledning*

Selvledelse blant ansatte i arbeidsorganisasjoner er viet økende oppmerksomhet i organisasjons- og ledelseslitteraturen fra 1980-tallet og frem til i dag (Manz 1986, 1992, Manz & Neck 1998). Det henger bl.a. sammen med fremveksten av mer organiske organisasjonsformer, og forståelsen av organisasjoner som komplekse systemer hvor medarbeiderne inngår i selvorganiseringsprosesser (Mac Donald 1988, Stacey 2003). Mange organisatoriske og ledelsesmessige endringer som finner sted i dagens organisasjoner, innebærer at medarbeiderne i økende grad må lede seg selv (Walton 1985, Manz & Sims 1995).

Selvledelse er blitt forstått som den innflytelse den enkelte utøver overfor seg selv for å styre sin egen atferd (Manz & Sims 1995). I det som er skrevet om selvledelse i arbeidslivet, er fokuset rettet mot individuell selvledelse i selvstendig arbeid og mot den kollektive selvledelsen til team (Uhl-Bien & Graen 1998). Man synes i forskningen å ha oversett den daglige samhandlingen mellom medarbeidere. Selvledelse på nivået mellom individuell selvledelse og teamselvledelse har ikke blitt begrepsfestet og tydeliggjort. Dermed kan det være viktige aspekter ved den selvledelse som må utøves i arbeidssamhandling som ikke kommer frem i den rådende forståelsen av selvledelse.

Dette er utgangspunktet for en kritisk drøfting av hvordan selvledelse er blitt forstått, og en argumentasjon for at dagens teorier om selvledelse må kompletteres med samhandlingsteori. Ved hjelp av perspektiver og begreper fra Goffman (1959, 1967, 1971) og utviklingen av relasjonell tenkning, tar denne artikkelen sikte på å få frem noen sentrale aspekter ved den selvledelse som utøves når medarbeidere inngår i direkte arbeidssamhandling med hverandre. Det fremheves at strategiene som tas i bruk for å lede seg selv, ikke bare er rettet mot en selv, men også mot medarbeiderne, og at selvledelse i samhandling forutsetter relasjonelle ferdigheter.

Artikkelen er basert på empiri innhentet gjennom et feltarbeid i Oljedirektorat (OD) i perioden 2001 til 2003. OD ble i 2001 omorganisert fra en tradisjonell hierarkisk organisasjonsform til en flatere struktur med selvstyrte lag. Denne omorganiseringen førte til at medarbeiderne fikk større ansvar for å organisere sitt arbeid og få til arbeidsrelatert samhandling med kollegaer. Dette innebar at de ble stilt overfor nye utfordringer i å lede seg selv i samhandling med andre. Omorganiseringen av OD gav dermed et godt utgangspunkt for å spørre hva slags selvledelse som utøves når medarbeidere inngår i arbeidssamhandling med hverandre.

### *Teoretisk perspektiv*

Det grunnleggende perspektivet som ligger til grunn for denne studien, kan kalles et relasjonelt perspektiv. Et relasjonelt perspektiv innebærer at ens oppmerksomhet rettes mot mellommenneskelige relasjoner og samhandling, og at menneskers handlinger forsøkes forklart ut fra den gjensidige påvirkningen som finner sted mellom samhandlende aktører. Det relasjonelle perspektivet er inspirert av Goffmans analyser av ansikt til ansikt-samhandling (Goffman 1959, 1967, 1971). Gjennom hans analyser blir vi oppmerksom på den gjensidige påvirkningen og avhengigheten mellom samhandlingspartnere. Menneskers atferd i organisasjoner kan ikke utelukkende forklares ut fra strukturelle forhold eller individuelle egenskaper og motiver.

Relasjonell tenkning finner vi igjen i arbeidene til samfunnsforskere som Gregory Bateson, Fredrik Barth og Cato Wadel. Å tenke relasjonelt innebærer at det ikke er de individuelle personene, men relasjonen de har til hverandre, som settes i fokus. Enheten for vår tenkning blir individer i *relasjon* til hverandre. Den individuelle personen blir å betrakte som en del av et større hele (Wadel 2005). Dette er et større hele som vi ikke har noe begrep for i vår dagligtale, noe som kan tyde på at fokus i dagliglivet ikke er på relasjoner, men på det som relateres (Bateson & Bateson 1987).

Det relasjonelle perspektivet kommer tydelig frem når Andreassen og Wadel (1989) skriver om relasjonelle ferdigheter. Vanligvis betrakter vi ferdigheter som noe individuelt, dvs. som noe den enkelte person besitter. Begrepet relasjonelle ferdigheter er ment å fange inn ferdigheter som to eller flere personer besitter *sammen*. Relasjonelle ferdigheter består av individuelle del-ferdigheter som komplementerer hverandre. Relasjonelle ferdigheter er helt avgjørende for mellommenneskelig samhandling. Skal en få til samhandling, nytter det lite at den ene parten har ferdigheter hvis den andre parten ikke har komplementære ferdigheter. Relasjonelle ferdigheter har blitt illustrert med fotballspillet pasning og mottak. Det sentrale poenget er at en pasning ikke er realisert før det har funnet sted et mottak. Pasningsferdigheter er avhengig av mottakerferdigheter. Pasning-mottak utgjør en relasjonell ferdighet.

Goffman har gjennom sine næranalyser av mennesker i samhandlingssituasjoner bidratt med et sett av begreper som kan hjelpe oss å beskrive prosesser som finner sted når mennesker samhandler ansikt til ansikt. En sentral antakelse hos Goffman er at mennesker ønsker å kontrollere andres inntrykk av dem, og at de dermed har en tendens til å idealisere sine opptredener. Flere

av begrepene til Goffman kan hjelpe oss å fange inn den gjensidige påvirkningen som finner sted i mellommenneskelig samhandling og dermed til å forklare atferd ut fra relasjoner og samhandling. Det gjelder for eksempel det han skriver om situasjonsdefinisjon, selvpresentasjon, inntrykkskontroll, tilpasning av roller og kommunikasjon av aktelse (Goffman 1956, 1959, 1967, 1971).

I denne artikkelen vil noen av Goffmans begreper, sammen med begrepet relasjonelle ferdigheter, bli brukt til å gripe aspekter ved den selvledelsen medarbeidere i OD utøver i samhandlingssituasjoner. Goffmans analyser av hvordan mennesker kan samarbeide om sin opptreden, kan hjelpe oss å få frem at medarbeidere også kan samarbeide om selvledelsen. Dette er aspekter ved selvledelse som ikke kommer tydelig frem i den rådende forståelsen av selvledelse.

### *Selvledelsesteorien*

Begrepet selvadministrasjon (Self-Management) dukker opp i organisasjonslitteraturen på slutten av 1970-tallet (Luthans & Davis 1979, Manz & Sims 1980). Etter hvert introduseres også begrepet selvledelse (Self-Leadership) (Manz 1983, 1986). Teorien om selvledelse har et teoretisk fundament i sosial-kognitiv psykologi. Teorien bygger på sosial læringsteori og teorier om målstyring og indre motivasjon (Martinsen 2001, Grønhaug m.fl. 2001, Berg 2002, Eriksen m.fl. 2003).

Manz & Sims (1995) definerer selvledelse som "the behaviour and patterns of thinking that we use to influence our own effectiveness and performance". Selvledelse handler bl.a. om å øve innflytelse på seg selv for å oppnå den selvmotivasjon vi trenger for å yte (Manz & Sims 1991, Neck 1996, Lee & Koh 2001). En leder seg selv gjennom de valgene en tar og den kontrollen en utøver over seg selv (Manz & Neck 1998).

Selvledelse er et breiere begrep enn selvadministrasjon. I selvledelse i arbeidssammenheng inngår betraktninger om hva en skal gjøre og hvorfor en skal gjøre det, i tillegg til hvordan en skal gjøre det (Manz 1992, Markham & Markham 1995, Grønhaug m.fl. 2001). Selvledelse kan beskrives som en mer omfattende form for selvinflytelse som ikke bare omfatter strategier for å regulere egen atferd, men også strategier for å motivere seg selv og styre egne tankemønstre (Manz 1986, 1992, Cox 1994, Neck 1996).

Når ansatte får mer ansvar for sitt arbeid, er det visse atferdsstrategier og kognitive strategier de ifølge teorien kan ta i bruk i ledelsen av seg selv (Manz & Sims 1984, 1986). Atferdsstrategiene omfatter bl.a. det å observere egen atferd, utøve selvkritikk, sette seg mål for egen innsats og belønne seg selv for godt utført arbeid. Slike atferdsstrategier kan ses på som teknikker som kan tas i bruk i selvledelsen. Det er snakk om individuelle atferdsstrategier som krever individuelle ferdigheter. Selvledelse omfatter også kognitive strategier, for eksempel "self-talk", som dreier seg om å lære seg å tenke på mer positive, konstruktive og fleksible måter (Manz & Neck 1998, Martinsen 2001).

Selvledelsesbegrepet er også blitt brukt på teamnivå. Teamselvledelse fremstår dog som et noe uklart begrep. På den ene siden forstås teamselvledelse som en form for kollektiv bruk av selvledelsesstrategier. På den andre siden defineres teamselvledelse som "the application of mental and behavioral self-leadership strategies that enable team members to provide themselves with self-direction and self-motivation, and ultimately to become effective, personally empowered contributors to their team" (Manz & Neck 1998). Ut fra denne definisjonen synes det å være snakk om den enkeltes anvendelse av individuelle strategier og ferdigheter.

Ut fra Uhl-Bien & Graen (1998) sine analyser, synes selvledelse i team å innebære atferd som er veldig forskjellig fra individuell selvledelse. Etter deres syn kan selvledelse i team innebære atferd som ikke vil bli betraktet som individuell selvledelse overhodet. Og visse typer individuelle selvledende aktiviteter kan være upassende i teamsammenheng, eller kan virke skadelige for arbeidsutførelsen til gruppen. I dette ligger det at i teambaserte organisasjoner må medarbeiderne kunne takle å veksle mellom individuell selvledelse og selvledelse i team. Disse betraktningene indikerer at individuell selvledelse og selvledelse i team, krever *ulike* ferdigheter. Men man har ikke fått tydelig nok frem hvilke andre selvledelsesferdigheter som kreves i teamsamhandling

### *Et kritisk blikk på selvledelsesteorien*

Slik selvledelse fremstilles i litteraturen, fremstår det hovedsakelig som noe som den enkelte gjør for seg selv. Det er som om selvledelsen foregår helt uavhengig av andre. Relasjoner til andre personer trekkes ikke inn. Det kan synes som om man i utviklingen av teorien har tatt utgangspunkt i individu-

elt arbeid, og ikke arbeid som innebærer samhandling med andre. De atferdsmessige og kognitive strategiene som nevnes i selvledelseslitteraturen, er utelukkende vendt mot en selv. Ingen strategier er rettet mot andre i den forstand at de handler eksplisitt om å lede seg selv *i forhold til* andre. Det er kun individuelle ferdigheter som fremheves. Selvledelse fremstår dermed utelukkende som et individuelt fenomen.

I selvledelseslitteraturen har en ikke fått klart frem hva slags selvledelsesatferd som kreves for å få til arbeidssamhandling. I behandlingen av team er Manz & Sims (1995) inne på at det for å fremme teamets selvledelse er viktig bl.a. å gi hverandre konstruktiv kritikk og ros for gode prestasjoner. Her kommer det frem at selvledelse i team også omfatter handlinger som er rettet mot andre, og ikke bare mot en selv. Selvledelsen vil være rettet mot å påvirke andres atferd og få til noe sammen med dem. I team må den enkeltes ledelse av seg selv være rettet mot å få til ønsket samspill og bidra til at teamet kan arbeide mot felles mål. Teamselvledelse synes dermed å innebære at teammedlemmene må *samhandle om selvledelsen*. Det betyr at selvledelse i samhandlingssituasjoner vil kunne kreve ferdigheter og strategier utover dem som er vektlagt i selvledelsesteorien.

### *Selvledelse i Oljedirektoratet*

Oljedirektoratet (OD) er et statlig forvaltningsorgan som skal bidra til å skape størst mulig verdier for samfunnet fra olje- og gassvirksomheten med forankring i forsvarlig ressursforvaltning, sikkerhet og miljø. Frem til 1999 hadde OD en tradisjonell linjeorganisasjon, med innslag av matrise- og prosjektorganisering, bygget opp omkring en ressursdivisjon med ansvar for å være en faglig rådgiver for Olje- og energidepartementet, og en sikkerhetsdivisjon med ansvar for å føre tilsyn med sikkerhet og arbeidsmiljø i petroleumssektoren. Divisjonene var inndelt i ulike fagavdelinger som igjen var inndelt i seksjoner med hver sine ledere. I 2001 ble hele OD organisert etter en lagbasert modell. OD ble inndelt i tre produktområder med ca. 20 selvstyrte lag innenfor hvert område. Ledelsen besto av et ledelseslag på 10 personer. Omorganiseringen gjaldt 360 ansatte og innebar at alle mellomlederposisjonene ble tatt vekk.

Denne omorganiseringen var bakgrunnen for å gjøre et feltarbeid i organisasjonen. I samtaler med ansatte i OD ble det tidlig klart at den nye organiseringen stilte større krav til den enkelte med hensyn til å lede seg selv. Det



kom til uttrykk ved at medarbeiderne fremhevet at de hadde fått større frihet og mer ansvar, og at den nye organisasjonen krevde mer egendisiplin. Medarbeiderne i OD måtte utøve selvledelse også i den gamle organisasjonen, men omorganiseringen kan sies å ha bidratt til en bevegelse mot økt grad av selvledelse (Wadel, CC 2005). Den nye organisasjonsformen innebar at man ikke lenger hadde ledere som tildelte, prioriterte og tok ansvar for å bemanne oppgaver. Medarbeiderne måtte i større grad selv prioritere arbeidsoppgaver og ta beslutninger om hvordan oppgaver skulle løses.

Studien av OD viser at medarbeiderne ikke bare fikk større ansvar for å planlegge og organisere egne arbeidsaktiviteter, de fikk også økt ansvar for å ta arbeidsrelaterte initiativ overfor kollegaer. Den enkelte måtte selv involvere den rette kompetansen i de oppgavene han/hun hadde et ansvar for. I mange tilfeller måtte en også få andre til å påta seg oppgaver en selv ikke hadde kapasitet eller kompetanse til å påta seg. Vi kan dermed si at en viktig del av det å lede sitt eget arbeid for medarbeiderne i OD er knyttet til å få andre med seg i utførelsen av arbeidsoppgaver. Den enkelte må lede seg selv i å ta initiativ overfor andre og sikre at mål blir nådd gjennom disse initiativene. Dette er en del av ledelsen av eget arbeid som ikke har kommet tydelig frem i annen forskning på selvledelse.

Dette er bakgrunnen for å stille følgende spørsmål: Hva slags selvledelse utøver medarbeidere som skal inngå i ulike former for arbeidsrelatert samhandling med hverandre? Hva slags strategier for selvledelse tas i bruk i samhandlingssituasjoner og hvilke ferdigheter krever selvledelsen? Og videre: Hvilke konsekvenser vil økt kunnskap om selvledelse i samhandlingssituasjoner kunne få for vår forståelse av fenomenet selvledelse?

### *Metodisk tilnærming*

I den videre utforskningen av selvledelse ble en eksplorerende tilnærming basert på åpne intervjuer valgt. Vurdering var at økt innsikt omkring selvledelse i samhandlingssituasjoner best kunne oppnås gjennom å få informanter til å reflektere over egen praksis. Det ble på forhånd antatt at informantene ville ha begrenset kjennskap til selvledelsesbegrepet, og at mye av kunnskapen om hvordan en leder seg selv, ville ha form av en slags taus kunnskap. Å lede seg selv er noe en gjør mer eller mindre automatisk uten å tenke over det. Det ville dermed være vanskelig å spørre medarbeidere direkte om hva slags selvledelse de utøver i samhandlingssituasjoner.

Den fremgangsmåten som ble valgt, var å be informantene om å beskrive konkrete samhandlingssituasjoner med kollegaer. På grunnlag av det medarbeidere fortalte, ble ulike oppfølgingsspørsmål stilt med den hensikt å få dem til å utdype og konkretisere hva disse samhandlingssituasjonene krevde av dem selv. De ble for eksempel spurt om hvilke tanker de gjorde seg før samhandlingen ble innledet og under selve samhandlingen. Videre om hvilke typer utspill de kom med i samhandlingssituasjonen, hvordan samhandlingspartnerne reagerte på disse utspillene, hvordan de tolket reaksjonene og utspillene til partnerne og hvordan dette påvirket dem og deres opptreden. Hensikten var å få bedre tak i hvordan en bevisst og ubevisst legger opp og styrer sin egen opptreden i slike samhandlingssituasjoner og eventuelt endrer opptreden underveis. Tidligere observasjoner av medarbeiderne i samhandlingssituasjoner gjorde det lettere å stille spesifikke spørsmål omkring samhandlingssituasjonene, og disse observasjonene utgjorde et viktig bakgrunns-  
 teppe for å kunne forstå det informantene fortalte.

22 ansatte ble intervjuet om opplevde endringer med hensyn til det å være medarbeider i organisasjonen etter omorganiseringen. Oppfølgings-samtaler omkring kollegasamhandling ble gjennomført med seks av disse. Empirien som presenteres her, bygger på samtalene med tre anonymiserte medarbeidere. Disse tre ble valgt ut fordi deres opptreden fremsto som svært gjennomtenkt. Alle samtalene ble tatt opp på bånd og senere transkribert. Informantene har fått lese beskrivelsene for å kontrollere tolkningene og godkjenne bruken av dem.

### *Selvledelse i samhandlingssituasjoner*

Nedenfor beskrives utvalgte sider ved tre typiske samhandlingssituasjoner i OD. Situasjonene omfatter både den planlagte og formelle samhandlingen som foregår på lagmøter, og den mer spontane og uformelle samhandlingen medarbeidere imellom. Den finner for eksempel sted når de prøver å få andre med seg på en oppgave.

#### **Situasjon 1: Samhandling i par**

Det første eksemplet knytter seg til en situasjon hvor en medarbeider skal bemanne en tilsynsoppgave. Slike tilsyn utøves i hovedsak gjennom system-revisjoner hos oljeselskapene som opererer på norsk sokkel. Eksemplet viser

aspekter ved selvledelsen medarbeideren må utøve i tilknytning til en slik rekrutteringsoppgave – både vurderingene han må gjøre før han går til noen, og hva han legger vekt på i selve samhandlingssituasjonen.

Før han tar kontakt med noen, foretar han visse vurderinger. Han sier *det er først og fremst valg av person som jeg går og grubler litt på*. Vurderingene av hvem han vil prøve å få med seg på oppgaven, gjøres ut fra hva slags oppgave det er snakk om og hvilken type fagkompetanse og erfaring det er viktig å ha med. Videre sier han at *når jeg først har bestemt meg for hvem jeg skal snakke med, så skyter jeg mer fra hofta*. Med det mener han at han ikke sitter og tenker igjennom så mye på forhånd hva han skal si. Det er noe som utvikler seg i selve samhandlingssituasjonen og i samspill med den personen han står overfor. Han fremhever at det han spiller ut, ikke trenger å være så veldig presist. Det kan være at han sier: *dette har jeg tenkt – hva er dine tanker om det – hva ser du av muligheter?* Ved å være litt åpen og spørrende, lar han den andre lettere komme til.

En del av hans ledelse av seg selv i slike situasjoner består i å vurdere og ta beslutninger om hva han skal si og hvordan han skal si det, for å nå målet med å få den andre med seg. En strategi kommer frem når han sier: *Og noen ganger går jeg litt bakveien også og mer kanskje begynner med å si at jeg skal gjøre det og det og jeg trenger noen synspunkter og råd på hva som er en smart måte å gå fram på. Og hvis jeg ser at folk på en måte går inn på den – så kan jeg i neste omgang si at du kunne ikke tenke deg å være med da?* Her handler det om å få den andre til å bli aktiv og interessert, og så utnytte det i å rekruttere vedkommende. Noe av selvledelsen i denne typen samhandlingssituasjoner kan sies å bestå i å utvikle strategier for å få andre med seg og justere disse underveis i samtalen ut fra de reaksjonene en får på sine utspill.

På spørsmål om han kan si noe mer om hva som kreves for å få med seg folk, sier han: *Jeg opplever at noe av det som kreves, er på en måte å skape en felles forståelse – plattform – hvorfor dette her et viktig å gjøre og sånn....* Han må kunne bidra til at det skapes en felles forståelse av aktiviteten og dens viktighet. For å få det til må han tenke igjennom hva han skal si. Han må også tolke signaler fra den andre som forteller om han lykkes i å skape en felles forståelse, og eventuelt vurdere om han må gjøre eller si noe annet for å få dette til. At han lykkes med dette, blir viktig for at samhandlingspartneren skal ha et godt grunnlag for å vurdere sin deltakelse. Han legger også vekt på at han må *presentere noe som er troverdig*. Dvs. at han må få frem at aktiviteten er gjennomførbar. Han må også få frem *betydningen av aktiviteten*. Videre

fremhever han at det også er viktig at de andre skaper sin egen tro på oppgaven og sin egen motivasjon. Han begynner ofte med å si: *jeg har tenkt sånn og sånn – men jeg er ikke fagperson på dette området – jeg vet ikke hva du sier om det*. På den måten får han dem i gang, og gjennom det skaper de sin egen tro på aktiviteten og egen motivasjon for å jobbe med dette. Ut fra at han prøver å få i gang en prosess som bidrar til å utvikle den andres egenmotivasjon, kan man si at han må lede seg selv i denne samhandlingen slik at han får i gang selvledelsesprosesser hos den andre.

### Situasjon 2: Samhandling i lagmøter

Det andre eksemplet er fra en lagmøtesituasjon. En medarbeider beskriver noen sider ved hva som er viktig for å sikre god samhandling og gode relasjoner i laget. Hun fremhever bl.a. at : *du må være veldig sånn flink i å ta imot pasningene – og så egentlig sjekke ut om du har forstått de pasningene*. I det ligger det at hun må kunne motta utspill fra andre lagmedlemmer. Det krever ferdigheter i å lytte aktivt og i å tolke ulike typer utspill. Dette er viktig for å unngå misforståelser som kan virke negativt inn på videre kommunikasjon og samhandling.

Andre aspekter ved selvledelsen i lagmøter kommer frem når hun fremhever at lag *kaller på at noen tar initiativ*. Det kreves at noen tar initiativ for å få utarbeidet en plan for lagets og den enkeltes aktiviteter. Hun understreker at *jeg vurderer veldig mye hvordan jeg tar et initiativ i et lag*. Man må være litt forsiktig med hva slags initiativ man tar, og man må vurdere når tiden er den rette. At hun gjør slike vurderinger mener hun er viktig for å få til og opprettholde gode relasjoner i laget og sikre god kommunikasjon.

Hun viser til at det å vurdere egne utspill er spesielt viktig i situasjoner hvor der er et problem knyttet til personer eller relasjoner i laget som man ønsker å ta opp. Hun sier at har du en problemstilling du ønsker å ta opp i laget, så *må du ta stilling til om det er riktig å ta det når alle er samlet eller om du må organisere en annen arena hvor du tar det opp med en person eller en avgrenset gruppe*. Hun fremhever at en må tenke gjennom hva ens utspill gjør med relasjonene, og hva gjør det med eget og andres selvbilde. Vi kan si at hun legger en plan for hvordan hun skal gå frem og ta opp problemet ut fra den individ- og relasjonskunnskap hun har om dem hun skal inngå i samspill med. Det ligger en del etiske vurderinger til grunn for hennes ledelse av seg selv i slike situasjoner. Hun tar hensyn til de andre.

Den selvledelsen som kommer frem i dette eksemplet handler mye om å bygge opp og vedlikeholde relasjoner, og få til god samhandling. Lagorganisering

stiller medarbeidere overfor større krav med hensyn til å lede seg selv i å etablere, reparere og videreutvikle relasjoner. På lagmøter må den enkelte også lede sin egen delaktighet i samtaler og diskusjoner. En må hele veien gjøre vurderinger både på forhånd og underveis i samhandlingen med andre.

### Situasjon 3: Prosjektsamarbeid

I det tredje eksemplet forteller en medarbeider om samarbeidet med kollegaer på prosjekter han jobber med. I et prosjekt der han skal være et bindeledd mellom OD og eksterne samarbeidspartnere, har han ansvaret for å lage en prosjektskisse. I den forbindelse er han avhengig av å få til et samarbeid med den kollegaen som har mest erfaring og kompetanse innenfor et bestemt fagområde. Det er avgjørende for prosjektet at han får til et godt samarbeid med kollegaen. Derfor er det viktig, sier han, *at jeg fremstår med en god figur overfor ham ....* For å få dette til må han planlegge og forberede seg til møtene. Også i selve møtene må han ”fremstå med en god figur”. Han må vise at han har satt seg inn i ting. Han må styre sin atferd slik at han holder kollegaens oppmerksomhet og sikrer at de utnytter tiden de har til disposisjon. Det kommer frem at han har mye kunnskaper om kollegaen som han bruker i sin opptreden. Han bruker denne kunnskapen for å lede seg selv i samhandling med kollegaen på måter som kommuniserer anerkjennelse.

Medarbeideren setter denne relasjonen i kontrast til andre han har et samarbeid med i prosjekter, men som han ikke kjenner så godt. I slike situasjoner må han legge opp en strategi for å bli kjent med vedkommende. Han må skaffe seg opplysninger om den andre for å kunne vurdere grunnlaget for et faglig samarbeid. Han gjør dette bl.a. ved å få i gang samtaler om forhold utenfor arbeidsarenaen.

Andre aspekter ved hans ledelse av seg selv i samhandlingssituasjoner kommer frem når han forteller at *min stil er ikke å komme med et ferdig svar når jeg skal samarbeide med noen*. En strategi i hans ledelse av seg selv knytter seg til å presentere sine tanker og forslag på en måte som inviterer den andre med på et reelt samarbeid og åpner for at den andre skal komme inn med sine bidrag. Videre forteller han at i slike samhandlingssituasjoner *braker du mye av din oppmerksomhet på å tolke reaksjoner* hos partneren. Han må fange inn og tolke signaler samhandlingspartneren gir som sier noe om hvem vedkommende er og hvordan samarbeidet kan bli. På grunnlag av det han fanger opp, gjør han justeringer i egen opptreden. Han sier *jeg er veldig rask til å tilpasse meg når situasjonen forandrer seg*.

Han trekker også frem en kollega som han opplever ikke får til å samhandle med andre. Han mener det henger mye sammen med *evnen til å være oppmerksom på den du skal samarbeide med*. Vedkommende kjører sitt eget løp og er ikke var for signaler fra samhandlingspartnere. Han beskriver kollegaen som en som *har en enorm struktur på seg selv og en enorm kunnskap... men klarer ikke å samarbeide med andre for å utnytte det på en god måte*. Eksemplet viser at folk som kan være flinke til å lede seg selv i selvstendig arbeid, ikke trenger å være flinke til å lede seg selv i samhandling med andre. Her er det to selvledelsessituasjoner som synes å kreve forskjellige typer ferdigheter.

### *Samhandling krever selvledelse*

Empirien fra OD viser at arbeidssamhandling medarbeidere imellom innebærer og krever selvledelse. Selvledelse handler dermed ikke bare om å styre seg selv i selvstendig arbeid. Selvledelse handler også om å lede seg selv i samhandling med andre.

Samhandlingssituasjonene som er beskrevet, gir et innblikk i hva slags strategier som tas i bruk og hvilke ferdigheter som kreves i ledelsen av seg selv i samhandling med kollegaer. Selvledelsen som utøves, er ikke bare rettet mot en selv, men også mot samhandlingspartneren. Man prøver for eksempel å motivere samhandlingspartnere. Ved å bidra til å utvikle egenmotivasjonen hos samhandlingspartneren, setter man vedkommende i bedre stand til å lede seg selv i den videre samhandlingen. Partnerens selvledelse vil i neste omgang virke tilbake på en selv, bl.a. gjennom å påvirke ens motivasjon og selvaktelse og ved å legge noen føringer for hvordan en kan lede seg selv videre.

Ulike samhandlingssituasjoner krever ulike selvledelsesstrategier. I noen samhandlingssituasjoner er det viktig å legge opp en strategi og ha ferdigheter i å motivere andre, mens i andre situasjoner er det viktigere med strategier og ferdigheter i å ivareta andres selvaktelse (Goffman 1956). I alle samhandlingssituasjonene synes godt samspill å være avhengig av den enkeltes evne til å være oppmerksom på den andre, tolke andres atferd og kunne gjøre justeringer i egen atferd i forhold til dette. Goffmans (1974) begreper situasjonsdefinisjon og inntrykkskontroll tydeliggjør dette.

### *Et relasjonelt perspektiv på selvledelse*

Selvledelse skjer ikke i et sosialt vakuum. Selvledelse, både den som finner sted uavhengig av andre og den som finner sted i samhandlingssituasjoner, vil bli påvirket av mellommenneskelige forhold og måtte tilpasses andre mennesker. Det vil også kunne eksistere kollektive meningsstrukturer som legger føringer på den enkeltes selvledelse.

I selvledelseslitteraturen har man til nå vært mer opptatt av å fremheve individuelle og kontekstuelle forhold som skaper muligheter og setter begrensninger for selvledelse i organisasjoner. Manz (1992) fremhever for eksempel betydningen av karakteristika ved de ansatte, arbeidskonteksten og organisasjonens omgivelser for utvikling av selvledelse. Man er dermed inne på kontekstuelle forhold som kan begrense den individuelle friheten i ledelsen av seg selv. Men man har vært lite opptatt av hvordan selvledelsen påvirkes av og formes i samhandling med andre mennesker, med unntak av hvordan ledere kan påvirke medarbeideres selvledelse (Manz & Sims 1987, 1989, 1995). Ut fra Goffmans (1974) analyser av opptreden i ansikt til ansikt-samhandling, er det grunnlag for å hevde at også den enkeltes selvledelse i samhandlingssituasjoner vil påvirkes av og tilpasses de andre tilstedeværende. I Goffmans arbeider kommer det frem flere forhold som modifierer den individuelle handlefriheten i rollespillet. Det at mange opptredener er kollektive, innebærer bl.a. moralske forpliktelser som begrenser individuelle handlingsvalg (Goffman 1974:70-92). Slike forhold vil også påvirke graden av frihet en har i ledelsen av seg selv i samhandlingssituasjoner.

Eksemplene som er presentert her, viser at et sentralt aspekt ved ledelsen av seg selv i samhandling er knyttet til å skaffe til veie informasjon om den andre som kan brukes i den videre samhandlingen. Det kommer også frem at man bruker informasjon man allerede har om andre. Hvordan mennesker i samhandlingssituasjoner, forsøker å skaffe seg opplysninger om hverandre og tar i bruk de opplysningene de allerede sitter med, er godt beskrevet av Goffman (1974:11). Et sentralt begrep hos Goffman er situasjonsdefinisjon. Med det ønsker han å fange inn at vi, når vi kommer sammen med andre, prøver å etablere en forståelse av hva slags situasjon dette er, og hvilke deler av den sosiale person som er relevant å spille ut. Informasjon som fanges opp i situasjonen, og erfaringer fra tilsvarende situasjoner, anvendes for å avklare hvordan en bør opptre.

Goffman har ikke brukt begrepet selvledelse i sine analyser av samhandling. Men flere av de begrepene han har utviklet, kan hjelpe oss å sette ord

på og gripe aspekter ved den selvledelse vi utøver i samhandlingssituasjoner. Eksemplene fra OD viser at sentralt i selvledelsen står vurderinger av hvordan en skal presentere seg selv overfor dem en skal inngå i samhandling med. Vi ser hvordan medarbeiderne er opptatt av å kontrollere de inntrykk de gir av seg selv (Goffman 1974:12). De styrer hva slags informasjon de gir og holder tilbake. Vi ser også hvordan partene virker inn på hverandres opptreden. Medarbeiderne tolker signaler fra sine samhandlingspartnere og foretar vurderinger av hvordan de bør opptre underveis i samhandlingen. Vi ser at de tilpasser sin egen rolleopptreden i forhold til samhandlingspartnerens opptreden.

I samhandlingen beskrevet foran ser vi også hvordan medarbeiderne leder seg selv i å kommunisere aktelse (deference) overfor sine samhandlingspartnere ved å tilkjenne sin anerkjennelse av dem (Goffman 1956, 1967). Medarbeiderne kommuniserer aktelse både gjennom hva de aktivt gjør, for eksempel ved å komme forberedt til møter, og gjennom hva de lar være å gjøre, for eksempel ved ikke å ta opp visse typer problemer i formelle møter. Svært mange av de kommunikative handlingene som skal til for å uttrykke aktelse, varer kun et øyeblikk, er lette å overse og betraktes ofte som innholdsløse (Goffman 1956:496). Men aktelseskommunikasjonen fremstår som helt avgjørende for å få samhandlingen til å "flyte". Betydningen blir tydelig når aktelse ikke blir kommunisert. Den enkelte styrer ikke bare sin egen aktelseskommunikasjon, men bidrar også til å sette sine medarbeidere i stand til å opptre aktverdige og ivareta sin egen selvaktelse. Partene kan inngå i et aktelsessamarbeid.

Å fange inn signaler fra andre og tolke dem, samt å kommunisere anerkjennelse, fremtrer som viktige aspekter ved den selvledelse som utøves i samhandlingssituasjoner. Selvledelsesbegrepet hjelper oss å fange inn det innflytelsesarbeidet en utøver overfor seg selv både i forkant av og i selve samhandlingssituasjonen. Selvledelsesbegrepet retter fokus mot strategier og teknikker som tas i bruk, og ferdigheter som kreves, i denne styringen av seg selv. Det fanger inn en slags "kognitiv backstage", som kan utfylle Goffmans backstage-begrep. Begrepet selvledelse kan dermed hjelpe oss til å fange inn aspekter ved menneskers opptreden i samhandlingssituasjoner som ikke har kommet så tydelig frem i Goffmans samhandlingsanalyser. Det kan dermed bidra til å supplere Goffmans begrepsapparat.

Ved å anlegge et relasjonelt perspektiv på selvledelse, vil en ikke bare kunne fange inn hvordan den enkeltes selvledelse påvirkes av samhandling-



en med andre, men også få frem hvordan personenes selvledelse griper inn i hverandre. Man kan få frem at medarbeidere kan bidra i å utvikle hverandres selvledelse. Når vi fokuserer på selvledelse i samhandlingssituasjoner, blir det klart at det må være komplementaritet mellom ulike medarbeideres selvledelse. Hvis medarbeideres selvledelse går i helt ulike retninger, kan deres selvledelse lett komme i konflikt. Sterk vekt på individuell selvledelse vil kunne skape utfordringer for koordinering mellom enkeltindivider (Grønhaug m.fl. 2001). Samhandling krever at samhandlingspartnerne *tilpasser* sin selvledelse til hverandre.

Selvledelsen som utøves i samhandlingssituasjoner, kan sies å ha et *breiere* formål enn selvledelse som utøves overfor en selv som enkeltindivid i og med at hensikten er å få til samhandling og ikke bare å få seg selv til å yte bedre. I samhandling må en få til å yte sammen med andre. I og med at selvledelsen må tilpasses dem en samhandler med, vil selvledelsen ofte måtte utøves mer spontant og improvisert. En må gjøre strategivalg og stadige justeringer i strategiene underveis i samhandlingen.

Oppsummeringsvis kan vi si at analysen av medarbeidersamhandling i OD viser at selvledelse i samhandling krever og innebærer ferdigheter og strategier utover det individuell selvledelse i selvstendig arbeid krever. Det kreves mer enn bare å være flink til å observere, motivere og belønne seg selv. Selvledelse i samhandlingssituasjoner krever ferdigheter i å observere samhandlingspartneres atferd og bruke disse observasjonene i reguleringen av egen atferd. En må ta i bruk teknikker for å fange opp og tolke det andre sier, og ha ferdigheter i å følge opp andres utspill. Selvledelse i samhandling krever også taktiske og pedagogiske ferdigheter. En må kunne vurdere hvordan en skal gå frem overfor andre og kunne formulere et budskap på en klar måte. Arbeidssamhandling mellom medarbeidere krever videre selvledelsesferdigheter i å sette mål *sammen* med andre, ferdigheter i å vurdere felles fremgang, ferdigheter i å gi tilbakemeldinger til andre og i å belønne felles innsats. Medarbeidersamhandling krever også ferdigheter i å motivere andre og skape felles motivasjon. Den krever ferdigheter i å utvikle en felles problemforståelse, og videre ferdigheter i å påvirke andres tenkning og bidra til å skape samforståelse.

OD-empirien viser at selvledelse i samhandling også krever *komplementære selvledelsesferdigheter* mellom dem som samhandler. Det vil si at partene må ha ferdigheter som står i forhold til hverandre. Ferdigheter i å lede seg selv i å ta initiativ overfor andre, krever at de man inngår i samhandling med, har

ferdigheter i å lede seg selv i å motta, respondere på og følge opp initiativ. Det nytter lite at den ene parten har ferdigheter hvis den andre parten ikke har komplementære ferdigheter.

I et slikt relasjonelt perspektiv blir den enkeltes selvledelsesferdigheter å betrakte som del-ferdigheter som inngår i et større hele (Andreassen & Wadel 1989). Selvledelsesatferd knyttet til å gi en pasning i en samhandlingssituasjon, er avhengig av selvledelse i å motta pasninger. Samhandlingspartnere må besitte ferdigheter sammen. Selvledelsen krever mao. relasjonelle ferdigheter. Med et relasjonelt perspektiv på selvledelse har det dermed vært mulig å fange inn aspekter som den eksisterende forståelsen av selvledelse har oversett.

### *Avslutning*

Denne studien understreker betydningen av samhandlingsdimensjonen også når det gjelder fenomenet selvledelse. Denne dimensjonen tydeliggjøres gjennom et relasjonelt perspektiv og Goffmans interaksjonsorienterte begrepsapparat. Disse perspektivene hjelper oss å fremheve den gjensidige avhengigheten og påvirkningen mellom medarbeidere i ledelsen av seg selv i arbeidssamhandling.

Et relasjonelt perspektiv skaper grunnlaget for en mer adekvat forståelse av selvledelsesprosesser. Perspektivet bidrar til at vår oppmerksomhet også rettes mot samspillet og relasjonelle selvledelsesstrategier og selvledelsesferdigheter. Gjennom et relasjonelt perspektiv på selvledelse får en frem hvordan samhandlingspartnere bidrar til hverandres selvledelse. Det handler altså ikke bare om å være god til å lede seg selv, men om å være god til å lede seg selv sammen med andre.

### *Litteratur*

- Andreassen, Kjell Schou & Cato Wadel (1989) *Ledelse, teamarbeid og teamutvikling*. Flekkefjord: Seek a/s.
- Bateson, Gregory & Mary C. Bateson (1987) *Angels fear: towards an epistemology of the sacred*. New York: Macmillan.
- Berg, Morten Emil (2002) *Superledelse: Å lede medarbeider til å lede seg*

- selv. I: Skogstad & Einarsen (red.) *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Cox, Jonathan F. (1994) *The effect of superleadership training on leader behavior, subordinate self-leadership behavior, and subordinate citizenship*. Ph.D. University of Maryland College Park.
- Eriksen, Thomas Hylland, Thomas Gad, Øyvind Martinsen & Geir Thompsen (red.) (2003) *Selvledelse. Menneskelig kapital i det nye arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Goffman, Erving (1956) The nature of deference and demeanor. *American Anthropologist* vol. 58.
- Goffman, Erving (1959) *Presentation of self in everyday life*. Garden City, N.Y: Doubleday.
- Goffman, Erving (1967) *Interaction ritual: essays on face-to-face behavior*. Garden City, N.Y: Doubleday.
- Goffman, Erving (1971) *Relations in the Public. Microstudies of the Public Order*. New York: Basic Books.
- Goffman, Erving (1974) *Vårt rollespill til daglig. En studie av hverdagslivets dramatik*. Oslo: Dreyers forlag.
- Grønhaug, Kjell, Odd Hellesøy & Geir Kaufmann (2001) *Ledelse i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lee, Mushin & Joon Koh (2001) Is Empowerment Really a New Concept? *The International Journal of Human Resource Management*, 12 (4):684–695.
- Luthans, Fred. & Tim R. V. Davis (1979) Behavioral self-management (BSM): The missing link in managerial effectiveness. *Organizations Dynamics*, 8: 42–60.
- Mac Donald, Don (1988) *Bedriftsorganisasjonens logikk: fra klassisk linje til organisk mikroenhet*. Oslo: Tano.
- Manz, Charles C. (1983) *The art of self-leadership: Strategies for personal effectiveness in your life and work*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc.
- Manz, Charles C. (1986) Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *Academy of Management Review*, 11 (3).
- Manz, Charles C. (1992) Self-Leading Work Teams: Moving Beyond Self-Management Myths. *Human Relations*, 45 (11):1119–1140.
- Manz, Charles C. & Christopher P. Neck (1998) *Mastering Self-Leadership. Empowering Yourself for Personal Excellence*. N.J: Prentice Hall.

- Manz, Charles C. & Henry P. Sims (1980) Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective. *Academy of Management Review*, 5:361–367.
- Manz, Charles C. & Henry P. Sims (1984) Searching for the "Unleader": Organizational Members Views on Leading Self-Managed Groups. *Human Relations*, 17 (5): 409–424.
- Manz, Charles C. & Henry P. Sims (1986) Leading Self-managed Groups: a Conceptual Analysis of a Paradox. *Economic and Industrial Democracy*, 7:141–165.
- Manz, Charles C. & Henry P. Sims (1987) Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 32:106–128.
- Manz, Charles C. & Henry P. Sims (1989) *SuperLeadership: Leading Others to Lead Themselves*. New York: Prentice Hall.
- Manz, Charles C. & Henry P. Sims (1991) SuperLeadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership. *Organizational Dynamics*, 19 (4):18–35.
- Manz, Charles C. & Henry P. Sims (1995) *Business without bosses: How self-managing teams are building high-performance companies*. New York: John Wiley.
- Markham, Steven E. & Ina S. Markham (1995) Self-management and self-leadership re-examined: A level-of-analysis perspective. *Leadership Quarterly*, 6 (3): 343–359.
- Martinsen, Øyvind L. (red.) (2001) *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Neck, Christopher P. (1996) Thought self-leadership: A self-regulatory approach towards overcoming resistance to organizational change. *The International Journal of Organizational Analysis*, 4 (2): 202–216.
- Stacey, Ralph D. (2003) *Strategic Management and Organisational Dynamics. The Challenge of Complexity*. UK: Prentice Hall.
- Uhl-Bien, Mary & George B. Graen (1998) Individual self-management: Analyses of professionals self-managing activities in functional and cross-functional team. *Academy of Management Journal*, 41:340–350.
- Wadel, Cato (2005) *Samhandling og relasjoner. Mellommenneskelig tenkning i dagliglivet*. Flekkefjord: Seek a/s.
- Wadel, Carl Cato (2005) Når medarbeidere må lede hverandre – omorganisering mot mer medarbeiderledelse. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 7 (4):78–92.
- Walton, Richard E. (1985) From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review* 63 (2): 76–84.

### *Sammendrag*

Mange organisasjoner har bygget ned hierarkiet og innført en teambasert organisasjonsform. Dette stiller store krav til medarbeidernes evne til å organisere sitt eget arbeid. "Selvledelse" er dermed blitt et sentralt begrep i organisasjons- og ledelseslitteraturen. De rådende teorier om selvledelse fremstår imidlertid som mangelfulle på enkelte områder. Teoriene er individfokuserte og fanger dermed ikke opp hva slags selvledelse som kreves i den omfattende samhandlingen som medarbeiderne i flate, lagbaserte organisasjoner må inngå i. Artikkelen presenterer en studie av medarbeidersamhandling i Oljedirektoratet. Ved å fremheve den gjensidige avhengigheten og påvirkningen som finner sted i medarbeidersamhandling, blir de interaksjonelle aspektene ved selvledelse tydeliggjort. Det blir klart at selvledelse krever interaksjonelle og komplementære ferdigheter. Studien viser altså at de rådende teorier om selvledelse må suppleres med innsikter fra samhandlings-teori i tradisjonen fra Erving Goffman.

