

MASTEROPPGAVE

Læring i komplekse systemer: MALKL

Mai 2015

Ledelse i et kompleksitetsperspektiv

Artikkel 1:

Ledelse i et kompleksitetsperspektiv: En teoretisk tilnærming

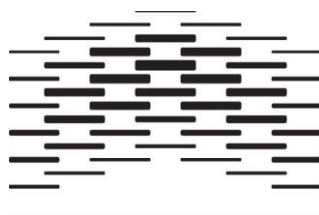
Artikkel 2:

Leders tidsbruk på planlagte og ikke-planlagte aktiviteter:
Et kompleksitetsperspektiv

Camilla Hexeberg

Fakultet for helsefag

Institutt for atferdsvitenskap



**HØGSKOLEN I OSLO
OG AKERSHUS**

Takk

Jeg ønsker å rette en stor takk til de som har bidratt til at det har vært mulig for meg å fullføre arbeidet med denne masteroppgaven. En takk til Ingunn Sandaker for verdifulle innspill i studiens oppstartsfasen. Takk til deltakerne som var villige til å ha meg med gjennom arbeidsdagene sine. Takk til medstudent Laila for nyttig meningsutveksling og hjelp med innhenting av data.

Takk til arbeidsgiver, venner og familie som har tilrettelagt og gjort det mulig for meg å arbeide med en masteroppgave ved siden av jobb.

Til sist vil jeg rette en stor takk til min veileder Hilde Mobekk som har gitt gode kommentarer, hjelp til å organisere tanker og holde motet oppe underveis. Det sies at hva slags veileder en samarbeider med er avgjørende for arbeidet med masteroppgaven. Hilde har vært avgjørende for min evne til å ferdigstille denne masteroppgaven.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag for begge artiklene	1
Artikkel 1: Ledelse i et kompleksitetsperspektiv: En teoretisk tilnærming	2
Sammendrag	3
Introduksjon	4
Distinksjonen mellom lederskap og ledelse	6
Historisk perspektiv	7
Ulike typer ledelse	8
Kompleksitetstilnærmingen	12
Komplisert versus kompleksitet	13
Et kompleksitetsperspektiv	13
Variasjon, interaksjon og seleksjon	14
Emergens og selvorganisering	16
Styring og kontroll	16
Oppsummering	20
Referanser	22
Artikkel 2: Lederes tidsbruk på planlagte og ikke-planlagte aktiviteter: Et kompleksitetsperspektiv	27
Sammendrag	28
Introduksjon	29
Kompleksitet og atferdsanalyse	31
Valgsituasjoner	32
Metode	34
For-studie	34
Utvalgsprosedyre	34
Deltakere	35
Design	36
Prosedyre	36
Resultater	39
Diskusjon	40
Oppsummering og konklusjon	48
Referanser	49
Tabeller	53
Appendiks	55

Tabelloversikt

Tabell 1: Observerte minutter av deltakernes tidsbruk fordelt på hovedkategorier

Tabell 2: Observerte minutter av deltakernes tidsbruk med oversikt over ulike kategorier

Sammendrag

Ledelse som fenomen har eksistert siden mennesker begynte å organisere seg for å oppnå et felles gode. Etter den omfattende IKT revolusjonen som har funnet sted, har nye måter å arbeide på oppstått. Samfunnet er i utvikling og blir stadig mer komplekst. Denne studien søker å øke forståelsen av hvordan ledere disponerer tiden sin over planlagte og ikke-planlagte aktiviteter i et kompleksitetsperspektiv. Artikkelen introduserer ledelse som fenomen i en historisk kontekst. Det fokuseres på ulike typer ledelse som transaksjonsledelse, transformasjonsledelse, verdibasert ledelse og selv-ledelse. Et kompleksitetsperspektiv til ledelse introduseres. Ledelse handler i et kompleksitetsperspektiv mye om hvordan forholde seg til uforutsigbarhet, usikkerhet og skiftende omgivelser. Artikkelen to inneholder en observasjonsstudie med to deltakere som begge var ledere. Observasjon ble gjort på bakgrunn av deltakernes mål for arbeidsdagen. Observasjon ble gjort i to hovedkategorier: planlagte aktiviteter og ikke-planlagte aktiviteter. Selvregistrering ble brukt som intervensjon for å undersøke om deltakerne brukte mer tid på planlagte aktiviteter når de registrerte egen atferd. Studiens funn er i tråd med en antakelse om arbeidsdagen i en kompleks hverdag hvor store deler av arbeidsdagen går til ikke-planlagte aktiviteter. Deltakerne brukte før intervensjon henholdsvis 47 % og 59 % av tiden på planlagte aktiviteter. Ved registrering av egen atferd brukte deltakerne henholdsvis 56 % og 78 % av tiden på planlagte aktiviteter. Studien gir et grunnlag for videre undersøkelser av lederes tidsbruk i et kompleksitetsperspektiv.

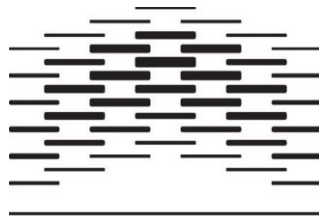
Nøkkelord: Ledelse, kompleksitet, ledere, tidsbruk, planlagte aktiviteter, ikke-planlagte aktiviteter, selvregistrering

Ledelse i et kompleksitetsperspektiv: En teoretisk tilnærming

Camilla Hexeberg

Institutt for atferdsvitenskap

Fakultet for helsefag



HØGSKOLEN I OSLO
OG AKERSHUS

Author note

Camilla Hexeberg, institutt for atferdsvitenskap, fakultet for helsefag, Høgskolen i Oslo og Akershus.

Spørsmål til artikkelen rettes til Camilla Hexeberg. E-mail:
camilla.hexeberg@gmail.com

Sammendrag

Gjennom et organisasjonsliv som har utviklet seg har ledelse etter hvert blitt et eget fagfelt. Ulike ledelsesteorier er introdusert på bakgrunn av funn fra organisert arbeidsliv. Gjennomgående for de fleste definisjoner er at ledelse er en prosess hvor ressurser brukes eller forvaltes for å oppnå et mål. I litteraturen skilles det ofte mellom lederskap og ledelse, hvor lederskap er å gjøre de riktige tingene, mens ledelse er å gjøre tingene riktig. En kompleksitetstilnærming til ledelse innebærer at ledelse er en funksjon av den daglige praksisen i organisasjoner. Kompleksitet kan brukes for å beskrive og forstå en rekke kaotiske, avledende, adaptive og ikke-lineære systemer og fenomener. Ikke-lineær dynamikk mellom relasjonene i et system gjør at prediksjon blir vanskelig. Komplekse systemer må tilpasse seg miljøets endrede krav for å overleve. Variasjon i handlingsmønstre og praksis muliggjør utvikling. Sammen med fenomener som emergens og selvorganisering, er relasjoner mellom delene i et system viktige. Et system kan være komplisert uten å være komplekst. Den ikke-lineære feedbacken og relasjonene som interagerer på en kontinuerlig basis bidrar til å gjøre systemer komplekse. Et kompleksitetsperspektiv på ledelse innebærer å se ledelse som funksjoner av de hverdagslige relasjonene i systemet. Kompleksitet kan ikke kontrolleres eller ignoreres. Den utnyttes blant annet ved en balansegang mellom å utforske nye og utnytte eksisterende løsninger, og åpne opp for variasjon der det er mulig.

Nøkkelord: Ledelse, kompleksitet, relasjoner, komplekse systemer

Ledelse i et kompleksitetsperspektiv: En teoretisk tilnærming

Ledelse er et fenomen som har utviklet seg til et eget fagfelt etter hvert som fenomenet har blitt formalisert gjennom organisasjonsliv som har tatt form (Bass, 2009). Ledelse som fenomen har eksistert helt siden mennesker begynte å organisere seg for å oppnå et felles gode, men det var først på 1900-tallet ledelse ble formalisert. Ledelsesfaget oppstod etter den industrielle revolusjonen hvor det ble behov for noen som styrte arbeidet i en gitt retning for å gi organisasjonen et konkurransefortrinn (Bakka & Fivelsdal, 2002). Det har siden vært stor interesse for fagfeltet og ledelsesteorier er blitt introdusert på bakgrunn av funn fra et organisert arbeidsliv (Bakka & Fivelsdal, 2002; Bass, 1990; Manz & Sims, 1980). Det er forsket på hva som er den beste måten å lede på og hvordan ledere disponerer tiden sin over ulike aktiviteter (Hales, 1986; Stewart, 1989). Ledelse som fagfelt berører alle deler av et organisert samfunn (Mintzberg, 2009a). Ledelse er viktig for organisasjonens evne til å operere smidig i sitt miljø og for de ansattes tilfredshet. Dagens samfunn er preget av økende kompleksitet. Etter den omfattende IKT revolusjonen, som har funnet sted de siste årtiene, med nye muligheter og utfordringer har nye måter å arbeide på oppstått (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Som en følge av utviklingen i samfunnet har relasjonene mellom elementer i systemene og mellom systemer blitt mer kompliserte og komplekse (Bogg & Geyer, 2007). Hvordan den økende kompleksiteten har påvirket måten ledelse betraktes på er interessant, og det er et dagsaktuelt tema det bør fokuseres på.

De store ulikhetene blant ledere, grupper som ledes og konteksten som ledelse finner sted i, er imidlertid mangfoldig. Det er derfor vanskelig å definere ledelse som fenomen ved bruk av en enkelt teori. Ledelse brukes som en samlebetegnelse for aktivitetene ledere foretar seg. En konsekvens av mangfoldet er at det finnes ulike perspektiver på ledelse avhengig av i hvilken sammenheng ledelse studeres. Gjennom utviklingen av ledelsesfeltet har det blitt et større fokus på at menneskene er den viktigste ressursen i enhver organisasjon (Jacobsen &

Thorsvik, 2013). Den økende kompleksiteten i samfunnet fordrer at ledere i større grad fokuserer på menneskelig atferd. At menneskelig atferd er det viktigste elementet i organisasjonen utfordrer et syn på ledelse hvor styring og kontroll er i fokus. Mennesker er ofte ikke forutsigbare og handlinger har konsekvenser. Når kompleksiteten i samfunnet øker, og relasjonene mellom mennesker blir mer komplekse og innfløkte, blir det vanskeligere å inneha kontroll over en organisasjon (Sandaker, 2009). Kompleksitetsteori er en tilnærming til ledelse hvor det fokuseres på at komplekse systemer er uforutsigbare og prediksjon er vanskelig grunnet deres ikke-lineære natur (Anderson, 1999). Ledelse skjer i de hverdagslige relasjonene som hele tiden foregår i systemet (Marion & Uhl-Bien, 2011). Det innebærer at de enkle relasjonene og praksis må være utgangspunktet for ledelse.

I den følgende teksten beskrives ulike ledelsesteorier som har fått mye oppmerksomhet opp gjennom tidene, og disse plasseres i en historisk kontekst. Videre vil kompleksitetstilnærmingen introduseres, og det vil være fokus på hva en slik tilnærming kan bidra med for å forstå fenomenet ledelse i dagens samfunn.

En leder kan defineres som en person med ansvar for en organisasjon eller underenhet (Mintzberg, 2009f). En organisasjon er en bevisst koordinert sosial enhet bestående av to eller flere mennesker, som fungerer på en relativt kontinuerlig basis for å oppnå et felles mål eller felles sett av mål (Robbins & Judge, 2013). Ledelse kan oppfattes forskjellig avhengig av sammenhengen fenomenet settes i (Nylehn, 1997). Ledelse i organisasjoner utøves også for å bidra til at aktiviteter foregår planmessig og sammenhengende (Nylehn, 1999). Ledelse betegnes som den aktive rollen som innehas av den individuelle lederen i ledelsesprosessen (Sims & Lorenzi, 1992). Ledelse er blitt oppfattet som gruppeprosesser, personlige egenskaper, et fenomen forbundet med makt og bestemte typer atferd, som et resultat av samhandling, som en rolle, som iverksetting av struktur og som ulike kombinasjoner av dette (Bass, 2009). Gjennomgående for de fleste definisjonene av ledelse er at det er en prosess

hvor ressurser brukes eller forvaltes for å oppnå et mål. Det finnes ledere i de fleste grupperinger. Det er ledere i idrettsforsamlinger, i foreldreutvalg på skolene, i næringslivet og offentlig forvaltning. Noen ledere er valgt for sin fagkompetanse, andre for sine personlige egenskaper.

Distinksjonen mellom lederskap og ledelse

I ledelseslitteraturen skilles det ofte mellom «leadership» og «management» (Kotter, 2001; Mintzberg, 2009a). I mange tilfeller blir både «leadership» og «management» oversatt til kun «ledelse» på norsk (Bakka, Fivelsdal, & Nordhaug, 2004). Dette gjør at noe av essensen i en del av litteraturen om ledelse trolig forsvinner. I norsk litteratur brukes begrepene «ledelse», «lederskap» og «administrasjon» om denne distinksjonen. «Leadership» blir ofte «ledelse» og «management» blir ofte «administrasjon», men brukes også for «ledelse». Distinksjonen er viktig, da en kan være en leder uten å administrere, og en kan administrere uten å være en leder (Bolman & Deal, 2009). Flere har trukket et skille ved at administrasjon er å gjøre tingene riktig, mens ledelse er å gjøre de riktige tingene (Bass, 1990; Kent, 2005).

Kotter (2001) påpeker forskjellen mellom lederskap og ledelse hvor ledelse brukes om hvordan kompleksitet håndteres, og lederskap handler om å håndtere forandring. Et slikt skille kan innebære at ledelse handler om administrering av systemer og andre oppgaver for at organisasjonen ikke skal stoppe opp, mens lederskap baseres på oppfatningen om at ledere velger en retning, og medarbeiderne og organisasjonen skal følge denne. Det er forsøkt å skille mellom administrasjon i det daglige, som er opptatt av planlegging, organisering og styring, mens ledelse er en forandringsprosess hvor det er fokus på å utarbeide visjoner, bygge nettverk og skape relasjoner.

Det kan diskuteres om ledelse og administrasjon er komplementære eller motsetningsfylte prosesser (Kotter, 2001). I praksis er det vanskelig å gjøre denne

distinksjonen i organisasjoner hvor det ikke er ansatt en leder til lederskap og en leder til administrasjon. Mange ledere har arbeidsoppgaver som vil høre inn under begge sider av en slik distinksjon. I den følgende teksten sidestilles begrepene og omtales i helhet som ledelse.

Historisk perspektiv

Ledelse har forandret og utviklet seg gjennom tidene. Den samfunnsmessige og teknologiske utviklingen har påvirket hvordan ledelse som fagfelt har utviklet seg. I et historisk perspektiv kan ledelse betraktes i ulike faser. Fasene er ikke absolutte, men de glir over i hverandre og flere av trekkene finnes i organisasjoner i dag. Etter den industrielle revolusjonen stod vitenskapelig ledelse anført av Taylor (1856-1917) sterkt (Lemak, 2004). I industrialismens tidlige faser var det viktig å effektivisere hendelsesforløp og arbeidsprosesser. I denne perioden gikk en i den vestlige verden fra et fokus på skreddersøm til masseproduksjon, og utviklingen gikk mange steder fra enkelt landbruk til større industrialisering (Bakka & Fivelsdal, 2002; Hatch, 2001). Gjennom utviklingen av industrien med samlebånd og «stoppeklokkeledelse» oppstod behovet for funksjonsdelt ledelse. Mye av ledelsesfaget har sin opprinnelse fra denne tiden. Administrativ ledelse ved Fayol (1841-1925) stod sterkt på samme tid (Hatch, 2001). I denne perioden var fokuset på klare kommando- og ledelseslinjer. Utvikling av industrien vektla fokus på å effektivisere arbeidet, etter som store volum kunne gi et konkurransefortrinn (Lemak, 2004). Arbeiderne ble presset og behandlet som maskiner. Etter hvert ble det oppdaget at mennesker ikke kunne behandles på denne måten da en reduksjonistisk tankegang ikke førte frem på samme måte som med maskiner (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Flere ble oppmerksomme på at mennesker presterte bedre der arbeidsforholdene lå til rette for arbeidstakerne (Flaa, Hofoss, Holmer-Hoven, Medhus, & Rønning, 1995).

Samarbeidsforsøkene mellom den norske stat og Volvo i Sverige banet vei for selvstyrte grupper (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Stor grad av selvstyring og selvorganisering

ga økt produktivitet. Den sosio-tekniske tilnærmingen er i dag grunnlaget for den nordiske modellen for arbeidsorganisering hvor variasjon i arbeidsoppgaver, læringsmuligheter, autonomi, helhetlige oppgaver og tilbakemeldinger på arbeidet står sentralt (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Parallelt med vitenskapelig og administrativ ledelse fikk staten, ved lovgivning, en stor rolle. Weber beskrev litt senere den idealkritiske byråkratimodellen som tok for seg skillet mellom politikk og administrasjon (Bakka & Fivelsdal, 2002). Likhet for loven og objektivitet ble vektlagt ved upersonlig administrasjon (Hatch, 2001). Denne utviklingen av organisasjoner og ledelsesfaget viser at mye har skjedd på kort tid. Utviklingen var først preget av teknologi, det ble så fokusert på administrasjon hvor arbeid ble delegert for å effektivisere ytterligere. I fasene av den tidlige utviklingen var det fokus på effektivitet og arbeiderne ble i stor grad behandlet som maskiner. Det første store paradigmeskiftet i synet på organisasjon og ledelse fant sted ved at det ble fokus på det menneskelige aspektet.

Ulike typer ledelse

Ved transaksjonsledelse fremstår ledelse som en transaksjon av tjenester hvor ledelse utøves avhengig av hva arbeideren presterer. Transaksjonsledere bygger sin ledelse på: betinget belønning gjerne avhengig av prestasjoner, ledelse ved unntak (aktivt og passivt) ved å lete etter feil å korrigere eller inngripen kun når regler ikke følges, og ved laissez-faire som en form for ansvarsfraskrivelse hvor lederen unngår å ta ansvar og avgjørelser (Bass, 1990). Transaksjonsledelse basert på utvekslinger mellom leder og ansatt, vil være en oppskrift for middelmådighet (Bass, 1990). Dette fordi ledelsen er basert på et transaksjonsforhold mellom leder og ansatt som gir lite rom for variasjon hos den ansatte. Arbeideren kan i så måte tenkes å holde et høyt arbeidstempo i frykt for aversiver eller i håp om belønninger.

Transformasjonsledelse er preget av ledere som skaper interesse for, og aksept av gruppens mål som gjør at medarbeideren tenker på gruppen som helhet og ikke bare på egne interesser. På bakgrunn av ulike studier som er gjort på ledere og ledelse har Bass (1990)

kommet frem til noen egenskaper ved transformasjonsledere. Lederne er ikke like i sin utførelse av ledelse, men har gjerne egenskaper som er definerende for forholdet mellom leder og ansatt, og som oppleves viktig for de ansatte. Lederne har gjerne en karisma hvor det fokuseres på en teamfølelse basert på stolthet, respekt og tillit. Lederne er inspirerende og fokuserer på intellektuell stimulering og tar individuelle hensyn til sine ansatte. Lederne uttrykker karisma på en måte som gjør at de ansatte ønsker å identifisere seg med lederen. Når lederen klarer å samle sine ansatte rundt en felles visjon og teamfølelse på bakgrunn av visse egenskaper, er grunnlaget for ledereffektivitet lagt. Fordi ansatte føler seg ivaretatt og sett av lederen, vil de trolig gjøre en ekstra innsats (Bass, 1990).

Verdibasert ledelse bygger på ideen om at ledelse bør være basert på verdier og fokuserer på organisasjonens retning og verdier (Thompson, 2009). Verdibasert ledelse handler om å forsøke å styre organisasjonen på grunnlag av et felles verdsett. Lederens oppgave blir gjerne å etablere en visjon og et verdsett, og forankre verdsettet i organisasjonens kultur slik at verdigrunnlaget blir meningsfullt for organisasjonen. Gjennom ledelse hvor det er fokus på visjon og mål, arbeid med ønskede og avgrensning av uønskede verdier, og forankring av verdigrunnlaget skal verdiene gi organisasjonen en meningsfull funksjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Verdibasert ledelse tar utgangspunkt i et felles definert og akseptert verdsett i arbeidet med å jobbe mot en visjon.

Fra verdibasert ledelse er ikke overgangen så stor til ledelse gjennom selv-ledelse. Fokuset skifter fra eksterne faktorer til interne faktorer og mentale prosesser. Selv-ledelse defineres som et sett av strategier personen bruker for å påvirke seg selv (Sims & Lorenzi, 1992). Evnen til å påvirke egen atferd gjennom forsterkningskontingenser en selv kontrollerer er viktig ved selv-ledelse. Det er medarbeiderne selv som styrer de motivasjonelle prosessene som ledere ellers ville vært opptatt av å påvirke hos sine medarbeidere. Det er naturlig at ledes fokus blir av annen art hvor det fokuseres mer på å tilrettelegge for selv-ledelse hos

sine medarbeidere. Å være en god rollemodell gjennom modellering er viktig i en slik sammenheng (Cooper, Heron, & Heward, 2007). Lederes rolle blir viktig gjennom oppmuntring og å hjelpe medarbeiderne etablere gode selv-ledelsesprosedyrer (Manz & Sims, 1980).

Ledelsesteoriene er preget av utviklingen i samfunnet, primært i den vestlige verden, på tiden de ble til. Hele eller deler av teoriene eksisterer fortsatt i ulike organisasjoner, og kombinasjoner brukes. Teoriene kan betraktes som en grov sortering av ulike ledelsesperspektiver. I transaksjonsledelse er det gjerne fokus på prestasjoner, et høyt volum og standardisering i arbeidsprosesser. Ved selv-ledelse gis medarbeiderne, på samme måte som med transformasjonsledelse og verdibasert ledelse, stor tillit og det er ofte rom for personlig vekst. Transaksjonsledelse kan kobles til mekaniske organisasjoner som gjerne er preget av standardiserte varer og tjenester, og som fungerer best under stabile forhold med interne belønningkriterier som følger hierarkiet i organisasjonen (Bakka & Fivelsdal, 2002; Hatch, 2001). Under slike betingelser er det vanskelig å skape utvikling og resultatet blir ofte jevne prestasjoner. Ved å skape variasjon legges grunnlaget for utvikling. Organiske organisasjoner opererer best under endring i omgivelsene som åpne systemer som får feedback utenfra (Nylehn, 1997). Transformasjonsledelse vil kunne skape en kultur som gir rom for variasjon og nye ideer. Variasjon i arbeidet vil medføre at prestasjonene og resultatene også endres i perioder. Sannsynligheten er stor for at medarbeiderne med jevne mellomrom vil prestere godt. Transformasjonsledelse kan betraktes som en videreføring av transaksjonsledelse i takt med utviklingen i samfunnet.

Det vil også være mulig å se på transaksjonsledelse og transformasjonsledelse i sammenheng med distinksjonen mellom «lederskap/ledelse» og «administrasjon». I distinksjonen mellom «lederskap/ledelse» og «administrasjon» er det sagt at administrasjon er å gjøre ting rett, mens lederskap er å gjøre de riktige tingene. Hetland (2008) bruker den

samme slutningen i forhold til transaksjonsledelse og transformasjonsledelse hvor transformasjonsledelse innebærer å gjøre de riktige tingene, mens transaksjonsledelse består i å gjøre ting riktig. Der transaksjonsledelse betyr å gjøre ting riktig, beveger en seg over på delen av ledelse som dreier seg om økonomi og endring av grunnforhold. Transformasjonsledelse og «lederskap» dreier seg mer om motivasjon av medarbeidere og å skape forandring mot et mål.

I verdibasert ledelse er det naturlig fokus på å danne en felles plattform forankret i et felles verdigrunnlag ansatte gjenkjenner og identifiserer seg med. Å skape verdier som treffer medarbeiderne, og som samtidig er mulig å konkretisere og arbeide direkte med, er vanskelig. Illusjonen om visjoner og verdier som ledelsesverktøy gjennom å bygge en vinnerkultur er i ferd med å bli oppslukende. Det arbeides lite eller ingenting med spørsmål som vedrører dette i hverdagen (Johannessen, 2011). Det kan være en utfordring å skape en samlende organisasjonskultur som verdibasert ledelse er bygget på. Ledelsesfilosofien bygger på forestillingen om at medarbeiderne som absorberer organisasjonens tankesett i større grad vil kunne styre seg selv og samtidig være forutsigbare og lojale (Bakka et al., 2004). Når medarbeiderne i større grad styrer seg selv, stiller det andre krav enn styring og kontroll til ledere. Ved selv-ledelse blir fokuset for ledere å etablere en kultur for utvikling av selv-ledelse og legge til rette slik at det er mulig for medarbeiderne og selv strukturere sin arbeidshverdag gjennom egne målsettinger. Selv-ledelse bygger på grunnleggende prinsipper om atferd hvor forsterket atferd forekommer hyppigere (Sims & Lorenzi, 1992).

Ledelse kan ikke være et fenomen som primært omhandler styring og kontroll. Ledelse handler vel så mye om hvordan forholde seg til uforutsigbarhet, usikkerhet, paradoksale prosesser og skiftende omgivelser. Ledelse er blitt diskutert og betraktet i takt med utviklingen og ulike trender i organisasjonsliv. Samfunnet vil fortsette å utvikle seg, og

det samme vil også synet på ledelse. Det er derfor viktig med en tankegang som gjør at ledelse kan betraktes i lys av denne utviklingen.

Kompleksitetstilnærmingen

I takt med IKT revolusjonen har måter å arbeide på endret seg. Det er dermed behov for å betrakte ledelse i et nytt lys. Kompleksitetstilnærmingen utfordrer et syn på ledelse hvor det er fokus på ledelse ved styring og kontroll. Den muliggjør et syn på ledelse gjennom utvikling, hvor fokuset er på at ledelse er en funksjon av de daglige relasjonene som finner sted i organisasjonen (Uhl-Bien, Marion, & McKelvey, 2007). Oppmerksomheten har lett for å havne på ledere som om ledere har en evne til å stake ut retningen for organisasjonen (Johannessen, 2011). Ledelse som fenomen er for komplekst til å kunne beskrives som en handling utført av enkeltpersoner (Uhl-Bien et al., 2007).

Samfunnet er i endring og organisasjonene som opererer i samfunnet blir stadig mer komplekse gjennom kompliserte mønstre av relasjoner (Maguire, Allen, & McKelvey, 2011). Relasjoner innad i organisasjonen, mellom organisasjonene og med omgivelsene organisasjonene opererer i påvirker organisasjoner på ulike måter. Kompleksitetstilnærmingen har et fokus på hvordan en kan tilpasse seg utviklingen, usikkerheten og uforutsigbarheten organisasjoner til enhver tid må forholde seg til (Marion & Uhl-Bien, 2011). Kompleksitet kan anses som et samlebegrep for å beskrive og forstå et bredt spekter av kaotiske, avledende, adaptive, ikke-lineære og komplekse systemer og fenomener (Bogg & Geyer, 2007). Kompleksitet er et begrep som ofte brukes til å beskrive samfunnet man opererer i, der de institusjonelle grensene ikke i samme grad som tidligere regulerer samhandlingen blant aktørene (Sandaker, 2009). Etter IKT revolusjonen som har funnet sted, og som fortsatt er under utvikling, gjør en ikke-lineær dynamikk at prediksjon i komplekse systemer gjerne blir vanskelig.

Kompleksitet har etter hvert utviklet seg til å bli en vitenskap av systemer med mange interagerende deler med sammenvevd atferd som ikke kan reduseres til de enkelte delene (Thietart & Forgues, 2011). Miljøet er den selekterende enhet, hvor komplekse systemer må være adaptive og tilpasningsdyktige for å kunne møte miljøets krav for å overleve (Hodgson, 2011; Pierce & Cheney, 2008; Sandaker, 2009). Organisasjoner består av mennesker og mennesker er ofte lite forutsigbare. Store organisasjoner er gjerne uoversiktlige enheter med et forvirrende apparat av mennesker, avdelinger, teknologier og målsettinger (Bolman & Deal, 2009). Det er dermed vanskelig å holde oversikt over hva som foregår og hvilke konsekvenser ulike handlinger har i større organisasjoner.

Komplisert versus kompleksitet

Systemer kan være kompliserte uten nødvendigvis å være komplekse (Richardson, 2011). Et puslespill med tusenvis av brikker er komplisert. Bildet er komplisert, men ikke komplekst. I puslespillet interagerer ikke delene med hverandre, mens i komplekse systemer interagerer delene i systemet med hverandre. Menneskelig atferd bidrar til å gjøre systemer komplekse hvor relasjoner mellom elementene er viktig. Ikke-lineær feedback kjennetegner komplekse systemer (Richardson, 2011). Det er forholdet mellom delene som gjerne gjør systemet komplekst. Likevel er det ledere som behandler slike systemer som kompliserte, og ikke som komplekse (Dekker, 2011). Systemet kan ikke betraktes som en enhet som kan plukkes fra hverandre og settes sammen igjen. Grunnet komplekse systemers natur med ikke-lineære relasjoner og sammenvevde betingelser for atferd vil det være verdier i systemet som helhet som ikke kan deles på de enkelte delene.

Et kompleksitetsperspektiv

I fagfeltene ledelse og organisasjonsteori har bruken av kompleksitetsvitenskap vokst de siste årtiene (Maguire et al., 2011). Kompleksitet har sin bakgrunn både fra biologi og naturvitenskap (Sandaker, 2010). Det er ingen helhetlig vitenskap eller tilnærming som det

enes om (Boisot, 2011). En tilnærming er å se systemer som komplekse adaptive systemer (Stacey, 1996). Kompleksitet kan også betraktes i et seleksjonsperspektiv hvor variasjon, interaksjon og seleksjon er viktige elementer (Glenn & Malott, 2004; Sandaker, 2009). Kompleksitet dreier seg om gjensidig avhengighet i ikke-lineære relasjoner, komplekse systemer må tilpasse seg omgivelsene for å kunne overleve, og det er fokus på verdifulle relasjoner i systemet. Kompleksitetstilnærmingen anerkjenner i stor grad utfordringene tilknyttet kompleksitet som usikkerhet, uforutsigbarhet og paradoksale prosesser (Anderson, 1999; Eoyang, 2011; Goldstein, 2011; Marion & Uhl-Bien, 2011).

Variasjon, interaksjon og seleksjon. Komplekse adaptive systemer er unike. Deres heterogene, interaktive og sammenvevde struktur gjør at de raskt kan utforske og finne løsninger på miljøets endrede krav (Uhl-Bien et al., 2007). Fra evolusjonsteori er variasjon, interaksjon og seleksjon nøkkelprosesser som kreves for å skape utvikling hos en art (Pierce & Cheney, 2008). For komplekse systemer er det de samme drivkreftene som bidrar til at systemet utvikler seg. Ved variasjon blir lederes hovedfokus hva som er den rette balansen mellom variasjon og ensartethet (mellom utforskning og standardisering). Ledere bør oppfordre og legge til rette for variasjon der det er mulig. Interaksjon er nødvendig for dynamiske systemer. Ved seleksjon vil oppgaven være å etablere passende standarder, og mål til å veilede valg mellom nye strategier. Strategiene vil så endre seg avhengig av suksess (seleksjon), imitasjon av andre agenter (reproduksjon og kopiering), samt prøving og feiling (utforskning) (Axelrod & Cohen, 2000).

Det må være variasjon i en populasjon for at noe skal kunne selekteres (Pierce & Cheney, 2008). Det er mulig å legge til rette for seleksjon av enkelte strategier eller ekskludere dårlige strategier. I et slikt system vil det være agenter som prøver å tilpasse seg systemet. Ved å tilpasse seg andre agenter, endrer de betingelsene de andre lever under, og som en følge, muligens også deres strategier (Axelrod & Cohen, 2000). På denne måten kan

konsekvensen av tilpasningen være uforutsigbar, hvor hver forandring endrer miljøbetingelsene der neste forandring skal finne sted. Glenn (2003) diskuterer sammenvevd atferd i sammenheng med miljøbetingelser. Ved sammenvevd atferd utgjør en aktør miljøbetingelsene for en annen aktørs atferd. Aktørene blir hverandres betingelser for atferd, og produserer et resultat annerledes enn summen av delene.

For at organisasjonen skal tilpasse seg miljøets krav må det tillates en viss grad av variasjon. Der målet er standardiserte prosesser begrenses variasjon til et minimum for å opprettholde produksjon på et maksimum (Hatch, 2001). Interaksjon begrenses til få kommandolinjer og avvik rettes når atferd forekommer med for mye variasjon (Sandaker, 2009). For åpne systemer som er mottakelige for feedback fra omgivelsene tillates ofte mer variasjon (Nylehn, 1999). For å oppnå løsninger som kreves i et uforutsigbart og dynamisk miljø kreves variasjon og omstillingsevne. Det er derfor grunn til å tro at organisasjonene som tilpasser seg miljøet ved å tillate stor grad av variasjon og bred interaksjon i større grad vil være skikket til å møte samfunnets krav til kompleksitet. Organisasjoner som holder på standardiserte prosesser vil på et tidspunkt ikke være i stand til å imøtekomme endrede miljøbetingelser som en følge av utviklingen i samfunnet. Det oppstår derfor et paradoks hvor standardisering og variasjon utgjør motpartene. Å tøyne kompleksiteten gjennom en balansegang mellom utnyttning og utforskning som vil gjøre det mulig å følge de endrede miljøbetingelsene er viktig for komplekse adaptive systemer (Axelrod & Cohen, 2000).

I et kompleksitetsperspektiv er det fokus på relasjonene. Samarbeid og interaksjon mellom mennesker gjør at det kan oppstå uventede produkter og resultater. På denne måten bringes en ny faktor til fagfeltet ledelse ved at det ikke er mulig å bringe organisasjonen og utviklingen under kontroll da relasjonene mellom medarbeiderne i organisasjonen er uforutsigbare. Utfordringen med å predikere utviklingen til komplekse systemer kan brytes ned til interaksjonene i systemene og en ikke-lineær dynamikk (Eoyang, 2011; Merali &

Allen, 2011). Det kan være mulig å tøyse kompleksiteten. I motsetning til å forsøke å kontrollere den, kan den utnyttes og det beste av den kan brukes til å redusere de uheldige sidene kompleksiteten medfører (Axelrod & Cohen, 2000; Glenn & Malott, 2004). Et komplekst system kan ikke kontrolleres, og prediksjon og kontroll er vanskelig å oppnå. Små hendelser kan ha store konsekvenser og stor innsats kan tilsynelatende være uten effekt. Hvert system er unikt fordi det består av mange ulike elementer med flere interaksjoner og sammenvevde betingelser for atferd mellom aktørene i systemet.

Emergens og selvorganisering. Emergens er en kjent egenskap ved komplekse systemer. Emergens kan forstås som prosessen hvor flere aktører skaper et fenomen på systemnivå som er ulikt summen av systemets deler (Eoyang, 2011). Emergente egenskaper henger tett sammen med selvorganisering (Hodgson, 2011). Interaksjonen mellom menneskene i systemene gir resultater som ikke er planlagt. Gjennom sin deltakelse i interaksjonen påvirker deltakerne resultatene som oppstår. Organisasjoner kan på denne måten forstås som selvorganiserende prosesser (Johannessen, 2011). Emergens kan være både ønsket og uønsket ved at egenskapene som oppstår ofte er uventede og uforutsigbare da de oppstår i relasjonene i systemet. Emergens har blitt en viktig komponent ved studiet av ledelse og organisasjoner (Goldstein, 2011).

Styring og kontroll. Mange organisasjoner ved sine ledere ser i dag ut til å forsøke styre eller kontrollere kompleksiteten ved bruk av styringstiltak som handlingsplaner, visjoner, mål og strategier (Johannessen, 2011). Muligens gjøres dette grunnet en forventning eller ønske om forutsigbarhet. Fra et kompleksitetsperspektiv kan det derfor se ut til at usikkerhet, uforutsigbarhet og kompleksitet oppfattes og behandles som sære fenomener som må bringes under kontroll ved hjelp av ulike styringsverktøy (Johannessen, 2011). Ledelse blir en funksjon av interaksjonen som finner sted i organisasjonen. I komplekse adaptive systemer kan ledelse betraktes som en kompleks interaktiv dynamikk hvor ulike utfall kan

oppstå (Uhl-Bien et al., 2007). I praksis vil dette ofte bety å handle under usikkerhet og uforutsigbarhet, samt leve med utfordringene som oppstår.

Selv om det har vært en utvikling innen ledelsesfeltet mot mer selvstendige medarbeidere, er fortsatt styring og kontroll en stor del av hverdagen for mange ledere. Ledere måles på resultater, og som en følge kreves måleparametere som ledere må bruke på avdelings- eller organisasjonens prestasjoner. Trolig er de fleste ledere klar over at det er vanskelig å føre en kompleks organisasjon i en gitt retning. Likevel blir symboler på styring og kontroll brukt i utstrakt grad. Planlegging, organisering, styring og kontroll blir gjerne definert som ledelsesoppgaver. Ledere selv mener de bruker tiden på slike oppgaver, men ofte brukes tiden på andre oppgaver (Mintzberg, 2009f). Den symbolske retorikken muliggjør en fornemmelse av styring og kontroll (Johannessen, 2011). Nye og uventede hendelser oppstår stadig som en følge av utvikling. Slike hendelser er tilsynelatende like tidligere hendelser, men situasjonen vil ikke være helt lik. Hendelser knyttes til kjente sammenhenger eller lignende situasjoner som det finnes relasjoner til fra tidligere erfaringer (Baum, 2005). Fornemmelsen av kontroll blir dermed en viktig variabel i forhold til hvordan man forholder seg til den uforutsigbare kompleksiteten.

Ledelse vil være en funksjon av de dagligdagse relasjonene og interaksjonene som finner sted i organisasjonen (Uhl-Bien et al., 2007). Det er der ledere må være tilstede. Ledelse kan ikke betraktes som en egen aktivitet som kan finne sted på et styrerom distansert fra daglig praksis i organisasjonen. Ledelse skjer i sentrum av organisasjonen der praksisen utvikles. Med dette menes at det må rettes oppmerksomhet mot at lederen ikke kan peke ut en retning for organisasjonen. I den grad det tillates å diskutere om det kan pekes ut en retning for organisasjonen, vil det mest åpenbare stedet hvor dette finner sted være i de daglige interaksjonene.

Uavhengig av visjoner og verdier som er vedtatt av ledelsen, er det i det daglige arbeidet praksis etableres og kulturen skapes. At ledere selv mener de bruker tiden sin på oppgaver tilknyttet tradisjonelle lederoppgaver som er forbundet med styring og kontroll er interessant (Mintzberg, 2009a, 2009d). Ledere kan ikke distansere seg fra praksis hvor ledelse må finne sted. En forventning om at ledere kan stake ut en retning for organisasjonen og at symbolikken som anvendes støtter en slik forestilling er i tilfeller problematisk. Det skaper en illusjon som muliggjør et syn på organisasjonen hvor en leder kan kontrollere utviklingen til organisasjonen. Det er trolig likevel en viktig illusjon i mange sammenhenger. Hvis det anerkjennes og kommuniseres at ledere ikke kan styre organisasjonen i en gitt retning, ville det muligens føre til uavklarte og utfordrende tilstander både for de som skal lede organisasjonen, medarbeiderne som utgjør den og miljøet den skal interagere med. Det ville i slike tilfeller muligens oppleves vanskelig å arbeide mot et felles mål.

Det kan derfor ikke konkluderes med at det ikke kan pekes ut en retning og at det ikke er mulig å kontrollere utviklingen i en viss grad. Det er i stedet nødvendig med en komplementær tilnærming til ledelse. Det handler på mange måter om å finne en balanse mellom styring og kontroll samtidig som det legges til rette for utvikling. Selvstyrte grupper er muligens en god arbeidsmåte hvor medarbeiderne presterer bra. Arbeidsmåtene tillater stor grad av variasjon som støtter utviklingen i arbeidet. Det er interaksjonen og kulturen i den selvstyrte gruppen som avgjør hvilken retning den tar. Med ledere som koordinerer, legger til rette og kommuniserer målene for den selvstyrte gruppen vil det være mulig for gruppen i større grad å styre seg selv mot målet.

En slik tankegang bør anvendes på ledelse i dagens samfunn generelt. Fordi den symbolske verdien av styrings- og kontrollmekanismer er stor må ledere være bevisste på deres verdi. En av ledernes hovedoppgaver bør derfor være å forsøke å finne balansegangen mellom de hverdagslige interaksjonene og styrings- og kontrollmekanismer. Hvis

kompleksitet møtes med stor grad av styrings- og kontrollmekanismer, er det grunn til å tro at kompleksiteten oppfattes som negativt og noe som må elimineres (Johannessen, 2011). Som en del av samfunnets utvikling blir de ikke-lineære relasjonene flere og mønstre av relasjoner blir stadig mer sammensatt som gir uventede utfall. Kompleksiteten kan ikke elimineres.

Kompleksitet bør møtes åpent og med et fokus på at den også kan ha sine fordeler. Variasjon og emergente fenomener som oppstår kan i mange tilfeller gi et konkurransefortrinn.

Balansegangen mellom å utforske og utnytte med tanke på produksjon kan derfor anvendes også med tanke på hvordan lederen forholder seg til ulike paradokser som oppstår. Ledernes utfordring bør være å skape arenaer for selvorganisering og stor grad av variasjon.

Der målet er standardisering og rutinearbeid er det gjerne en tradisjonell oppfatning at variasjon bør begrenses til et minimum (Sandaker, 2009). Eksempler på slike tilfeller kan være sikkerhetsarbeid hvor det vil være en stor risiko å tillate variasjon. Her bør målet være å skape en fleksibel kultur som lett omstiller seg dersom det er nødvendig. Helsevesen er spesielt opptatt av kompleksitet, da konsekvensene gjerne er store i helsesektoren (St.Pierre, Hofinger, Buerschaper, & Simon, 2011). Det er derfor essensielt med en forståelse av komplekse systemer for å håndtere de på en trygg og forsvarlig måte. Systemene kan ikke plukkes fra hverandre og settes sammen igjen for å undersøke hendelsesforløp (Dekker, 2011).

Distinksjonen mellom komplisert og komplekst blir i denne sammenhengen viktig. Da små endringer kan gi store konsekvenser som er vanskelig å predikere er det viktig at systemene behandles som komplekse. Systemer kan ikke reduseres til sine elementer fordi viktige forhold ved systemene finnes i relasjonene mellom de enkelte elementene. At ledelse foregår i den daglige praksis i organisasjoner hvor systemer interagerer med og tilpasser seg omgivelsene sine, er relevant for distinksjonen mellom «lederskap» og «administrasjon». Ledelse vil i en slik sammenheng trolig være avhengig av både «lederskap» og «ledelse ved

administrering». Ofte vil ledere måtte utøve både lederskap og benytte seg av administrasjon for at organisasjonen skal fortsette å utvikle seg. På den måten vil «ledelse» og «lederskap» bli to sider av samme sak, og det vil i denne sammenhengen oppleves meningsløst å skille mellom disse to. De atferdsmessige prosessene som anvendes i henholdsvis «leadership» og «management» er de samme (Daniels & Daniels, 2006).

Oppsummering

Kompleksitetstilnærmingen gir ingen klar teori som kan anvendes i organisasjoner og av ledere. Kompleksitetsvitenskapen er fortsatt i utvikling og det er først de siste årtiene kompleksitet har vært gjenstand for omfattende oppmerksomhet i organisasjonssammenheng. Kompleksitet har blitt en viktig del av organisasjonsliv ettersom samfunnet blir stadig mer innfløkt og utviklingen går raskere. Det er i stor grad kartlagt og enighet om hva kompleksitet er, men hvordan den skal håndteres og hva som er den beste fremgangsmåten er fortsatt uklart. Ettersom det nå er bredere interesse for temaet og det anerkjennes at kompleksiteten ikke kan ignoreres, er det grunn til å tro at det vil være mer forskning rettet mot temaet de kommende årene. Med tiden og mer forskning vil det mest sannsynlig utvikles mer konkrete verktøy ledere kan bruke i sin hverdag for å håndtere og forholde seg til kompleksiteten. Kompleksitetsvitenskap vil med tiden bli et stort fagfelt som vil ha mye å si for måten samfunnet betraktes i lys av utvikling. Det er flere forslag til hvordan ledere kan håndtere kompleksitet (Axelrod & Cohen, 2000; Glenn & Malott, 2004; Marion & Uhl-Bien, 2011). Forslagene baserer seg blant annet på en balansegang mellom å utforske nye og utnytte eksisterende løsninger, åpne opp for variasjon der det er mulig å begrense den hvor forholdene tilsier det. Et syn på ledelse som ikke har primært fokus på styring og kontroll vil i større grad kunne ivareta et syn på ledelse gjennom utviklingen av fagfeltet.

Foreløpig kan kompleksitetstilnærmingen betraktes som et tillegg til eksisterende syn på ledelse. Det er viktig å være klar over egenskapene til slike komplekse systemer og at det

etableres en generell forståelse av fenomenet. Komplekse systemer kan ikke lenger behandles kun som kompliserte systemer. Hvis systemene blir behandlet som kompliserte, vil ikke systemene kunne dra nytte av kunnskapen og verdien som ligger i relasjonene. En bevissthet om at verdien i lederens arbeid med stor sannsynlighet ligger i den daglige praksisen i organisasjonen er viktig. Med større forståelse for kompleksitet vil ledere bedre kunne håndtere komplekse systemer.

Det er tidligere undersøkt hvordan ledere disponerer tiden sin over ulike aktiviteter (Hales, 1986, 1999; Martinko & Gardner, 1985). Det kan i komplekse systemer være vanskelig å planlegge aktiviteter frem i tid da det ofte oppstår uventede hendelser som følge av egenskaper ved de komplekse systemene. Hvordan forholder ledere seg til valgsituasjoner hvor de må prioritere mellom planlagte og ikke-planlagte aktiviteter? Bruker ledere mest tid på planlagte aktiviteter eller på ikke-planlagte aktiviteter? Det er på tide med en ny gjennomgang av hvordan ledere disponerer arbeidsdagen sin i lys av kunnskap om kompleksitet.

Referanser

- Anderson, P. (1999). Complexity Theory and Organization Science. *Organization Science*, 10(3), 216-232.
- Axelrod, R., & Cohen, M. D. (2000). *Harnessing complexity: Organizational implications of a scientific frontier*. New York: Basic Books.
- Bakka, J. F., & Fivelsdal, E. (2002). *Organisasjonsteorienenes klassikere*. København: Handelshøjskolens Forlag
- Bakka, J. F., Fivelsdal, E., & Nordhaug, O. (2004). *Organisasjon og ledelse: Struktur, prosesser, læring og kultur* (4 ed.). Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (2009). Lederskap (M. B. Stamsø, Trans.). In Ø. L. Martinsen (Ed.), *Perspektiver på ledelse* (3 ed., pp. 23-36). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Baum, W. M. (2005). *Understanding Behaviorism: Behavior, Culture, and Evolution* (2 ed.). Oxford: Blackwell Publishing.
- Bogg, J., & Geyer, R. (2007). *Complexity, science and society*. Oxford: Radcliffe Publications
- Boisot, M. (2011). Knowledge Management and Complexity. In P. Allen, S. Maguire, & B. McKelvey (Eds.), *The SAGE Handbook of Complexity and Management* (pp. 436-453). Los Angeles: Sage.
- Bolman, L. G., & Deal, T., E (2009). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler* (K. M. Thorbjørnsen, Trans. 4 ed.). Oslo: Gyldendal Akademisk
- Cooper, J. O., Heron, T. E., & Heward, W. L. (2007). *Applied Behavior Analysis* (2 ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.

- Daniels, A. C., & Daniels, J. E. (2006). *Performance management: changing behavior that drives organizational effectiveness* (4 ed.). Atlanta, GA: Performance Management Publications
- Dekker, S. (2011). *Patient Safety: A Human Factors Approach*. Boca Raton, FL: Taylor and Francis Group.
- Eoyang, G. H. (2011). Complexity and the Dynamic of Organizational Change. In P. Allen, S. Maguire, & B. McKelvey (Eds.), *The SAGE Handbook of Complexity and Management* (pp. 317-332). Los Angeles: Sage
- Flaa, P., Hofoss, D., Holmer-Hoven, F., Medhus, T., & Rønning, R. (1995). *Innføring i organisasjonsteori*. Oslo: universitetsforlaget
- Glenn, S. S. (2003). Operant Contingencies and the Origin of Cultures. In K. A. Lattal & P. N. Chase (Eds.), *Behavior Theory and Philosophy* (pp. 223-242). New York: NY: Kluwer Academic Press.
- Glenn, S. S., & Malott, M. E. (2004). Complexity and Selection: Implications for Organizational Change. *Behavioral and Social Issues*, 13, 89-106.
- Goldstein, J. (2011). Emergence in Complex Systems. In P. Allen, S. Maguire, & B. McKelvey (Eds.), *The SAGE Handbook of Complexity and Management* (pp. 65-78). Los Angeles: Sage.
- Hales, C. P. (1986). What Managers Really Do? A Critical Review of the Evidence. *Journal of Management Studies*, 23(1), 88-115.
- Hales, C. P. (1999). Why do Managers Do What They Do? Reconciling Evidence and Theory in Accounts of Managerial Work. *British Journal of Management*, 10, 335-350.
- Hatch, M. J. (2001). *Organisasjonsteori: Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver* (K. M. Thorbjørnsen, Trans.). Oslo: Abstrakt forlag.

- Hetland, H. (2008). Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 45(3), 265-271.
- Hodgson, G. M. (2011). Complexity, Habits and Evolution. In P. Allen, S. Maguire, & B. McKelvey (Eds.), *The SAGE Handbook of Complexity and Management* (pp. 591-603). Los Angeles: SAGE.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4 ed.). Bergen: Fagbokforlaget
- Johannessen, S. O. (2011). *Myter og erfaringer om ledelse: Et kompleksitetsperspektiv* Oslo: Gyldendal Akademisk
- Kent, T. W. (2005). Leading and managing: it takes two to tango. *Management Decision*, 43(7/8), 1010-1017.
- Kotter, J. P. (2001). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, 79(11), 85-96.
- Lemak, D. J. (2004). Leading students through the management theory jungle by following the path of the seminal theorists. *Management Decision*, 42(10), 1309-1325.
- Maguire, S., Allen, P., & McKelvey, B. (2011). Complexity and Management: Introducing the SAGE Handbook. In P. Allen, S. Maguire, & B. McKelvey (Eds.), *The SAGE Handbook of Complexity and Management* (pp. 1-26). Los Angeles: Sage
- Manz, C. C., & Sims, H. P. J. (1980). Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective. *The Academy of Management Review*, 5(3), 361-367.
- Marion, R., & Uhl-Bien, M. (2011). Implications of Complexity Science for the Study of Leadership. In P. Allen, S. Maguire, & B. McKelvey (Eds.), *The SAGE Handbook of Complexity and Management* (pp. 385-399). Los Angeles: Sage
- Martinko, M. J., & Gardner, W. L. (1985). Beyond Structured Observation: Methodological Issue and New Directions. *The Academy of Management Review*, 10(4), 676-695.

- Merali, Y., & Allen, P. (2011). Complexity and Systems Thinking. In P. Allen, S. Maguire, & B. McKelvey (Eds.), *The SAGE Handbook of Complexity and Management* (pp. 31-52). Los Angeles: SAGE.
- Mintzberg, H. (2009a). *Managing*. Harlow: Prentice Hall Financial Times
- Mintzberg, H. (2009d, August 17). We're Overled and Undermanaged. *Businessweek*, 68.
- Mintzberg, H. (2009f). Å jobbe som leder: Myter og fakta (M. B. Stamsø, Trans.). In Ø. L. Martinsen (Ed.), *Perspektiver på ledelse* (3 ed., pp. 41-56). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Nylehn, B. (1997). *Organisasjonsteori: Kritisk analyse av utvalgte emner*. Oslo: Kolle forlag.
- Nylehn, B. (1999). *Organisasjon og ledelse: En innføring*. Oslo: Kolle forlag.
- Pierce, D. W., & Cheney, C. D. (2008). *Behavior Analysis and Learning* (4 ed.). New York: Psychology Press.
- Richardson, K. A. (2011). Complexity and Management: A Plurastic View. In P. Allen, S. Maguire, & B. McKelvey (Eds.), *The SAGE Handbook of Complexity and Management* (pp. 366-381). Los Angeles: Sage.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. London: Pearson.
- Sandaker, I. (2009). A Selectionist Perspective on Systemic and Behavioral Change in Organizations. *Journal of Organizational Behavior Management*, 29(3/4), 276-293.
doi: 10.1080/01608060903092128
- Sandaker, I. (2010). Et seleksjonsperspektiv på atferdsendring og læring i systemer. In S. Eikeseth & F. Svartdal (Eds.), *Anvendt atferdsanalyse: teori og praksis* (pp. 471-485). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Sims, H. P. J., & Lorenzi, P. (1992). *The New Leadership Paradigm: Social Learning and Cognition in Organizations*. Newbury Park, California Sage Publications, Inc.

- St.Pierre, M., Hofinger, G., Buerschaper, C., & Simon, R. (2011). *Crisis Management in Acute Care Settings: human Factors, Team Psychology, and Patient Safety in a High Stakes Environment* (2 ed.). Berlin: Springer.
- Stacey, R. D. (1996). *Complexity and Creativity in Organizations*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Stewart, R. (1989). Studies of Managerial Jobs and Behaviour: The Ways Forward. *Journal of Management Studies*, 26(1), 1-10.
- Thietart, R.-A., & Forgues, B. (2011). Complexity Science and Organization. In P. Allen, S. Maguire, & B. McKelvey (Eds.), *The SAGE Handbook of Complexity and Management* (pp. 53-64). Los Angeles: Sage
- Thompson, G. (2009). Situasjonstilpasning som ledelsesstrategi. In Ø. L. Martinsen (Ed.), *Perspektiver på ledelse* (3 ed., pp. 121-146). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting Leadership From the Industrial Age to the Knowledge Era. *The leadership Quarterly*, 18(4), 298-318.

Lederes tidsbruk på planlagte og ikke-planlagte aktiviteter:

Et kompleksitetsperspektiv

Camilla Hexeberg

Institutt for atferdsvitenskap

Fakultet for helsefag



Author note

Camilla Hexeberg, Institutt for atferdsvitenskap, fakultet for helsefag, Høgskolen i Oslo og Akershus.

Spørsmål til artikkelen rettes til Camilla Hexeberg. E-mail:
camilla.hexeberg@gmail.com

Sammendrag

Ledere er viktige for enhver organisasjon og de berører alle deler av et organisert samfunn. Kompleksiteten i samfunnet har økt de siste årtiene og nye måter å arbeide på har oppstått som følge av utviklingen i samfunnet. Hvordan ledere bruker tiden på planlagte og ikke-planlagte aktiviteter er i en slik sammenheng interessant. To kvinnelige ledere (alder 40-50) deltok i en observasjonsstudie over to dager for hver av deltakerne med en baselinedag og en intervensjonsdag. Deltakerne ble spurt om sine mål for arbeidsdagen og observasjon ble gjort på bakgrunn av disse. Observasjonsmetoden var naturlig observasjon hvor deltakerne ble fulgt gjennom sin arbeidsdag. Observasjon ble gjort i to hovedkategorier: planlagte aktiviteter ved aktiviteter relatert til mål og andre aktiviteter som ikke var planlagte. Selvregistrering ble brukt som intervensjon for å undersøke om deltakerne brukte mer tid på planlagte aktiviteter når deltakerne registrerte egen atferd. Deltakerne brukte 47 % og 59 % av tiden på planlagte aktiviteter før intervensjon, og 56 % og 78 % av tiden på planlagte aktiviteter ved bruk av selvregistrering. Studiens begrensinger ligger i svakheter og trusler knyttet til eksperimentell kontroll og validitet. Resultater må derfor tolkes med forsiktighet. For videre forskning foreslås mer systematiske og omfattende observasjonsstudier på lederes tidsbruk hvor resultatene diskuteres i lys av et kompleksitetsperspektiv.

Nøkkelord: Ledere, tidsbruk, planlagte aktiviteter, ikke-planlagte aktiviteter, kompleksitet, selvregistrering

Leders tidsbruk på planlagte og ikke-planlagte aktiviteter: Et kompleksitetsperspektiv

Ledere er viktige for enhver organisasjon og de berører alle deler av et organisert samfunn (Mintzberg, 2009). Det er mange meninger om hva ledere kan gjøre for å bidra til å nå organisasjonens mål. Ledere skal inspirere sine medarbeidere og skape et felles verdigrunnlag som legger grunnlaget for en god kultur på arbeidsplassen. En leder skal kunne være en venn, en autoritær person og en person som kan ta vanskelige avgjørelser på gruppens vegne. Det finnes ledere i foreldreutvalg, i idrettsklubber og frivillige foreninger, i offentlig og privat næringsliv og i myndighetene. Spennet av ledere er stort, og å være leder innebærer mye og varierer i forhold til hva lederen skal lede. Ledere i offentlig og privat næringsvirksomhet er gjerne ledere som får mye oppmerksomhet. Interessen for å undersøke hva ledere bruker tid på har vært stor og flere studier har vært viet til dette (Hales, 1986, 1999). Det er interessant hvordan ledere disponerer arbeidsdagen i forhold til planlagte mål og arbeidsoppgaver mot tiden som går til ikke-planlagte aktiviteter. Med ikke-planlagte aktiviteter menes aktiviteter og arbeidsoppgaver som leder ikke har planlagt eller satt av tid til den aktuelle arbeidsdagen. Eksempler på slike aktiviteter kan være fraværshåndtering, en spontan samtale med en medarbeider eller en uventet telefonsamtale.

Ledelse som fagfelt ble formalisert gjennom en empirisk forskningstradisjon som går tilbake til 1950-tallet hvor ledere og deres hverdag ble kartlagt gjennom ulike studier (Kotter, 1982; Mintzberg, 2009; Stewart, 1982). Tengblad (2003) har gått gjennom en av de første systematiske studiene av ledere i organisasjoner utført av Carlson. Studien søkte å kartlegge lederhverdagen og finne ut hva ledere egentlig gjør. I studien ble ti Chief Executive Officers (her oversatt til administrerende direktører) i Sverige observert av trente observatører i fire uker. Registrering av lederens atferd ble gjort i fem ulike kategorier, og observatørene benyttet sjekklister og spørreskjemaer for å samle inn data (Hales, 1986). Lederne hadde en

stor arbeidsmengde og ble utsatt for stadige avbrytelser. Studien la grunnlaget for mye av forskningen som har etterfulgt (Tengblad, 2003). Arbeidene til Mintzberg (2009) har bidratt til teorier og metoder som ledelse baseres på i dag, både i forhold til systematiske undersøkelser og lederatferd. I Mintzbergs studie fra 1973 ble fem administrerende direktører fra ulike organisasjoner studert (Tengblad, 2006). Strukturert observasjon gjennom forhåndssatte kategorier ble brukt sammen med dagbøker basert på lederens selvregistrering. På bakgrunn av studien formulerte Mintzberg ti ulike ledelsesroller som ble fordelt i tre hovedkategorier: menneskelige («interpersonal») roller, informasjonsroller og beslutningsroller (Mintzberg, 2009; Tengblad, 2006).

Stewart (1991) gjennomførte en studie hvor 274 ledere ble intervjuet. På bakgrunn av intervjuene ble det klassifisert tre hovedkategorier av ulike ledelsesjobber. Intern var for arbeid med lite eller ingen kontakt med mennesker utenfor organisasjonen. Intern/ekstern var arbeid som hovedsakelig dreide seg om relasjoner innad i organisasjonen, men som likevel hadde en del relasjoner utenfor organisasjonen. Ekstern var for arbeid som hovedsakelig dreide seg om relasjoner utenfor organisasjonen. Hver hovedkategori hadde ulike underkategorier. En observasjonsstudie av ledere i helsevesenet i Sverige fant at deltakerne gjennomsnittlig hadde 63 aktiviteter i løpet av arbeidsdagen (Arman, Dellve, Wikström, & Törnström, 2009). Funnene viste at store deler av arbeidstiden gikk med til møter (59 %), hvorav 19 % gikk med til ikke planlagte møter som hadde en gjennomsnittlig varighet på fire minutter. De planlagte møtene hadde en gjennomsnittlig varighet på 47 minutter. Mange mindre aktiviteter utgjorde gjennomsnittlig 75 % av det totale antallet aktiviteter. For øvrig ble det brukt henholdsvis 30 % og 7 % av tiden på kontorarbeid og telefoner som hadde en gjennomsnittlig varighet på syv og tre minutter.

Kotter (1999) studerte 15 ledere i 9 ulike organisasjoner over en periode på 6-12 måneder. Lederhverdagen ble kartlagt ved hjelp av intervjuer, observasjon og spørreskjemaer.

Luthans (1988) brukte trente observatører ved studering av atferden til 44 ulike ledere i et forsøk på å identifisere faktorer som kunne forklare ledernes suksess. Hamermesh (1990) brukte detaljerte tidsdagbøker for å undersøke hvordan tidsbruk på jobb påvirker lønnsomhet. Et av de nyeste arbeidene på ledere og deres tidsbruk fant at ledere bruker den største andelen av sin tid med andre, og at den største andelen av disse menneskene er fra den samme organisasjonen (Bandiera, Guiso, Prat, & Sadun, 2011).

Kompleksitet og atferdsanalyse

En kompleksitetstilnærming til ledelse innebærer på mange måter å anerkjenne at mange organisasjoner i dag er preget av ikke-linearitet og utfordringene det medfører. Verdien i organisasjonen ligger gjerne i relasjonene i slike systemer (Maguire, Allen, & McKelvey, 2011). Systemet kan ikke reduseres til sine bestanddeler for så å settes sammen igjen (Dekker, 2011). Det er ikke nødvendigvis en logisk rekkefølge i hendelsesforløp. Det oppstår gjerne en utfordring for ledere med tanke på hvordan de skal foreholde seg til kompleksiteten. Det foreligger ingen enhetlig teori om kompleksitet eller hvordan best forholde seg til den (Thietart & Forgues, 2011). Kjennskap til egenskaper ved komplekse systemers vil gjøre det enklere for ledere å forholde seg til kompleksiteten.

I et atferdsanalytisk perspektiv kan ledelse diskuteres i form av termer som seleksjon, forsterkning og tilpasning til miljøbetingelser. Grunnleggende i læren om atferdsanalyse er at atferd må sees i relasjon til sine omgivelser (Pierce & Cheney, 2008). Atferd påvirkes og formes, og er i så måte et resultat av interaksjonen med omgivelsene. Seleksjon av atferd blir et sentralt begrep ved at atferd som forsterkes sannsynligvis vil oppstå oftere, mens atferd som straffes eller ekstingveres vil avta i frekvens (Baum, 2005). Variasjon er en grunnforutsetning for seleksjon (Matajani, 1996). Et seleksjonsperspektiv kan utgjøre en kobling mellom atferdsanalyse og kompleksitetsperspektiver (Sandaker, 2010). Komplekse systemer må langt

på vei tilpasse seg omgivelsene og møte miljøets krav for å overleve. Ved seleksjon av kulturell praksis selekteres en praksis som gagnar gruppen som helhet (Catania, 2001). Det er forsterkning av individuell atferd, som under bestemte betingelser, styrker gruppens overlevelse (Sandaker, 2010).

Valgsituasjoner

Når ledes tidsbruk over ulike aktiviteter skal studeres, handler det grunnleggende om valgsituasjoner. Disse valgsituasjonene kan betraktes på ulike måter. En forsterker defineres som presentasjon eller fjerning av en stimulus etterfulgt av atferd som har den effekt at atferden øker i frekvens (Cooper, Heron, & Heward, 2007). Atferden vil mer sannsynlig forekomme i en lignende situasjon på et senere tidspunkt. Videre påvirkes atferd av hvor hyppig forsterkning leveres og hvor potent forsterkeren er (Daniels & Daniels, 2006). En forsterkningskontingens definerer forholdet mellom forutgående hendelser for atferd og konsekvensene (Pierce & Cheney, 2008). Ved umiddelbare forsterkningskontingenser er det gjerne situasjoner som oppstår og som løses raskt. Det går kort tid mellom foranledning, atferd og konsekvens. Slike forsterkningskontingenser kan representere det som skjer i organisasjoner under den daglige driften, som for eksempel håndtering av sykefravær, flytting av møter, medarbeidere som kommer inn på kontoret for en uformell prat og lignende. Ved utsatte forsterkningskontingenser er det lang tid mellom foranledning, atferd og konsekvensen for atferden. Eksempler på slike forsterkningskontingenser kan være knyttet til prosesser som utarbeidelse av strategier, målstyringsprosesser, forskningsprosjekter og lignende.

Et annet syn på valgsituasjoner kan sees gjennom kunnskap om prokrastinering hvor enkelte oppgaver utsettes til fordel for andre oppgaver. Prokrastinering defineres som en dysfunksjonell utsettelse av en planlagt aktivitet (Botnmark, Kvalnes, & Svartdal, 2014). Det gir mer mening å snakke om prokrastinering ved balansegangen i hvilke forsterkere som veier

tyngst, de umiddelbare eller de utsatte. Samt hvilke forsterkere som virker mest tiltrekkende eller aversiver en helst ønsker å unngå når en bestemmer seg for å prioritere enkelte oppgaver fremfor andre. Ved valg mellom forsinkede eller usikre utfall vurderes verdien av slike utfall på bakgrunn av når de forventes å forekomme eller sannsynligheten av deres forekomst (Green & Myerson, 2004). For eksempel, en større belønning velges fremfor en mindre, en mer sikker belønning velges fremfor en usikker, og en belønning som blir tilgjengelig før en annen velges ofte (Green & Myerson, 2004).

Atferdsrepertoarer som utvises i en gitt situasjon er selektert, formet og opprettholdt av vedkommendes læringshistorie (Cooper et al., 2007). Ledere vil oppleve at deres atferd blir selektert ved sine konsekvenser, hvor enkelte atferder forsterkes og andre avtar i frekvens (Skinner, 1981). Læringshistorie kan bidra til å forklare hvorfor ledere prioriterer noen arbeidsoppgaver fremfor andre. Ledere arbeider ofte under forhold hvor det på den ene siden kreves at lederen utfører arbeidsoppgavene som er planlagt, mens det på den andre siden oppstår ikke-planlagte aktiviteter som det bør fokuseres på. Det er interessant hvordan ledere prioriterer i situasjoner som oppstår der de eksempelvis må velge mellom å håndtere sykefravær eller gå i et planlagt møte. Slike valgsituasjoner kan oppleves utfordrende for ledere i håndteringen av egen tid.

Samfunnet har utviklet seg og vil fortsette å utvikle og endre seg. Dette gjør at det er behov for en ny gjennomgang av ledelse som tar hensyn til utviklingen i samfunnet. Blant annet gjør den teknologiske utviklingen at ledere i større grad enn tidligere er tilgjengelige for organisasjonen. Internettilgang de fleste steder, mail på telefon og nettbrett, videokonferanser er faktorer som bidrar til å gjøre ledere mer tilgjengelig enn tidligere. Det er derfor viktig med et syn på ledelse som kan bestå over tid, selv om konkrete måter å arbeide på kan endre seg som følge av teknologiske og samfunnsmessige utviklinger. Denne studien er ment å gi en

bedre forståelse av tidsbruk i lederhverdagen og være et utgangspunkt for videre studier innenfor fagområdet ledelse i lys av en kompleksitetstilnærming.

Studien søkte å gi svar på:

- Hvordan umiddelbare og utsatte forsterkningskontingenser påvirker lederes arbeid ved bruk av tid på planlagte og ikke-planlagte aktiviteter?
- Hvordan påvirkes lederes atferd av selvregistrering?
 - o Vil ledere bruke mer tid på mål for arbeidsdagen enn på andre aktiviteter der de selv registrerer hvordan tiden disponeres over ulike aktiviteter?

Metode

For-studie

Deltaker var en kvinne i 50 årene som hadde arbeidet som leder store deler av sitt yrkesaktive liv. Deltaker var instituttleder i en offentlig utdanningsorganisasjon med faglig og administrativt resultatansvar for virksomheten. Deltaker ble fulgt gjennom sin arbeidsdag av en observatør i to etterfølgende uker, totalt syv arbeidsdager. Det ble registrert hva deltaker foretok seg på arbeid gjennom naturalistisk observasjon som innebærer at det gjøres observasjoner i en naturlig setting (Cozby, 2009). Observatør registrerte på ark hvilke aktiviteter deltaker utførte og hvor lang tid aktivitetene tok. Observatøren forholdt seg hovedsakelig passiv, i tilfeller hvor ting ikke kom klart frem brøt observatør inn for å stille eventuelle oppklarende spørsmål. Eksperimentet ble justert på bakgrunn av informasjonen og erfaringene fra for-studien.

Utvalgsprosedyre

Utvalg av deltakere foregikk ved at potensielle deltakere ble forespurt å delta i et forskningsprosjekt. Utvalgsriteriet var at deltakerne måtte ha en lederfunksjon og kunne ha

en observatør med seg gjennom hele arbeidsdagen i to etterfølgende dager. De to deltakerne som medvirket i studien var deltakere som takket ja til forespørselen om å delta i studien.

Deltakere

To deltakere medvirket i studien. Deltaker 1 var en kvinne i 50 årene som var studieleder ved en statlig høyskole. Deltaker var primært fagutdannet innenfor fagområdet hun var studieleder for. Deltaker hadde som oppgave å lede og legge fram saker på ulike aktuelle møter, og disponerte i samråd med instituttleder ressurser innenfor studieområdet. Deltaker rapporterte til instituttleder som nærmeste leder. Deltaker inngikk i instituttleders ledergruppe. Deltakers arbeidsoppgaver kan fordeles over områdene:

- Utdanning, forskning og utvikling (FoU) og formidling.
- Ressursforvaltning og personalansvar.
- Kommunikasjon, samarbeid og egenutvikling.

I dette ligger at deltaker blant annet hadde ansvaret for at virksomheten innenfor studielederområdet ble gjennomført i tråd med vedtatte strategier og mål, bidra til utvikling av positiv organisasjonskultur, bidra til samhandling på tvers av vertikale linjer, og generelt fremme studieområdet.

Deltaker 2 var en kvinne i 40 årene som arbeidet som avdelingsleder ved en middels stor offentlig ungdomsskole. Skolen hadde i underkant av 300 elever ved studiens oppstart. Deltaker fungerte som leder for 10. trinn, hvor det var tilknyttet lærere og assistenter, samt i underkant av 100 elever. Deltaker hadde arbeidet i stillingen over lengre tid og hadde en delt stilling, hvor hun fungerte som 50 % leder og 50 % rådgiver. Hun var primært utdannet som lærer og hadde etter at hun tiltrådte stillingen ervervet 60 studiepoeng innenfor ledelse og veiledning.

Deltaker hadde direkte personalansvar for ansatte tilknyttet 10. trinn på skolen. Hun inngikk i rektors ledergruppe sammen med avdelingsledere for 8. og 9. trinn. Ledergruppen hadde ukentlige halvdagsmøter. Deltaker ledet også ukentlig samarbeidstid med lærere tilknyttet 10. trinn. Deltaker arbeidet med planlegging av timeplaner, gjennomføringer av eksamener, oppfølging av elevfravær, prøver og ulike utflukter som påvirket den daglige driften av trinnet. I stillingen som rådgiver inngikk ansvaret for å informere og veilede elevene i sine valg for å søke videregående skole. Eksempler på konkrete arbeidsoppgaver deltaker hadde var oppfølging av fravær, utarbeiding av timeplaner, korrespondanse med videregående skoler, tilrettelegging for enkelte elever i overgangen til videregående skole og lignende.

Design

Designen som ble benyttet var en N=1, AB design hvor deltakerne hadde en dag baseline og en dag med registrering av egen atferd.

Prosedyre

Studien bestod av totalt fire arbeidsdager, hvor to deltakere deltok. Deltakerne ble fulgt gjennom to arbeidsdager av en observatør. Strukturert observasjon, der deltakerne ble observert i sitt naturlige miljø, ble benyttet ved datainnsamlingen. Deltakerne deltok en om gangen. Deltakerne ble informert om at de deltok i en studie om ledelse, men de fikk ikke inngående informasjon om formålet med studien. Før observasjonen startet ble deltakerne bedt om å identifisere hvilke mål (hvilken agenda) de hadde for arbeidsdagen. Disse målene ble brukt som utgangspunkt for observasjon. Observatør registrerte atferd som var relatert til disse målene og andre aktiviteter som ikke var planlagte.

Ved eksperimentets andre dag ble det også identifisert mål for arbeidsdagen, på samme måte som ved studiens første dag, før observasjonen startet. Ved oppstart av studiens

andre dag ble deltakerne bedt om å registrere egen atferd relatert til identifiserte mål og andre aktiviteter. Den uavhengige variabelen var selvregistrering, ved bevisstgjøring av egen atferd. Den avhengige variabelen var andel tid som ble brukt på aktiviteter relatert til mål.

Observatøren fortsatte å registrere på samme måte som den første dagen. Observatør registrerte uavhengig av deltakers selvregistrering. Tiden som deltakerne brukte til selvregistrering ble ikke registrert av observatør.

Av praktiske årsaker var det enkelte hendelser som ikke kunne registreres av observatør. I slike tilfeller satt eksempelvis observatør på gangen utenfor møterommet slik at lengden på møtet kunne registreres. Observatør fikk oppgitt om møtet var relatert til de identifiserte målene. Enkelte dager ble observasjonsdagen avsluttet tidligere eller startet senere enn hva deltakers arbeidsdag gjaldt. Dette var gjerne av praktiske årsaker hvor det var konfidensielle møter eller lignende hvor observatør ikke kunne registrere. Slike hendelser er ikke inkludert i dataene. Pauser på arbeidsplassen som lunsj og andre naturlige kaffepauser er heller ikke inkludert i dataene. Det som er registrert er den faktiske tiden deltaker brukte til å arbeide med identifiserte mål eller andre aktiviteter. Dette skillet ble skjønnsmessig vurdert av observatør fra tilfelle til tilfelle. Retningslinjen som ble brukt var om samtalen i slike «naturlige pauser» omhandlet arbeid eller privatliv. Naturlige overganger i atferd markerte begynnelsen og slutten av en aktivitet. For eksempel ved telefonsamtaler ble disse tatt tid på fra deltakerne begynte handlingen å ringe til de la på, eller ved møter fra deltaker gikk inn i møterommet til møtet ble avsluttet. Observatør brukte en digital klokke under observasjon. Varigheten på hver aktivitet ble til enhver tid notert i den aktuelle kolonnen. Ved tvetydighet ble det rundet av til nærmeste hele minutt.

Et skjema ble brukt for å identifisere deltakernes mål for arbeidsdagen. Her ble det anvendt et enkelt nummerert skjema hvor de ulike målene ble listet opp. Ett annet skjema ble brukt for registrering av atferd gjennom arbeidsdagen. Det ble utarbeidet et

registreringsskjema som observatør brukte (se appendiks). Hovedkategoriene i registreringsskjemaet var «Aktiviteter relatert til mål» og «Andre aktiviteter». Hovedkategoriene var delt opp i underkategorier. I hovedkategorien «relaterte aktiviteter til mål» fantes underkategoriene «Hvilket mål», «Telefon», «Mail» og «Møter». I hovedkategorien «andre aktiviteter» fantes underkategoriene «Telefon», «Mail» og «Møter». Ved aktiviteter relatert til mål ble det registrert hvilket mål atferden var tilknyttet. Der det ikke kom klart frem om atferden var målrelatert eller hvilket mål den var relatert til spurte observatør deltaker for en oppklarende kommentar.

Observatør fylte først ut kolonnen merket «Klokkeslett». Så ble det markert hvilket mål atferden var tilknyttet om det ble observert målrelatert atferd. Videre ble det huket av hvor lang varighet aktiviteten som ble registrert hadde. Hvis en telefonsamtale varte i 15 minutter og var knyttet til «Andre aktiviteter», ble dette registrert som «15» i kolonnen «Telefon» under «Andre aktiviteter».

Med «Aktiviteter relatert til mål» menes aktiviteter og atferd som var direkte knyttet til de identifiserte målene deltaker oppga ved start av observasjonsdag. Slike aktiviteter var planlagte. Med «Andre aktiviteter» menes andre aktiviteter som ikke var knyttet til de identifiserte målene. «Telefon» ble definert som telefonsamtaler eller SMS korrespondanse. «Mail» ble definert som lesing av mail, lesing av vedlegg i mail, mailkorrespondanse, besvaring og videresending av mail. Her ble også aktiviteter i Outlook registrert, dette fordi Outlook automatisk var knyttet opp mot deltakernes mailkonto. Fysisk papirarbeid er registrert som mail, da dette i alle tilfeller var knyttet opp mot en sak som ble fulgt opp på mail. «Møter» ble definert som møter hvor det var personlig kontakt mellom deltaker og andre personer. Eksempler på dette kunne være ledermøter, samtale med kollega eller studentveiledning.

Deltakerne registrerte på et identisk skjema som observatør benyttet. Grunnet arten av deltakernes arbeid var det ikke mulig å registrere fortløpende gjennom dagen for deltakerne, slik det var for observatøren. Der det var praktisk mulig og leder fikk tid, ble det registrert. Utover dette registrerte deltakerne etter hva de husket og anslo av tid, etter beste evne, der de ikke fikk registrert fortløpende.

Det ble på deler av studien målt reliabilitet ved interobservatør enighet (IOA). To uavhengige observatører registrerte 27 % av den totale observasjonsperioden. IOA ble beregnet på bakgrunn av varighet på ulike aktiviteter. Ved IOA for varighetsregistrering presenteres gjennomsnittlig forskjell mellom observatørens varighet og rekkevidde av ulikheter (Van Houten & Hall, 2001). Gjennomsnittlig IOA var 94 % (rekkevidde 75 % - 100 %). Der det var to observatører ble det valgt en lederobservatør som stilte spørsmål til deltaker om det var ting som ikke kom klart frem om det var relatert til mål eller andre aktiviteter.

Resultater

Deltaker 1

Deltaker 1 oppga dag 1 fire mål for arbeidsdagen. Totalt ble det denne arbeidsdagen observert 187 minutter (Tabell 1). Denne dagen brukte deltaker 88 minutter på atferd relatert til mål (Tabell 2). 99 minutter gikk til andre aktiviteter. Det ble brukt tid på to av målene. Deltaker brukte 44 minutter på mål en og 44 minutter på mål to. Dag 2 oppga deltaker seks mål for arbeidsdagen. Det ble observert totalt 263 minutter. Denne dagen brukte deltaker 143 minutter på atferd relatert til identifiserte mål. 110 minutter gikk til andre aktiviteter. Deltaker brukte 56 minutter på mål to, 21 minutter på mål fire, 24 minutter på mål fem og 44 minutter på mål seks.

Deltaker 2

Deltaker 2 oppga fem mål for dag 1. Deltaker ble observert i 297 minutter (Tabell 1). 176 minutter var atferd relatert til identifiserte mål (Tabell 2). 121 minutter gikk til andre aktiviteter. Tiden relatert til mål ble fordelt over fire av fem oppgitte mål. Deltaker brukte 79 minutter på mål en, 26 minutter på mål to, 56 minutter på mål tre og 15 minutter på mål fire. Dag 2 ble det oppgitt tre mål. Det ble observert totalt 317 minutter. 247 minutter på atferd relatert til mål. Deltaker brukte 70 minutter på andre aktiviteter. Deltaker brukte 150 minutter på mål en, 69 minutter på mål to og 28 minutter på mål tre.

Diskusjon

Deltakerne brukte en forholdsvis stor andel av tiden på ikke-planlagte aktiviteter. Deltaker 1 brukte 53 % og 44 % av observasjonsdagene på ikke-planlagte aktiviteter. Deltaker 2 brukte 41 % og 22 % av observasjonsdagene på ikke-planlagte aktiviteter. Tiden på ikke-planlagte aktiviteter utgjorde ikke en større andel av tiden brukt på planlagte aktiviteter for arbeidsdagen. Deltaker 1 brukte litt over halvparten av tiden (53 %) på ikke-planlagte aktiviteter første observasjonsdag. Deltakerne brukte mer tid på mål for arbeidsdagen under studiens andre dag hvor selvregistrering ble anvendt.

Studien søkte å gi svar på hvordan umiddelbare og utsatte forsterkningskontingenser påvirker deltakernes arbeid. Deltakerne lot seg i stor grad påvirke av umiddelbare forsterkningskontingenser ved at mye tid gikk til ikke-planlagte aktiviteter. Første observasjonsdag brukte begge deltakerne over 40 % av tiden på ikke-planlagte aktiviteter. Studien søkte også å gi svar på hvordan deltakernes atferd påvirkes av selvregistrering. Selvregistrering er en prosedyre der en person observerer egen atferd systematisk og registrerer forekomst av eventuell målatferd (Cooper et al., 2007). Studier har vist at selvregistrering øker frekvensen av målatferden som observeres (Broden, Hall, & Mitts, 1971;

Cooper et al., 2007; Maag & Reid, 1993). Selvregistreringsprosedyrer bygger på ideen om reaktivitet hvor atferd endres som følge av observasjon eller måling (Cooper et al., 2007). Grunnet deltakernes arbeidssituasjon med stadige skiftninger mellom arbeidsoppgaver er det grunn til å tro at selvregistreringen ikke hadde ønsket effekt. Hvis selvregistrering oppleves vanskelig, tungvint eller tidkrevende, vil det i beste fall være ineffektivt og mislikes av deltakeren, i verste fall har det en negativ innvirkning på atferden (Cooper et al., 2007). Deltakerne uttrykte ved introdusering av selvregistrering ved studiens andre dag at selvregistrering ville være problematisk. Selvregistrering innebar en måte deltakerne ikke var vant til å arbeide på og utfordret deres arbeidsrutiner. Deltakerne uttrykte at de skiftet mye mellom arbeidsoppgaver og at det derfor ville være vanskelig å registrere i hvilken grad arbeidet som ble utført var knyttet til mål for arbeidsdagen eller andre aktiviteter. Dermed ble det vanskelig for deltakerne å registrere atferd fortløpende slik det var ønskelig fra observatørs side. Der deltakernes arbeidssituasjon roet seg ble registreringskjemaet fylt ut på bakgrunn av hva de husket.

At den komplekse lederhverdagen består av mange elementer og at ledere raskt skifter mellom arbeidsoppgaver utgjør en av utfordringene med å studere ledere i dagens samfunn. Dette ble tydelig ved selvregistrering da lederne skulle registrere egen atferd fortløpende. I studien brukte deltakerne mer tid på planlagte aktiviteter ved studiens andre dag i forhold til hva de gjorde den første dagen av studien. Spesielt er det forskjell på deltaker 2. Begge deltakerne hadde avtalte møter på studiens andre dag som utgjorde en stor andel av deres tidsbruk denne dagen. Ved siden av selvregistrering kan dette ha vært en bidragende faktor til at deltakerne brukte mindre tid på ikke-planlagte aktiviteter under studiens andre dag. Det er derfor grunn til å tro at det er variabler utenfor studiens kontroll som kan forklare observert forskjell i andel tid brukt på mål fra studiens dag 1 til dag 2, for begge deltakerne.

I studien utført i helsevesenet i Sverige hadde deltakerne i gjennomsnitt 63 aktiviteter per dag (Arman et al., 2009). De fant også at deltakere brukte en stor andel av sin tid på møter (59 %). I denne studien viste resultatene at deltakerne brukte mye tid på ikke-planlagte aktiviteter. Deltakerne brukte gjennomsnittlig 68 % av tiden sin i møter med andre. I denne studien ble det observert hva ledere foretok seg på arbeid. Det ble ikke observert all arbeidsrelatert aktivitet deltakerne foretok seg. Studien hadde et mindre observasjonsgrunnlag enn for eksempel studien til Kotter (1999) som studerte større deler av ledernes hverdag.

Tidligere studier har hatt som formål å kartlegge hvordan ledere disponerer tiden sin på jobb, kartlegge ulike ledelsesjobber og undersøke hvor mye tid ledere bruker med mennesker innenfor eller utenfor den samme organisasjonen (Bandiera et al., 2011; Hales, 1986; Stewart, 1991). Denne studien er ulik andre slike observasjonsstudier ved at den forsøkte å analysere tidsbruken til deltakerne over planlagte og ikke-planlagte aktiviteter i en sammenheng med kompleksitetsvitenskap.

Validitet referer til sannhet og den nøyaktige representasjonen av informasjon (Cozby, 2009). Det finnes flere typer validitet som gir et perspektiv på ulike sider av en forskningsstudie. Ytre validitet dreier seg om studiens generaliseringsverdi, i hvilken grad funnene er gjeldene for lignende sammenhenger (Skog, 2010). Studien foregikk i en naturlig setting hvor forhold rundt deltakerne ikke ble kontrollert. Manipulering av den uavhengige variabelen foregikk ved et registreringsskjema deltaker skulle fylle ut. Det var en observasjonsstudie på to dager og to deltakere. Dette er forhold som vurderes å påvirke studien på en måte som gjør det vanskelig å gi studien en generaliseringsverdi.

Mange ledere er i mindre grad enn tidligere bundet til kontortid og mange tilbringer mindre tid på kontoret. I flere observasjonsstudier har det vært benyttet ulike former for observasjon. Blant disse er strukturert observasjon, ustrukturert observasjon, bruk av dagbøker, aktivitetssamling og ulike former for intervju (Hales, 1986). Intervju og bruk av

dagbøker er i stor grad avhengig av lederne selv. De direkte observasjonsformene er avhengig av at lederen blir observert av en objektiv annenpart (Martinko & Gardner, 1985). En utfordring ved bruk av direkte observasjon er de naturlige begrensingene som metodevalget gir, utvalget blir gjerne lite av kapasitetsårsaker og det er vanskelig å bruke statistiske modeller på slike data. Metoden gir imidlertid et dypt kvalitativt innblikk i lederhverdagen.

Indre validitet refererer til muligheten for å trekke slutninger om kausale forhold ut fra dataene som er samlet inn (Cozby, 2009). Konklusjonsvaliditet referer til i hvilken grad konklusjoner om relasjonene mellom variablene undersøkt er korrekte eller fornuftige (Skog, 2010). Indre validitet og konklusjonsvaliditet dreier seg om eksperimentell kontroll. Studien har liten grad av eksperimentell kontroll. Det var en kvalitativ studie som foregikk i deltakernes naturlige arbeidsmiljø uten manipulering av forhold rundt deltakerne. Dette gjør det vanskelig å kontrollere for tredjevariabler som kan påvirke resultatene.

Begrepsvaliditet handler om operasjonaliseringen av de ulike variablene, om den operasjonelle definisjonen av variabelen reflekterer dens teoretiske mening (Cozby, 2009). Det menes å være redegjort for forhold som kan påvirke begrepsvaliditet ved godt operasjonaliserte begreper. Med ikke-planlagte aktiviteter menes kun atferd som ikke er planlagt for den aktuelle arbeidsdagen. Deltakerne ble spurt om mål for arbeidsdagen ved planlagte aktiviteter ved arbeidsdagens start. Dette gir en bred definisjon av hva ikke-planlagte aktiviteter innebærer. Det kan for eksempel også være aktiviteter som var planlagt til et senere tidspunkt, men som ble brakt til deltakernes oppmerksomhet under observasjon.

Observatøreffekt, hvor deltakernes atferd påvirkes eller endres som følge av observasjon, er en mulig trussel mot gyldigheten av resultatene (Cooper et al., 2007). Deltakerne fikk ikke inngående kunnskap om formålet med studien. Dette gir grunn til å tro at observatøreffekt hos deltakerne ikke har vært et problem i denne studien. Observatør forholdt seg hovedsakelig passiv på deltakers kontor. Observatør satt gjerne på en stol ved døren til

kontoret. Deltakerne hadde hovedsakelig kontordøren oppe når de var på kontoret. Dette gjør at det kan ha oppstått observatøreffekt hos deltakernes kollegaer. Med dette menes at kollegaer av deltakerne kan ha sett det sitte en ukjent person på kontoret til deltaker, og av den grunn ikke har ønsket å forstyrre.

En observasjonsstudie med to deltakere over totalt fire dager har sine begrensninger og fordeler. Begrensningene ligger i trusler mot validitet og eksperimentell kontroll. Det kan oppleves ubehagelig å ha en person følge seg gjennom en hel dag og kontinuerlig notere hva som skjer. Et slikt metodevalg er også praktisk vanskelig å få til å fungere der man er avhengig av at eventuelle deltakere sier ja til å ha med en observatør kontinuerlig over flere arbeidsdager. Det er en utfordring ved observasjonsstudier at ikke hele arbeidsdagen blir kartlagt. I flere tilfeller ble arbeidsdagen startet og avsluttet utenfor kontoret. Dette gjør at observatør ikke har mulighet til å registrere hele arbeidsdagen til deltaker. Det er uvisst i hvilken grad dette har påvirket resultatene. Ledere har mange og ulike arbeidsoppgaver. Arbeidsoppgavene er ofte små og disse utgjør en større sammenheng. Disse mindre oppgavene er med på å danne lederhverdagen og utgjør en stor del av den. I forarbeidet til studien ble det innledningsvis forsøkt å kartlegge innholdet i de ulike mailene deltaker håndterte. Mailene var mange og leder håndterte en mail på et par sekunder. I mange tilfeller var håndtering av en mail for eksempel å bekrefte at mailen var lest og mottatt. For ikke å hindre leders arbeid i for stor grad ble mail en egen kategori. Dette viser en stor utfordring som oppstår ved studier av en moderne lederhverdag. Fordelen med en slik studie er at den gir et detaljert innblikk i lederhverdagen. Det ville vært interessant med intervjuer av deltakerne i etterkant. Dette kunne gitt verdifull informasjon omkring hvordan deltakerne selv tenker om egen tidsbruk.

Reliabilitet referer til stabiliteten i et mål på atferd og i hvilken grad målingene reflekterer en sann skåre fremfor en målefeil (Cozby, 2009). Ved systematisk observasjon bør

det være en enighet på 80 % eller høyere blant observatørene (Cooper et al., 2007). En tommelfingerregel ved bruk av IOA som et mål på reliabilitet er at det bør måles IOA på minst 30 % av de totale observasjonene. I denne studien ble det av praktiske årsaker kun målt IOA på 27 % av den totale observasjonstiden. En gjennomsnittlig IOA på 94 % anses å være bra. Totalt ble det målt IOA i 282 minutter av studien. Observatørene registrerte deler av forstudien sammen, dette kan anses som trening i observatørferdigheter før eksperimentet. Dette gjør at en i større grad kan være sikker på at målingene representerer det som er formålet og at resultatene ikke skyldes målefeil, selv om det bare ble målt IOA på 27 % av den totale observasjonen. En god IOA skåre bidrar til en bekreftelse på at operasjonaliseringen av begrepsbruk under observasjon har vært tilfredsstillende. Tvetydighet omkring hva som skulle observeres kunne gitt utslag på mål om reliabilitet.

Økende kompleksitet utfordrer et etablert syn på ledelse. Ledelse handler mye om hvordan kompleksitet kan håndteres og hvordan dens fordeler kan nyttiggjøres. Det er ulike forslag til hvordan håndtere kompleksiteten i det daglige (Axelrod & Cohen, 2000; Glenn & Malott, 2004; Sandaker, 2010). Et forslag til hvordan forholde seg til og håndtere kompleksitet i praksis er at variasjon bør tillates der det er mulig for at organisasjonen skal kunne utvikle seg. Standardisering og strenge formalkrav er gjerne viktig i et sikkerhetsperspektiv. Viktigheten av å ha etablert en kultur som en omstillingsdyktig er stor i dagens samfunn.

Deltakerne i studien brukte en stor andel av sin tid på ikke-planlagte aktiviteter. Deltakerne hadde ulike mål for arbeidsdagene. Det var kun deltaker 2 på studiens andre dag som brukte tid på alle målene hun hadde satt seg for arbeidsdagen. Ved spørsmål om mål for arbeidsdagen kommenterte begge deltakerne at det i tilfeller var vanskelig å sette mål for arbeidsdagen. Begge deltakerne påpekte på denne måten en bevissthet rundt at arbeidsdagen ikke alltid blir som planlagt og en anerkjennelse av de miljøbetingelser i endring.

Funnene i denne studien støtter en antakelse om at ledere i mange valgsituasjoner velger å prioritere et valg som gir umiddelbar forsterkning. Kunnskap om ulike syn på valg som prokrastinering (Steel, 2007), forsterkningsprinsipper (Pierce & Cheney, 2008) og læringshistorie (Baum, 2005) gjør at valgsituasjonene i større grad kan forstås. Lederes læringshistorie kan bidra til å forklare hvordan ledere handler i ulike valgsituasjoner. Det er ulikt hva som påvirker den enkelte leder til å gjøre sitt valg i ulike situasjoner. Alle ledere har likevel en læringshistorie hvor deres atferd er formet og opprettholdt over tid (Baum, 2005).

I komplekse systemer skjer det ofte endringer som kan oppleves uforutsigbare, hvor utvikling kan betraktes som en ikke-lineær, adaptiv og pågående prosess (Badcock, 2007). Et fast handlingssett med lite variasjon vil gjøre det vanskelig for ledere å forholde seg til kompleksiteten på en god måte. Fordi komplekse systemer opererer i en dynamikk med sine omgivelser vil det være endringer og en kontinuerlig utvikling ettersom relasjonene er sammenvevde (Allen & Andriani, 2007). Et standardisert handlingssett som ikke gir rom for variasjon og tilpasning til omgivelsene vil trolig komme til kort i komplekse systemer. Ledere som er omstillingsdyktige vil trolig ha bedre forutsetninger for å håndtere kompleksiteten. Eksempelvis kan det være viktig at ledere prioriterer arbeidsoppgaver som nylig har oppstått i en gitt valgsituasjon. Dette kan ofte være situasjoner hvor lederes atferd trolig forsterkes som følge av at den ikke-planlagte arbeidsoppgaven er løst. I andre tilfeller hvor det oppstår arbeidsoppgaver som ikke er av viktighet for lederen der og da, fortsetter kanskje lederen sine planlagte arbeidsoppgaver. Det handler på mange måter også om en balansegang i valgsituasjoner.

Situasjoner som oppstår vil aldri være helt identiske med tidligere situasjoner, men det vil være visse likheter (Johannessen, 2011). I valgsituasjoner baserer vi oss på denne likheten, ved den individuelle læringshistorien (Baum, 2005). At deltakerne brukte store deler av sin tid til ikke-planlagte aktiviteter kan være fordi dette har vært lønnsomt for deltakerne i lignende

situasjoner tidligere. Prokrastinering innebærer at noen oppgaver utsettes til fordel for andre (Steel, 2007). Med andre ord er det prokrastinering som forekommer i valgsituasjoner hvor ledere velger arbeidsoppgaven som gir umiddelbar forsterkning fremfor den planlagte arbeidsoppgaven med utsatt forsterkning. Læringshistorien belyser i stor grad hvordan slike valg etableres. Basert på tidligere erfaringer er atferd blitt selektert og det er sannsynlig at det gjøres et lignende valg som var fordelaktig for lederen i lignende tilfeller tidligere (Baum, 2005). Fordi deltakerne i større grad hadde planlagte møter for studiens andre dag i forhold til studiens første dag gjør dette at de trolig ikke var like tilgjengelige for ikke-planlagte aktiviteter som ved studiens første dag. Med dette menes at deltakerne ved dag to trolig var mindre tilgjengelig for valgsituasjoner mellom ulike oppgaver. Studien gir et grunnlag for å kartlegge videre hva som er riktig bruk av tid sett i lys av et kompleksitetsperspektiv. Funnene i denne studien er i tråd med en balansegang mellom prioritering ved standardisering og variasjon som måte å forholde seg til kompleksiteten på.

Metoden er god for å observere hvordan ledere disponerer tiden sin. Den gir et dypere innblikk i lederhverdagen enn hva for eksempel en kvantitativ undersøkelse som involverer flere subjekter ville gjort. Gjennom denne studien er det i større grad kartlagt hvordan ledere disponerer tiden sin, noe som gir et godt utgangspunkt for å kunne gjennomføre mer omfattende studier. Hvordan ledere disponerer tiden sin sett i lys av en kompleksitetstilnærming til ledelsesfenomenet er lite undersøkt. Kompleksitetstilnærmingen innebærer mye og er ikke en enhetlig vitenskap som tilbyr en bestemt ledelsesteori (Boisot, 2011). Det er derfor viktig å undersøke lederhverdagen slik den er i dag og sette funnene i et faglig rammeverk i lys av kompleksitet. Kunnskap om kompleksitet kan anses som en komponent det er viktig for ledere å være bevisste på.

For videre forskning anbefales ytterligere observasjonsstudier av ledere i ulike sektorer med ulike stillinger. Fremtidige studier bør være mer omfattende. Lederne bør

observeres over lengre perioder. Det bør også anvendes en forskningsstrategi som gjør at all arbeidsrelatert atferd blir inkludert i studien, samt intervjuer av deltakerne i for- og etterkant av studien.

Oppsummering og konklusjon

Grunnet trusler mot validitet er det ikke mulig å trekke slutninger på generell basis. Studien hadde som formål å gjøre en dypere undersøkelse av lederhverdagen. Den gir et godt grunnlag for å gjøre mer omfattende studier på ledelse i et kompleksitetsperspektiv. Studien gir verdifull informasjon som gjør det mulig å reflektere rundt viktige elementer ved ledelse og kompleksitet. Med kunnskap om kompleksitet muliggjøres et nytt syn på ledelse og hvordan ledere disponerer tiden sin over ulike oppgaver. Nye måter å arbeide på har oppstått som en følge av utviklingen i teknologi og samfunn de siste årtiene. Forskning på ledelse i lys av et kompleksitetsperspektiv vil i større grad gjøre det mulig å studere ledelse mens fagfeltet fortsatt er i utvikling.

Referanser

- Allen, P., & Andriani, P. (2007). Diversity, interconnectivity and sustainability. In J. Bogg & R. Geyer (Eds.), *Complexity, science and society* (pp. 11-32). Oxford: Radcliffe Publishing.
- Arman, R., Dellve, L., Wikström, E., & Törnström, L. (2009). What health care managers do: Applying Mintzberg's structured observation method. *Journal of Nursing Management, 17*, 718-729.
- Axelrod, R., & Cohen, M. D. (2000). *Harnessing complexity: Organizational implications of a scientific frontier*. New York: Basic Books.
- Badcock, A. (2007). Can complexity save development theory? In J. Bogg & R. Geyer (Eds.), *Complexity, Science and Society*. Oxford: Radcliffe Publications.
- Bandiera, O., Guiso, L., Prat, A., & Sadun, R. (2011). *What Do CEOs Do?* Harvard Business School. Working Paper 11-081.
- Baum, W. M. (2005). *Understanding Behaviorism: Behavior, Culture, and Evolution* (2 ed.). Oxford: Blackwell Publishing.
- Boisot, M. (2011). Knowledge Management and Complexity. In P. Allen, S. Maguire, & B. McKelvey (Eds.), *The SAGE Handbook of Complexity and Management* (pp. 436-453). Los Angeles: Sage.
- Botnmark, D. B., Kvalnes, S. S., & Svartdal, F. (2014). Prokrastinering – hvorfor studenter utsetter ting, og hvordan utsettelse påvirker velvære og helse. *Tidsskrift for Norsk psykologforening, 51*(8), 616-623.
- Brodén, M., Hall, V. R., & Mitts, B. (1971). The Effect of Self-Recording on the Classroom Behavior of Two Eight-Grade Students. *Journal of Applied Behavior Analysis, 4*(3), 191-199.

- Catania, A. C. (2001). Three Types of Selection and Three Centuries. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 1(2), 151-159.
- Cooper, J. O., Heron, T. E., & Heward, W. L. (2007). *Applied Behavior Analysis* (2 ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Cozby, P. C. (2009). *Methods in Behavioral Research* (10 ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Daniels, A. C., & Daniels, J. E. (2006). *Performance management: changing behavior that drives organizational effectiveness* (4 ed.). Atlanta, GA: Performance Management Publications
- Dekker, S. (2011). *Patient Safety: A Human Factors Approach*. Boca Raton, FL: Taylor and Francis Group.
- Glenn, S. S., & Malott, M. E. (2004). Complexity and Selection: Implications for Organizational Change. *Behavioral and Social Issues*, 13, 89-106.
- Green, L., & Myerson, J. (2004). A Discounting Framework for Choice With Delayed and Probabilistic Rewards. *Psychological Bulletin*, 130(5), 769-792.
- Hales, C. P. (1986). What Managers Really Do? A Critical Review of the Evidence. *Journal of Management Studies*, 23(1), 88-115.
- Hales, C. P. (1999). Why do Managers Do What They Do? Reconciling Evidence and Theory in Accounts of Managerial Work. *British Journal of Management*, 10, 335-350.
- Hamermesh, D. S. (1990). Shirking or Productive Schmoozing: Wages and the Allocation of Time at Work. *Industrial and Labor Relations Review*, 43(3), 121-133.
- Johannessen, S. O. (2011). *Myter og erfaringer om ledelse: Et kompleksitetsperspektiv* Oslo: Gyldendal Akademisk
- Kotter, J. P. (1982). General Managers Are Not Generalists. *Organizational Dynamics*, 10(4), 5-19.

- Kotter, J. P. (1999). What Effective General Managers Really Do. *Harvard Business Review*, 77(2), 145-159.
- Luthans, F. (1988). Successful vs. Effective Real Managers. *The Academy of Management Executive*, 2(2), 127-132.
- Maag, J. W., & Reid, R. (1993). Differential Effects of Self-Monitoring Attention, Accuracy, and Productivity. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 26(3), 329-344.
- Maguire, S., Allen, P., & McKelvey, B. (2011). Complexity and Management: Introducing the SAGE Handbook. In P. Allen, S. Maguire, & B. McKelvey (Eds.), *The SAGE Handbook of Complexity and Management* (pp. 1-26). Los Angeles: Sage
- Martinko, M. J., & Gardner, W. L. (1985). Beyond Structured Observation: Methodological Issue and New Directions. *The Academy of Management Review*, 10(4), 676-695.
- Mattaini, M. A. (1996). Public Issues, Human Behavior, and Cultural Changes. In M. A. Mattaini & B. A. Thyer (Eds.), *Finding Solutions to Social Problems: Behavioral Strategies for Change* (pp. 13-40). Washington, DC: American Psychological Association.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Harlow: Prentice Hall Financial Times
- Pierce, D. W., & Cheney, C. D. (2008). *Behavior Analysis and Learning* (4 ed.). New York: Psychology Press.
- Sandaker, I. (2010). Et seleksjonsperspektiv på atferdsendring og læring i systemer. In S. Eikeseth & F. Svartdal (Eds.), *Anvendt atferdsanalyse: teori og praksis* (pp. 471-485). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Skinner, B. F. (1981). Selection by consequences. *Science*, 213(4507), 501-504.
- Skog, O.-J. (2010). *Å forklare sosiale fenomener: En regresjonsbasert tilnærming* (2 ed.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

- Steel, P. (2007). The Nature of Procrastination: A Meta-Analytic and Theoretical Review of Quintessential Self-Regulatory Failure. *Psychological Bulletin*, 133(1), 65-94. doi: 10.1037/0033-2909.133.1.65
- Stewart, R. (1982). A Model for Understanding Managerial Jobs and Behavior. *Academy of Management Review*, 7(1), 7-13.
- Stewart, R. (1991). Classifying Different Types of Managerial Jobs. *Personnel Review*, 20(3), 20-26.
- Tengblad, S. (2003). Classic, but not seminal: Revisiting the pioneering study of managerial work. *Scandinavian Journal of Management*, 19, 85-101.
- Tengblad, S. (2006). Is there a `New Managerial Work`? A Comparison With Henry Mintzberg`s Classic Study 30 Years Later. *Journal of Management Studies*, 43(7), 1437-1461.
- Thietart, R.-A., & Forgues, B. (2011). Complexity Science and Organization. In P. Allen, S. Maguire, & B. McKelvey (Eds.), *The SAGE Handbook of Complexity and Management* (pp. 53-64). Los Angeles: Sage
- Van Houten, R., & Hall, R. V. (2001). *The Measurement of Behavior: Behavior Modification* (2 ed.). Austin, Texas: Pro-ed.

Tabell 1

Observerte minutter av deltakernes tidsbruk fordelt på hovedkategorier

		<u>Aktiviteter relatert til mål</u>		<u>Ikke-planlagte aktiviteter</u>		<u>Totalt</u>
		Minutter	Prosent	Minutter	Prosent	Minutter
Deltaker 1	Dag 1	88	47 %	99	53 %	187
	Dag 2	145	56 %	115	44 %	260
Deltaker 2	Dag 1	176	59 %	121	41 %	297
	Dag 2	247	78 %	70	22 %	317

Tabell 2

Observerte minutter av deltakernes tidsbruk med oversikt over ulike kategorier

		Aktiviteter relatert til mål				Ikke-planlagte aktiviteter			
		Telefon	Mail	Møter	Totalt	Telefon	Mail	Møter	Totalt
Deltaker 1	Dag 1	0	35	53	88	28	23	48	99
	Dag 2	1	22	122	145	2	53	60	115
Deltaker 2	Dag 1	0	0	176	176	8	104	9	121
	Dag 2	0	5	242	247	1	51	18	70

