

Guro Gynnild

Når fasiten mangler

En studie av lederes tilnærming til åpne oppgaver

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon

Veileder: Torild Oddane

Mai 2023

Guro Gynnild

Når fasiten mangler

En studie av lederes tilnærming til åpne oppgaver

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Torild Oddane
Mai 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på mitt femårige masterstudium i Økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen NTNU i Trondheim. Oppgaven er skrevet med bakgrunn i spesialiseringen jeg har i studiet, som er strategi, organisasjon og ledelse.

Til å begynne med var jeg usikker på hva jeg skulle skrive om. Det var mange spennende ideer, men hvem skulle jeg velge - og hvordan? På et vis sto jeg ovenfor en åpen oppgave som måtte løses. Da var da ideen om å skrive om lederes håndtering av åpne oppgaver tok form.

Oppgaven tar et dypdykk i hvordan ledere går frem for å løse åpne oppgaver. Utgangspunktet for oppgaven har vært å utforske hvordan ledere både forstår og opplever åpne oppgaver, som utgangspunkt for å undersøke hvilke strategier de benytter for å løse dem.

Proessen har vært spennende og lærerik, men også krevende. Arbeidet med oppgaven har gitt meg mulighet til å anvende kunnskap fra studiet i en praktisk sammenheng. Det har vært interessant å møte ledere i deres arbeidshverdag og jeg har satt pris på å arbeide selvstendig.

Takk til veileder Torild Oddane som gjennom innspill og veiledning stadig har satt meg på sporet av nye ideer å utforske. Hun har vært tilgjengelig for å svare på stort og smått gjennom hele prosessen. Takk til pappa som har utvist stort engasjement og interesse for oppgaven. Han har vært en verdifull sparringspartner når arbeidet med oppgaven har buttet imot. En stor takk rettes også til alle som har stilt opp på intervju.

Innholdet i denne avhandling står for forfatterens regning.

Handelshøyskolen Trondheim, ved NTNU, 25.mai 2023

Guro Gynnild

Guro Gynnild

Sammendrag

Når oppgaven er åpen og uten svar, hva gjør ledere da? Denne masteroppgaven undersøker hvordan ledere håndterer komplekse, krevende og uoversiktlige oppgaver. Spesifikt utforsker oppgaven hvilke strategier ledere benytter seg av for å løse åpne oppgaver som mangler klare løsninger. Åpne oppgaver utgjør en sentral del av lederes arbeidshverdag, og formålet med studien er å skaffe en rikere forståelse av hvordan ledere løser slike oppgaver. Studien skal bidra med innsikt og inspirasjon til andre ledere, medarbeidere eller organisasjoner i arbeidet med å løse åpne oppgaver.

Masteroppgaven svarer på følgende problemstilling:

Q: Hvordan går ledere frem for å løse åpne oppgaver?

For å besvare oppgavens problemstilling, har jeg formulert følgende forskningsspørsmål:

- 1. Hvordan opplever ledere åpne oppgaver?*
- 2. Hva forstår ledere med åpne oppgaver?*
- 3. Hvilke strategier benytter ledere for å løse åpne oppgaver?*

Gjennom intervju av seks ledere i ulike bransjer og sektorer får vi innsikt i deres forståelse og opplevelse av åpne oppgaver, samt hvilke strategier lederne benytter for å løse dem.

Analyse av datamaterialet ble utført ved å anvende teori om åpne oppgaver, kreativitet og innovasjon, lærende organisasjoner og emosjoner i arbeidslivet. Denne tilnærmingen bidrar til en grundig og nyansert forståelse av empirien. Analysen munner ut i en dynamisk modell som beskriver strategiene ledere benytter for å løse åpne oppgaver.

Studien identifiserer tre hovedstrategier som lederne benytter for å løse åpne oppgaver: Styrke eget kunnskapsgrunnlag, samarbeid i nettverk og refleksjon over, og utforskning av, mulige løsninger. Det ble også observert at disse strategiene er gjensidig avhengig av hverandre og utspiller seg i et ikke-lineært forløp.

Abstract

When the task is open and without a solution, what do leaders do? This master's thesis examines how leaders handle complex, challenging, and ambiguous tasks. The study explores the strategies leaders employ to solve open-ended tasks that lack clear solutions. Open-ended tasks constitute a significant part of leaders' daily work. The purpose of this study is to gain a richer understanding of how leaders address such tasks in practice. The study aims to provide insights and inspiration for other leaders, employees, or organizations dealing with open-ended tasks.

The research addresses the following research question:

Q: How do leaders approach solving open-ended tasks?

To address the research question of the thesis, the following questions have been formulated:

- 1. How do leaders perceive open-ended tasks?*
- 2. What are leaders' understanding of open-ended tasks?*
- 3. Which strategies do leaders utilize to resolve open-ended tasks?*

By conducting interviews with six leaders from various industries and sectors, we gain insight into their understanding and experience of open-ended tasks, as well as the strategies they employ to solve them.

Analyses of the collected data were conducted using theories related to open-ended tasks, creativity and innovation, learning organization, and emotions in the workplace. This approach ensures a thorough and nuanced understanding of the empirical findings. The analyses culminate in a dynamic model that describes the strategies leaders employ to solve open-ended tasks.

The study identifies three main strategies predominantly used by leaders to tackle open-ended tasks. These strategies involve strengthening their knowledge base, engaging in network collaboration, and reflecting upon and exploring potential solutions. It was also observed that these strategies are mutually independent and unfold in a nonlinear process.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	
Sammendrag	
Abstract.....	
Innholdsfortegnelse.....	
Oversikt over figurer.....	1
Oversikt over tabeller.....	1
1. Innledning	2
1. 1 Bakgrunn for oppgaven.....	2
1. 2 Problemstilling.....	2
1. 3 Bidrag.....	3
1. 4 Slik er oppgaven bygd opp	3
2. Teori.....	5
2. 1 Åpne oppgaver.....	5
2. 2 Kreativitet og innovasjon.....	6
2.2.1 Kreativ kompetanse	7
2.2.2 Relasjonell kompetanse	8
2.2.3 Ekspertise.....	9
2.2.4 Jobbrelevant mangfold.....	9
2. 4 Lærende organisasjoner	10
2. 5 Emosjoner i arbeidslivet	12
2.5.2 Negative emosjoner og organisasjonsatferd	13
2.5.3 Psykologisk stress og jobbstress	14
2. 6 En oppsummering	15
3. Metode	17
3. 1 Valg av metode	17
3.1.1 Deduktiv og induktiv metode.....	18
3.1.2 Fenomenologisk og hermeneutisk tilnærming.....	19
3. 2 Datainnsamling	20
3.2.1 Valg av respondenter	20
3.2.2 Intervjuguide	22
3.2.4 Transkribering.....	24
3.2.5. Datanalyse.....	24
3. 3 Validitet og reliabilitet	27
3. 4 Overførbarhet.....	28
3. 5 Etikk og personvern	29
4. Resultater	30
4. 1 Hva forstår ledere med åpne oppgaver?.....	30

4.3.1 Ingen gitt løsning	31
4.3.2 Mangel på oversikt.....	32
4. 2 Konkrete eksempler på åpne oppgaver	33
4. 3 I hvilken grad fyller åpne oppgaver arbeidsdagen til lederne?	35
4. 4 Hvordan opplever ledere åpne oppgaver?.....	36
4.4.1 Krevende	37
4.4.2 Emosjonelle reaksjoner	37
4.4.3 Potensiale/mulighet.....	38
4. 5 Hvilke strategier benytter ledere for å løse åpne oppgaver?	39
4.5.1 Styrke eget kunnskapsgrunnlag	39
4.5.2 Nettverkssamarbeid.....	41
4.5.3 Refleksjon over, og utforskning av, mulige løsninger	45
4. 6 Oppsummering av resultater	47
5. Analyse	48
5. 1 Hva forstår ledere med åpne oppgaver?.....	48
5. 2 Hvordan opplever ledere åpne oppgaver?.....	50
5. 3 Hvilke strategier benytter ledere for å løse åpne oppgaver?.....	53
5.3.1 Styrke eget kunnskapsgrunnlag	54
5.3.2 Nettverkssamarbeid.....	58
5.3.3 Refleksjon over, og utforskning av, mulige løsninger	61
5. 5 En dynamisk modell: strategier for å løse åpne oppgaver	62
5.5.1 Diskusjon av modellen.....	64
6. Konklusjon.....	70
1. Hva forstår ledere med åpne oppgaver?.....	70
6. 1 Begrensninger ved studien og videre forskning.....	72
Litteraturliste.....	74
Appendiks	79
Appendiks 1: Intervjuguide.....	79
Appendiks 2: Informasjonsskriv	81

Oversikt over figurer

Figur 1: Enkel- og dobbelkretslæring (Filstad, 2010:49)	12
Figur 2: Respondentenes eksempler på åpne oppgaver.....	33
Figur 3: En dynamisk modell over strategier for å løse åpne oppgaver	63

Oversikt over tabeller

Tabell 1: Kriterier for valg av respondenter	21
Tabell 2: Presentasjon av utvalg	22
Tabell 3: Kodeskjema for analyse av empiri	26

1. Innledning

Tema for denne oppgaven er åpne oppgaver og hvordan ledere går frem for å løse denne typen av oppgaver. Jeg vil utforske lederes håndtering av åpne oppgaver i lys av teori om åpne oppgaver, kreativitet og innovasjon, enkel- og dobbelkretslæring og emosjoner i arbeidslivet. Flere teorier er valgt for å kunne belyse åpne oppgaver på en tilfredsstillende måte.

I dette kapitlet vil jeg introdusere bakgrunn for oppgaven, problemstilling og oppgavens bidrag. Jeg vil også gi en presentasjon av hvordan oppgaven er bygd opp.

1. 1 Bakgrunn for oppgaven

Åpne oppgaver utgjør en sentral del av lederes arbeidshverdag. Åpne oppgaver er oppgaver som ikke har en klart definert løsning og som er preget av kompleksitet, usikkerhet og manglende struktur. Denne typen oppgaver berører en rekke lederaktiviteter og kan knyttes til alt fra strategisk planlegging og ressursallokering til personalhåndtering.

Moderne arbeidsmiljøer og organisasjoner blir stadig mer komplekse og dynamiske, og ledere står ovenfor en rekke utfordrende oppgaver som ikke har klare og entydige løsninger. Raskt skiftende omgivelser bidrar til behovet for å løse åpne oppgaver på en effektiv måte. Det er derfor interessant å utforske hvordan ledere går frem for å løse åpne oppgaver i praksis.

1. 2 Problemstilling

Formålet med denne oppgaven er å undersøke hvordan noen utvalgte ledere går frem for å løse åpne oppgaver. Tjora (2021) beskriver forskning som systematisk nysgjerrighet. Han hevder at gode ideer til forskning oppstår gjennom et konkret problem, et spørsmål eller et fenomen man blir nysgjerrig på. Følgende problemstilling blir nærmere undersøkt i denne oppgaven:

Q: «Hvordan går ledere frem for å løse åpne oppgaver?»

For å besvare problemstillingen har jeg formulert følgende tre forskningsspørsmål:

1. *Hva forstår ledere med åpne oppgaver?*
2. *Hvordan opplever ledere åpne oppgaver?*
3. *Hvilke strategier benytter ledere for å løse åpne oppgaver?*

Jeg vil svare på oppgavens forskningsspørsmål ved hjelp av kvalitative intervjuer av seks utvalgte ledere fra ulike bransjer og sektorer.

1.3 Bidrag

Denne studien bidrar til innsikt i hvordan ledere går frem for å løse åpne oppgaver som mangler klare svar. Studien gir økt forståelse for hvilke tilnærminger og strategier ledere benytter under usikre og uforutsigbare forhold, og er ment å tjene som inspirasjon for andre ledere, organisasjoner eller enkeltmennesker slik at de kan utvikle og forbedre sin evne til å håndtere åpne oppgaver. Gjennom å studere hvordan ledere går frem for å løse åpne oppgaver får vi innsikt i ulike tilnærminger og identifiserer eventuelle utfordringer som kan påvirke lederes og organisasjons evne til å håndtere åpne oppgaver.

Ingen av lederne benytter begrepet kreativitet når de beskriver strategier for å løse åpne oppgaver. Dette er interessant fordi mye forskning vektlegger betydningen av kreativitet som en faktor i håndtering av åpne oppgaver. Enkelte beskriver at kreativitet bør forbeholdes åpne oppgaver (Oddane, 2017). Studien åpner opp for en diskusjon over mulige årsaker til at lederne ikke nevner kreativitet som en del av sine strategier for å løse åpne oppgaver.

Åpne oppgaver kan være krevende for ledere å håndtere, og kan dermed betraktes som en vanskelighet man helst vil få av bordet. Gjennom studien ønsker jeg å bidra til at ledere i større grad ser de positive muligheter som ligger i åpne oppgaver, og å skape bevissthet om åpne oppgavers potensiale for kreativitet, nytenking og innovasjon.

1.4 Slik er oppgaven bygd opp

For å gjøre det mer oversiktlig for deg som leser, vil jeg her gi en kort oppsummering av oppgavens struktur:

Kapittel 1. Dette kapitlet er nåværende kapittel. I dette kapitlet vil jeg introdusere oppgavens tema og problemstilling, bakgrunn for oppgaven og oppgavens bidrag.

Kapittel 2. Her presenteres oppgaves teoretiske rammeverk. De teoretiske konseptene som blir presenter er åpne oppgaver, kreativitet og innovasjon, lærende organisasjoner og emosjoner i arbeidslivet.

Kapittel 3. Her presenteres oppgavens metodiske valg og avveininger. Jeg presenterer kriterier for utvalget som intervjues, og beskriver hvordan intervjuguide og intervju er planlagt og gjennomført. Jeg presenterer også hvordan datamaterialet er analysert.

Kapittel 4. I dette kapitlet presenteres resultatene fra datamaterialet. Resultatene presenteres med utgangspunkt i oppgavens tre forskningsspørsmål.

Kapittel 5. Kapitlet består av en analyse og drøfting av resultatene fra datamaterialet. Resultatene ses i lys av oppgavens teoretiske rammeverk, og presenteres med utgangspunkt i oppgavens tre forskningsspørsmål.

Kapittel 6. Her presenteres en konklusjon og svar på oppgavens problemstilling.

2. Teori

På bakgrunn av problemstillingen og sentrale funn i mine data, er det fire hovedtema som utgjør det teoretiske rammeverket for oppgaven. Disse er:

1. Åpne oppgaver
2. Kreativitet og innovasjon
3. Lærende organisasjoner: enkel- og dobbelkretslæring
4. Emosjoner i arbeidslivet

Teoriene som er valgt vurderes som nødvendige og formålstjenlige for å belyse og drøfte resultatet av undersøkelsen.

2.1 Åpne oppgaver

Utgangspunktet for denne oppgaven er å utforske hvordan ledere håndterer åpne oppgaver. Oddane (2015b) beskriver åpne oppgaver som komplekse, ikke-rutinebaserte oppgaver, som i motsetning til såkalte lukkede oppgaver, ikke kan løses ved kjente oppskrifter, rutiner eller fremgangsmåter alene.

Å håndtere åpne oppgaver innebærer at den som skal løse oppgaven må eksperimentere seg frem til løsningen (Oddane, 2017). Åpne oppgaver vil dermed kunne være krevende å håndtere. I en studie utført av Olsen og Sjøtrø (2013) ble innsatsledere i politiet spurt om hva som kjennetegner krevende oppdrag. Resultatene viste at krevende oppdrag i denne konteksten er preget av usikkerhet, risiko og press. Usikkerhet oppstår som et resultat av fraværet av kontroll og den uforutsigbare naturen i oppdragene. Risiko er knyttet til fare for liv eller alvorlig skade på personer. I en organisasjon kan risiko være knyttet til tap av ressurser eller andre negative konsekvenser. Press handler om opplevelsen av forventning til oppgaveløsningen og et krav om suksess. Det er en gjensidig påvirkning mellom usikkerhet, risiko og press som skaper opplevelsen av oppdragene som krevende. Disse funnene kan være relevant i forståelsen av åpne oppgaver.

Oddane (2017) påpeker betydningen av å reservere begrepet kreativitet for åpne oppgaver. Kreativitet og innovasjon kjennetegnes av sin relevans for komplekse oppgaver som mangler en løsning. I likhet med dette, avgrenser Amabile (1996) bruken av ordet kreativitet til

vanskelige oppgaver, eller det hun kaller for åpne oppgaver. Hun begrunner dette med at det er lite hensiktsmessig å snakke om kreativitet hvis vi har med lukkede oppgaver å gjøre. Lukkede oppgaver har et klart definert mål, ett korrekt svar og en tydelig oppskrift for hvordan oppgaven skal løses.

I motsetning til lukkede oppgaver, vil åpne oppgaver kreve at vi utforsker nye veier og tilnærminger. Den som skal løse oppgaven må håndtere usikkerhet og være åpen for alternative løsninger. Det er gjennom denne utforskingen og eksperimenteringen at kreativitet kommer til uttrykk. I arbeidet med åpne oppgaver må den som har ansvar for problemløsninger være villig til å prøve ulike tilnærminger, lære av feil og justere sine tilnærminger underveis for å komme frem til en løsning (Oddane, 2017).

Oddane (2017) påpeker imidlertid at betegnelse åpne og lukkede oppgaver ikke er absolutte kategorier der vi kan trekke en klar grense mellom dem. Snarer kan disse betegnelse betraktes som ytterpunkter i et kontinuum, der oppgaver kan være en kombinasjon av mer eller mindre åpne og lukkede oppgaver.

Å løse åpne oppgaver innebærer ikke nødvendigvis at man utelukker bruk av oppskrifter eller rutiner. Tvert imot er oppgaveløsningen en utforskende og improvisatorisk prosess der løsningene utvikler seg underveis i et samspill mellom eksisterende kunnskap og impulser fra situasjonen (Olsen og Sjøtrø, 2013; Schön, 1983). I denne prosessen kan både kjente metoder og fremgangsmåter spille en rolle, men de blir brukt som utgangspunkt for å utforske og tilpasse seg situasjonen. Det er dermed umulig å forutsi både forløpet og resultatet av problemløsningsprosessen (Oddane, 2015b).

2. 2 Kreativitet og innovasjon

Etter inspirasjon fra Amabile (1996) definerer Oddane (2017) kreativitet som en individuell og kollektiv evne til å skape noe nytt og anvendelig som respons på et åpent problem. Innovasjon beskrives som en kollektiv prosess som har som mål å skape og implementere nye, anvendelige produkter eller prosesser, med økonomisk eller annen verdi (Oddane, 2008).

Det er en nær sammenheng mellom kreativitet og innovasjon. Kreativitet utgjør grunnlaget for innovasjon, og innovasjon kan betraktes som det praktiske uttrykket for kreativitet.

Kreativitet handler om å skape nye ideer og muligheter, mens innovasjon handler om å realisere disse ideene og mulighetene gjennom utvikling av nye produkter, tjenester eller prosesser. Derfor bør organisasjoner aktivt fremme kreativitet for å stimulere innovasjon og oppnå økt konkurransekraft (Oddane, 2017).

Krem-modellen presenterer individuell kreativitet som et samspill mellom fire komponenter: Kreativ kompetanse (K), relasjonell kompetanse (R), ekspertise (E) og motivasjon (M) (Oddane, 2017). Ekspertise sikter til grad av fagkunnskap innen et bestemt område, mens kreative ferdigheter er knyttet til evnen til å tenke annerledes og utfordre etablerte forestillinger for å skape noe unikt. Motivasjon handler om vår indre lyst og vilje til å ta tak i en bestemt oppgave. Relasjonell kompetanse er en ofte undervurdert faktor i kreativitetsforskning, og den referer til de ferdighetene og evnene vi trenger for å etablere, utvikle, vedlikeholde og reparere kontakt med andre mennesker (Spurkeland, 2013).

I denne oppgaven vil komponentene kreativ kompetanse, relasjonell kompetanse og ekspertise være mest relevante for å belyse resultatene fra datainnsamlingen.

2.2.1 Kreativ kompetanse

Kreativ kompetanse referer til evnen til å tenke utenfor boksen og å utfordre etablerte sannheter og konvensjoner. Dette innebærer at man stiller spørsmål ved det som tas for gitt, og tenker på nye og innovative måter. Evnen til kreativ tenkning er en kognitiv kapasitet. Den innebærer å ha evnen til å forstå komplekse sammenhenger og å bryte mentale mønstre (Amabile, 1996).

I forskning på individuell kreativitet har begrepene divergente og konvergente tenkere stått sentralt. Guildford (1950) definerte kreativitet som et sett personlighetstrekk som er typiske for kreative mennesker. Han hevdet kreative mennesker kjennetegnes av divergent tenkning, og at de er i stand til å komme opp med mange forskjellige og originale ideer når de står ovenfor et problem. Konvergente tenkere, på den andre siden, er opptatt av å finne frem til det eneste korrekte svaret. Kreative mennesker kan derfor beskrives som divergente tenkere som kjennetegnes av evnen til å skape nye, originale og verdifulle ideer (Oddane, 2017).

Det finnes flere teknikker og prinsipper som kan hjelpe problemløseren til å bryte ut av etablerte tankemønstre for å utforske nye spor som kan være hensiktsmessige for å løse

problem. Et eksempel er kreative brudd. Dette innebærer å ta små eller lengre pauser i løpet av en arbeidsdag, spesielt i møte med hinder eller når ting stopper opp (Tanggard og Stadil, 2012). Slike brudd gir rom for ubevisste tankeprosesser der ideer og refleksjoner får tid til å modnes i fred. Dette kan gi grobunn for aha-opplevelser når vi minst venter det, som for eksempel i senga eller på bussen (Dahle, 2000).

2.2.2 Relasjonell kompetanse

Spukeland (2013) definerer relasjonell kompetanse som de ferdighetene og evnene vi trenger for å etablere, utvikle, vedlikeholde og reparere kontakt med andre mennesker. Betydningen av relasjonell kompetanse har vært et lite påpekt aspekt innen kreativitetsforskning. Det er få bidrag som inkluderer relasjonell kompetanse som en del av individuell kreativitet. Innen forskning på entreprenørskap og innovasjon har derimot sosiale ferdigheter som overtalelsesevner og evnen til å bygge nettverk blitt beskrevet som kjennetegn ved innovative personer (Oddane, 2008).

Goleman (1997, 1999) beskriver sosial årvåkenhet som et sentralt trekk ved emosjonell intelligens. Sosial årvåkenhet innebærer blant annet evnen til organisatorisk årvåkenhet. Organisatorisk årvåkenhet involverer evne til å fremme og forstå hva som foregår på ulike nivå i en organisasjon. En del av denne årvåkenheten dreier seg om evnen til kontinuerlig å holde seg orientert om organisasjonens styrker, svakheter, ressurser, potensial og resultater. En annen del handler om evnen til å avdekke skjulte krefter internt og eksternt, og bruke denne innsikten til å etablere nettverk og allianser som kan støtte ens egne interesser.

Foray og Lundvalls (1998) beskrivelse av know-who kan ses i sammenheng med organisatorisk årvåkenhet. Know-who referer til et spekter av faktakunnskap og mellommenneskelige ferdigheter. Det omfatter å ha god oversikt over relevant informasjon, slik som informasjon om hvem som vet hva, og hvem som vet hvordan ting kan gjøres. Know-who handler også om evnen til å etablere produktive sosiale relasjoner med relevante eksperter slik at man får adgang til å benytte deres relasjoner på en effektiv måte (Oddane, 2017).

2.2.3 Ekspertise

Når det gjelder kreativ kompetanse, er det viktig å være oppmerksom på sammenhengen mellom ekspertise og kreativ tenkning. Ekspertise kan betraktes som en forutsetning for kreativitet, ettersom kreativitet bygger på den kunnskapen vi har (Oddane, 2017).

Ekspertise-komponenten fremhever krem-modellens antakelse om at kreativitet ikke er en generell evne, men en domenespesifikk komponent som krever ekspertise innenfor det aktuelle domenet (Amabile, 1996; Csikszentmihalyi, 2001; Martindale, 1989).

Domenespesifikk ekspertise kan beskrives som den kompetansen man oppnår gjennom det generelle utdanningssystemet eller gjennom høyere utdanning ved universitet og høyskoler (Nordhaug, 2002). Oppfatningen av kreativitet er en domenespesifikk evne betyr at jo mer kunnskap vi har innen et bestemt fagområde, desto større er muligheten for å være kreativ innenfor dette område, og motsatt (Amabile, 1996).

Amabile (1996) hevder at fagspesifikk ekspertise inkluderer både medfødte egenskaper og ekspertise som tilegnes gjennom utdanning og praktisk erfaring på et område. Ekspertisen består av kjennskap til og faktisk kunnskap om det aktuelle området, slik som fagkunnskap, prinsipper og prosedyrer for oppgaveløsning, grunnleggende antakelser og oppfatninger om ulike tema og estetiske kriterier. Fagspesifikk ekspertise omfatter også relevante tekniske ferdigheter og spesielle talenter som kan være nyttige i oppgaveløsningen, for eksempel sterke analytiske ferdigheter eller fotografisk hukommelse (Amabile, 1996).

2.2.4 Jobbrelevant mangfold

Diversitet, eller mangfold, er et sentralt begrep i forskning om faktorer som fremmer kreativitet i team og organisasjoner (Amabile, 1998; Darsø, 2011; Mann, 2011). I en arbeidsgruppe kan deltakerne variere i bakgrunn, som for eksempel alder, kjønn og etnisitet, eller i form av jobbrelevant mangfold, som ulikheter i profesjon, funksjon, ferdigheter og ekspertise (Hülshager et al., 2009). Betydningen av jobbrelevant mangfold kan tolkes fra to innfallsvinkler. Den ene innfallsvinkelen er prinsippet om nødvendig variasjon, et sentralt begrep i teorier om lærende organisasjoner (Morgan, 1997). Den andre innfallsvinkelen handler om divergent tenkning (Guilford, 1950).

Prinsippet om nødvendig variasjon betyr i hovedsak at komplekse utfordringer må møtes med tilsvarende kompleksitet. Det innebærer at kreativ problemløsning krever innsats fra eksperter som besitter et bredt og variert spekter av kompetanse i overensstemmelse med oppgavens kompleksitet. Nødvendig variasjon kan ses i sammenheng med ekspertisekomponenten i krem-modellen, men i dette tilfellet på et kollektivt nivå (Oddane, 2017).

Den andre innfallsvinkelen til jobbrelevant mangfold handler om at denne heterogeniteten stimulerer divergent tenkning i teamet som helhet. Selv om enkeltpersoner kan være dyktig til å se saker fra flere perspektiver, vil heterogene team være spesielt egnet til å oppnå et bredere mangfold av perspektiver enn det enkeltindivider kan oppnå alene. Den samlede innsatsen fra flere eksperter med ulik bakgrunn gir grobunn for flere ideer og større variasjon i ideenes innhold. På denne måten kan jobbrelevant mangfold begrense ensopret tenkning, som kan være en hindring for kreativ utfoldelse (Oddane, 2017).

Jobbrelevant mangfold viser seg særlig effektivt i møte med åpne oppgaver, og derav oppgaver som krever kreativ tenkning (Leonard-Barton og Swap, 1999).

Gruppesammensetningen kan i slike tilfeller bidra til møter mellom ideer og perspektiver som ellers ikke ville truffet hverandre (Amabile, 2001). Hvert medlem av teamet bringer med seg sitt unike synspunkt i problemløsningen, og når disse perspektivene møtes og utfordres, oppstår en kreativ brytning med utgangspunkt i de ulike måtene å nærme seg oppgaven på (Leonard-Barton og Swap, 1999).

2. 4 Lærende organisasjoner

En lærende organisasjon kan beskrives som en organisasjon med evnen til å kontinuerlig tilpasse seg omgivelsene og lære av sine erfaringer, både på et individuelt og kollektivt nivå. Denne evnen danner grunnlaget for å oppnå konkurransefortrinn og suksess i stadig skiftende omgivelser og en kompleks virkelighet (Senge, 1990).

Lærende organisasjoner stimulerer og støtter sine medlemmer til kontinuerlig læring og utvikling for å møte organisasjonens behov og mål. Dette fordrer en kontinuerlig forpliktelse fra alle medlemmene av organisasjonen til å søke etter og dele kunnskap, reflektere over praksis og til å ta initiativ til å forbedre og utvikle organisasjonen (Garvin, 1993).

En forutsetning for lærende organisasjoner er en organisasjonskultur som fremmer og støtter læring og innovasjoner, samtidig som man er avhengig av strukturer og systemer som tilrettelegger for kunnskapsdeling og samarbeid. Dette innebærer blant annet å ha klare mål og strategier, å skape rom for eksperimentering og risikotaking, å investere i utvikling av medarbeidernes ferdigheter og å ha effektive systemer for kunnskapsdeling og læring (Argyris & Schön, 1996).

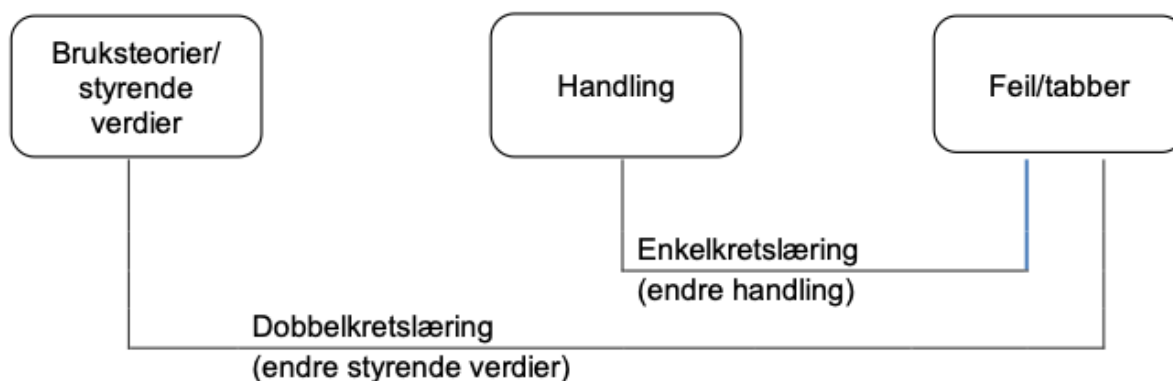
2.4.1 Enkel- og dobbelkretslæring

I boken «Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice» fra 1996 beskriver Argyris og Schön begrepene enkelkretslæring og dobbelkretslæring. Disse begrepene beskriver to forskjellige måter å lære på i en organisasjon. Mens enkelkretslæring referer til organisatorisk læring som kun dreier seg om å løse spesifikke problemer uten å undersøke og endre underliggende antakelser som skaper problemer, innebærer dobbelkretslæring en refleksiv tilnærming som utfordrer organisasjonens antakelser og verdier for å avdekke og løse underliggende problem (Argyris & Schön, 1996).

Enkelkretslæring innebærer en læringsprosess hvor individet eller organisasjonen forsøker å løse et problem eller en utfordring ved å finne en løsning som er i tråd med eksisterende verdier, normer og regler. Det kan for eksempel dreie seg om en ny medarbeider som får opplæring i organisasjonens brukersystemer. Slik enkelkretslæring støtter opp om eksisterende verdier og rutiner, og bidrar på en slik måte til å styrke organisasjonens eksisterende praksiser. Dette innebærer at ingen underliggende antakelser utfordres og man reflekterer heller ikke over om det kan være nødvendig å endre grunnleggende holdninger og verdier for å løse problemet på en bedre måte (Argyris og Schön, 1996).

Dobbelkretslæring handler på den andre siden om læring som utfordrer organisasjonens eksisterende verdier, normer eller rutiner. Det kan for eksempel dreie seg om en situasjon der organisasjonen står ovenfor en oppgave eller utfordring som fordrer ny og kreativ tenkning. Dobbelkretslæring hviler på en refleksjonsprosess der man utforsker og utfordrer eksisterende antakelser, og man lærer av erfaringer og feil som kan bidra til endringer i organisasjonens praksiser og kultur. Dobbelkretslæring kan derfor være avgjørende for at organisasjonen skal kunne tilpasse seg nye og endrede omstendigheter og dermed føre til langsiktige og mer bærekraftige løsninger (Argyris og Schön, 1996).

Dobbelkretslæring gir grobunn for innovasjon og nytenkning gjennom at det settes spørsmålstejn ved eksiterende normer og verdier.



Figur 1: Enkel- og dobbelkretslæring (Filstad 2010:49)

Figuren illustrerer de to ulike typene for læring og forskjellen på disse. Enkelkretslæring innebærer at man ikke endrer grunnleggende forutsetninger for handling og man opprettholder den måten man har gjort ting på tidligere. Dobbelkretslæring skjer når man vurderer og endrer grunnleggende forutsetninger for handlingen.

2. 5 Emosjoner i arbeidslivet

Emosjoner defineres av Kaufmann og Kaufmann (2015) som en samlebetegnelse for affekter og humøritilstander. Affekt og følelser spiller en viktig rolle for hvordan mennesker behandler informasjon i daglige arbeidsoppgaver, og for dannelsen av holdninger til jobb – slik som jobbtilfredshet og jobbengasjement (Forgas, 2008; Brief og Weiss, 2002). Organisasjoner blir gjerne oppfattet som en arena for rasjonell atferd, styrt av formelle regler.

Organisasjonsforskere har derfor tradisjonelt holdt seg til rasjonelle modeller og analyser.

Emosjoner har gjerne blitt betraktet som noe som kan hemme en organisasjons produktivitet og effektivitet (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Nyere forskning legger vekt på at emosjoner ikke ensidig bør betraktes som et hinder for produktivitet og effektivitet. De kan også være en kilde til positiv energi og mobilisering av

ressurser som kan ha stor betydning for jobbutførelse, produktivitet og effektivitet. Emosjoner spiller en betydningsfull rolle, og kan ha både positive og negative effekter (Barsade og Gibson, 2007; Ashkanasy og Humphrey, 2011).

2.5.1 Positive emosjoner og organisasjonsatferd

Russell (1980) har utarbeidet en modell for klassifikasjon av det han kaller for rene kjerneaffekter. Positive affekttilstander omfatter følelser som å være begeistret, glad, ubekymret og tilfreds. Positive emosjoner påvirker et bredt spekter av ulike former for organisasjonsatferd. Slik organisasjonsatferd kan være knyttet til oppgaveprestasjon, mellommenneskelige relasjoner og engasjement for virksomheten (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Positive emosjoner kan virke inn på oppgaveprestasjon i form av den enkeltes aktivitetsnivå og utholdenhet i arbeidsoppgavene. Dette har sammenheng med at positive emosjoner og humørtilstand kan ha betydning for individets tro på egne evner til å mestre arbeidsoppgaver. Dette bidrar til større engasjement for arbeidsoppgavene og gjør individet bedre i stand til å håndtere feil og motgang. Denne mekanismen kan beskrives som mestringstro og handler om opplevd evne til å mestre bestemte oppgaver individet stilles ovenfor (Kavanagh og Bower, 1985). Flere studier peker også på betydningen av positive emosjoner som bidragsyter til større idéproduksjon i problemløsning og økt evne til å finne sammenhenger mellom ulike begreper og ideer. Dette er begge viktige egenskaper i kreativ tenkning (Baas et al., 2008).

Positive emosjoner påvirker kvaliteten av mellommenneskelige relasjoner. Positive mennesker knytter lettere kontakt med andre mennesker og får mer sosial støtte fra sine kollegaer på jobben. Positive humørtilstander vil kunne bidra til økt engasjement for organisasjonen. De kan også bidra til flere konstruktive forslag som kan forbedre organisasjonens funksjonsevne, for eksempel nye ideer til måter å løse oppgaver på (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

2.5.2 Negative emosjoner og organisasjonsatferd

Negative affekttilstander omfatter følelser som anspenhet, bekymring, skuffelse, frustrasjon, sinne og angst (Russell, 1980). Negative emosjoner kan potensielt føre til redusert ytelsesevne og bidra til at man holder seg til trygge, kjente løsninger i møte med bestemte oppgaver (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Negative emosjoner kan også ha positive effekter. Studier viser at mennesker som er preget av positive emosjoner har en tendens til å være overoptimistisk og å overvurdere egne evner og ferdigheter (Kaufmann og Kaufmann, 2015). I motsetning til dette, er mennesker preget av negative emosjoner gjerne mer realistiske i sine vurderinger enn både positive og nøytrale personer. Alloy og Abramson (1982) fant i sin studie at mennesker med tendens til depressiv tilstand er mer nøktern og treffer bedre på prognoser for hvordan livet vil bli i fremtiden. Dette kalles de for depressiv realisme, som kan ses i motsetning til positive illusjoner.

Lovallo og Kahneman (2003) har gjennom sine studier funnet ut at ledere kan ha en tendens til å være overoptimistiske i prognose om gjennomføring av krevende og kostbare prosjekter. En slik feilvurdering kan føre til problemer og store økonomiske tap for organisasjonene de er ledere for. I slike tilfeller vil innspill fra mennesker med en mer nøktern og realistisk tilnærming representere en viktig motvekt. Fordi «negative» mennesker ofte blir avvist og stemplet som illojale, kan det være nødvendig å innføre systematiske tiltak som bidrar til å slippe alternative synspunkter frem (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Kaufmann og Kaufmann (2015) hevder at mennesker med nøytrale eller negative humørtilstander klarer seg bedre enn mennesker med en positiv humørtilstand i situasjoner der omgivelsene villreder og problemer må omdefineres for å finne nye løsninger på en gitt oppgave. Positive humørtilstander er gjerne et uttrykk for at oppgaveløsningen skjer i trygge omgivelser. I slike tilfeller tar man i bruk etablerte kunnskapsstrukturer når man skal finne løsninger. Under forhold hvor omgivelsene villreder og problemer må omdefineres for å finne løsninger, kan en positiv humørtilstand gjøre at vi ikke oppfatter sentrale avvik ved konkrete oppgaver og dermed ikke finner en ny og åpenbart bedre løsning.

2.5.3 Psykologisk stress og jobbstress

Psykologisk stress defineres av Kaufmann og Kaufmann (2015) som manglende overensstemmelse mellom individets mestringssevne og de utfordringer individet står ovenfor. Flere stressforskere definerer stress i en videre ramme. De betrakter opplevelsen av stress som en mulighet eller en trussel som individet oppfatter som viktig, men som det ikke opplever å håndtere (McGrath, 1970; Lazarus og Folkman, 1984). Definisjonen understreker at stress kan oppleves som både positivt - som en mulighet, men også negativt - som en trussel.

Opplevelsen av stress som en mulighet kan betraktes som en form for positivt stress som kan skjerpe oppmerksomhet, motivasjon og ytelse. Negativt stress, derimot, er opplevelsen av at våre anstrengelser og belastninger overstiger vår terskel og fører til svekket mestringsevne (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Stress kan komme til uttrykk på forskjellige måter for ulike mennesker. Vi kan skille mellom atferdsmessige reaksjoner og psykologiske reaksjoner på stress. Atferdsmessige reaksjoner kommer gjerne til uttrykk gjennom lavere ytelse og flere feilhandlinger. Psykologiske reaksjoner har både en emosjonell og en kognitiv side. På den emosjonelle siden finner vi følelser knyttet til bekymring, angst og irritabilitet. Kognitive utfall kan være knyttet til svekket oppmerksomhet, konsentrasjonsvansker og hukommelsestap. I beslutningssituasjoner kan dette føre til at man blir mer usystematiske og fatter forhastede beslutninger (Kaufmann og Kaufmann, 2015)

2. 6 En oppsummering

Åpne oppgaver er oppgaver preget av usikkerhet og uforutsigbarhet, og som mangler en gitt løsning. For å løse åpne oppgaver må den som er ansvarlig for oppgaveløsningen utforske og eksperimentere seg frem til løsningen, og kreativitet bør derfor forbeholdes åpne oppgaver (Oddane, 2017).

Krem-modellen vektlegger betydningen av kreativ kompetanse, relasjonell kompetanse og ekspertise som viktige komponenter for individuell kreativitet. Kreativ kompetanse handler om til evnen til å tenke utenfor boksen og å utfordre etablerte antakelser og tankemønstre. Kreative mennesker kjennetegnes av divergent tenkning gjennom å være i stand til å komme opp med ulike ideer når man står ovenfor et problem (Guildford, 1950). Relasjonell kompetanse inkluderer organisatorisk årvåkenhet som er en viktig egenskap for å kontinuerlig holde seg oppdatert om organisasjonens styrker og svakheter, potensialer og resultater. Ekspertise er en forutsetning for kreativitet, fordi kreativitet skjer med utgangspunkt i den kunnskapen vi har (Oddane, 2017).

Åpne oppgaver berører det Argyris og Schön (1996) beskriver som dobbelkretslæring. Enkelkretslæring representerer en lukket tilnærming der etablerte verdier, oppfatninger og

praksiser styrer løsningen av oppgaver. Argyris og Schön (1996) understreker nødvendigheten av å utfordre etablerte antakelser og tankemodeller for utvikling av nye måter å gjøre ting på. Dette kan være aktuelt ved åpne oppgaver.

Åpne oppgaver innebærer en betydelig mengde usikkerhet, risiko og press, som i sum gjør de krevende å håndtere (Olsen og Sjøtrø, 2013). Dette kan bidra til at den som er ansvarlig for problemløsningen opplever emosjonelle reaksjoner. Disse vil ut fra de teorier vi har sett på kunne bidra både positivt og negativt i problemløsningen.

3. Metode

Med utgangspunkt i oppgavens problemstilling: *hvordan går ledere frem for å løse åpne oppgaver?* vil jeg i dette kapitlet presentere valg av metode.

En metode kan beskrives som en systematisk og strukturert tilnærming for å løse problemer og komme frem til ny kunnskap (Aubert & Alstad, 1985). Metodekapitlet i denne oppgaven beskriver forskningsmetodikken som ble brukt for å utforske oppgavens problemstilling. Her vil jeg beskrive bakgrunn for metoden som ble valgt, og gi en oversikt over de ulike stegne i forskningsprosessen – fra utforming av forskningsspørsmål til analyse av data.

Avslutningsvis vil jeg ta for meg forskningens validitet og relabilitet og diskutere etiske aspekter.

3.1 Valg av metode

Innen forskning skiller man hovedsakelig mellom to ulike metoder; kvantitativ og kvalitativ. Forskjellen mellom disse er enkelt forklart at mens man i en kvantitativ metode kartlegger at noe skjer, vil en kvalitativ metode forklare hvorfor noe skjer. Det er avgjørende å ta et bevisst valg når det gjelder hvilken metode som skal brukes. Man må tenke på hvilken metode som egner seg best for å gi svar på spørsmålene man lurer på, og selve formålet med oppgaven (Johannessen et al., 2016).

Når man skal velge metode, vil forskningsspørsmålet stå sentralt. For denne oppgaven er forskningsspørsmålet følgende:

Q: Hvordan går ledere frem for å løse åpne oppgaver?

I denne studien har jeg valgt å bruke en kvalitativ metode. Johannessen et al. (2016) beskriver at *hvordan* er typisk for en kvalitativ studie. I min studie vil det dreie seg om å utforske *hvordan* noen utvalgte ledere går frem for å løse åpne oppgaver.

En kvalitativ tilnærming er en hensiktsmessig metode for å undersøke de forskningsspørsmål jeg tar for meg i denne oppgaven. Jeg ønsker å studere et fenomen, og behøver rike redegjørelser og beskrivelser fra ledere om hvordan de aktivt går frem for å løse åpne

oppgaver. Fordi kvalitative data er åpne, vil de ofte bli svært nyanserte. Vi får frem det spesifikke, det unike ved respondenten og dennes kontekst (Jacobsen, 2015)

Et kvalitativt design kan i tillegg til intervjuer og observasjoner inneholde dokumentstudier, fokusgrupper eller bilder og visuelle data for å forstå og analysere bestemte fenomener (Easterby-Smith, et al., 2018).

I denne studien vil jeg benytte kvalitative intervju. I faglitteraturen som beskriver det kvalitative intervju som forskningsmetode, påpekes det at intervju gir særlig godt grunnlag for å få innsikt i personers erfaringer, tanker og følelser (Thagaard, 2018). Intervju gir dermed en unik mulighet for å utforske fenomenet jeg ønsker å studere, gjennom refleksjon, forklaring og presentasjoner av opplevelser og synspunkter.

3.1.1 Deduktiv og induktiv metode

I kvalitativ forskning kan man benytte en deduktiv eller induktiv tilnærming, eller begge to. Likevel ser vi at kvalitative studier har en slagside mot det induktive (Tjora, 2021). Med induktiv menes at man antar, eller utvikler noen generelle sammenhenger ut fra observasjoner av enkelthendelser. Teori utvikles fra data, noe som innebærer at forskeren må sette seg inn i ny teori eller gå dypere inn i teorien som er valgt for å forstå funn i undersøkelsen (Postholm, 2010). En deduktiv tilnærming slutter fra en generell regel, til å forklare enkelthendelser. Her benytter man altså teori som utgangspunkt for å studere bestemte fenomener.

Den kvalitative tilnærmingen er i utgangspunktet induktiv. Dette er en åpen metode og som forsker ønsker man å legge få føringer for informasjonen som samles inn. I praksis innebærer dette at man stiller åpne spørsmål, og ikke legger ordene i munnen til respondenten. Det er respondenten selv som skal definere hvilken informasjon som er relevant. Først etter at informasjonen er samlet inn, blir den strukturert og kategorisert. Forskeren får slik data som er «virkelighetsnær» i den forstand at det er respondenten som definerer hvilken informasjon som er relevant (Jacobsen, 2015).

I denne studien har jeg valgt å benytte meg av en induktiv tilnærming. I den innledende fasen av arbeidet leste jeg ulike teorier som kunne bidra til å skaffe større innsikt om åpne oppgaver. Jeg hadde fokus på teori om åpne oppgaver, kreativitet og innovasjon og

mestringstro. Denne teorien ble likevel ikke brukt som utgangspunkt da jeg senere skulle utarbeide intervjuguiden min. I intervjuguiden stilte jeg åpne spørsmål som ga respondentene muligheten til å trekke inn de perspektiver og vinklinger de selv ønsket.

I analyseprosessen var jeg oppmerksom på empiri som representerte ny kunnskap. Respondentene hadde ulike tilnærminger og tolkninger av spørsmålene som ble stilt. Dette førte til at jeg flere ganger måtte jeg gå tilbake til teoridelen. Noe teori ble fjernet, mens ny teori ble lagt til. For eksempel ble teori om mestringstro fjernet, mens teori om lærende organisasjoner og emosjoner ble lagt til. Dette trekker i en retning av en induktiv tilnærming hvor teori utvikles fra datainnsamlingen.

Ved å benytte en induktiv tilnærming var jeg som forsker hele tiden var opptatt av å være åpen for ny kunnskap, og å legge til ny teori der det var nødvendig. Jeg opplevde arbeidet med oppgaven som en sirkulær prosess der jeg kontinuerlig beveget meg frem og tilbake mellom teori og funn fra datainnsamlingen.

3.1.2 Fenomenologisk og hermeneutisk tilnærming

Fenomenologisk og hermeneutisk tilnærming fokuserer på å forstå fenomener eller opplevelser fra respondentenes perspektiv (Creswell, 2014).

Den fenomenologiske tilnærmingen tar utgangspunkt i respondentens subjektive oppfatning av verden, og utforsker hvordan denne oppfatningen påvirker personens handlinger eller erfaringer (Creswell, 2014). Fenomenologi kan for eksempel brukes til å undersøke bestemte fenomener, slik som opplevelsen av åpne oppgaver eller betydningen av tro på egne evner og ferdigheter.

Intervju av respondenter som har erfaringer med det aktuelle fenomenet er en vanlig metode i fenomenologisk forskning. Gjennom intervju får forskeren rike beskrivelser av deltakernes erfaringer og opplevelser på en systematisk og detaljert måte (Giorgi, 2009).

En hermeneutisk tilnærming vektlegger at det ikke finnes en enkelt sannhet, men at fenomener kan forstås og tolkes på flere måter (Thagaard, 2018). Vi har alle en forståelse eller oppfatning av verden og fenomener som vil påvirke hvordan vi tolker og forstår

informasjonen vi får. En hermeneutisk tilnærming tar altså utgangspunkt i at all tekst og kultur er å forstå som en tolkning, og at man som forsker må forholde seg til denne tolkningen når man analyserer datamateriale.

Som en del av den hermeneutiske tilnærmingen har jeg vært bevisst på at jeg som forsker også har med meg visse forforståelser, selv om disse ikke alltid ligger på et reflektert eller bevisst plan. Jeg har prøvd å være bevisst på skillet mellom innhentet informasjon og min tolkning av denne. Jeg har også prøvd å arbeide med egen subjektivitet ved å holde distanse til respondentene og datamaterialet. Samtidig var jeg også bevisst på at også respondentenes tolkninger og fortellinger kunne være påvirket av deres egne erfaringer og forforståelse.

I denne studien vil jeg benytte både en fenomenologisk og hermeneutisk tilnærming for å forstå og beskrive respondentenes opplevelser av åpne oppgaver på en dypere og mer omfattende måte.

3. 2 Datainnsamling

I dette delkapitlet vil jeg beskrive hvordan prosessen med å samle inn data er gjennomført.

Vi skiller i utgangspunktet mellom to forskjellige typer data; primær- og sekundærdata. Primærdata er data som innsamles direkte fra kilden gjennom for eksempel intervjuer, spørreskjema eller observasjoner. Sekundærdata er data som er samlet inn tidligere, gjerne av andre forskere, organisasjoner eller offentlige institusjoner. Disse dataene kan være tilgjengelig i form av rapporter, tidsskrifter eller bøker (Bryman, 2016).

Denne oppgaven består kun av primærdata som er samlet direkte inn fra kildene gjennom intervju.

3.2.1 Valg av respondenter

Når man velger respondenter til en undersøkelse, er det viktig å være klar over at disse vil påvirke resultatene av undersøkelsen. Johannessen et al. (2016) beskriver viktigheten av at undersøkelsen blir gjort fra flere perspektiver. Det er dermed viktig at valget av respondenter er bevisst.

Jeg hadde satt noen kriteriene for valg av respondenter som fremgår av tabellen under.

Kriterier for valg av respondenter:

1. Erfaring med å håndtere åpne oppgaver
2. Ledere med ulik teoretisk bakgrunn
3. Ledere fra ulike bransjer
4. Utvalget skal bestå av både kvinner og menn
5. Ledere med ulik ledererfaring

Tabell 1: Kriterier for valg av respondenter

Kriteriene for valg av respondenter skulle sikre en mer nyansert forståelse av problemstilling og unngå å få et ensidig perspektiv. Fordi oppgavens problemstilling skulle utforske hvordan ledere løser åpne oppgaver, var det viktig at alle respondentene hadde erfaring med å håndtere denne typen av oppgaver. Ved å inkludere respondenter med ulik teoretisk bakgrunn og fra ulike bransjer håpet jeg å få et bredere perspektiv på hvordan ledere håndterer utfordringer og finner løsninger på åpne oppgaver. Jeg valgte også et utvalg bestående av både kvinner og menn for å sikre en viss grad av kjønnsbalanse i utvalget.

Før jeg satte i gang med datainnsamlingen, hadde jeg ingen plan på eksakt hvor mange intervjuer jeg skulle gjennomføre. Hvor mange intervjuer man trenger vil avhenge av kvaliteten på den dataen man henter inn (Johannessen et al., 2016) I kvalitative intervjuer snakker man gjerne om et metningspunkt. Metningspunkt er oppnådd når man ikke får så mye ny informasjon fra de siste respondentene. Opplevelsen av metningspunkt er altså det som avgjør om man har gjennomført tilstrekkelig med intervjuer.

Totalt seks ledere ble intervjuet. Jeg kjente på dette tidspunktet at jeg hadde nådd et tilfredsstillende nivå av metningspunkt. For å gi en oversikt over utvalget har jeg laget en tabell som gir en kort introduksjon av respondentene.

Respondent	A	B	C	D	E	F
Erfaring med å håndtere åpne oppgaver	x	x	x	x	x	x
Kunst- og kultursektor	x				x	
Bank- og finanssektor			x	x		
Restaurant- og klesbransje	x					
Juridisk- og sikkerhetsbransje						x
Kvinne		x	x			
Mann	x			x	x	x
Fartstid som leder (10 år eller mer)	x	x		x	x	x

Tabell 2: Presentasjon av utvalget

For å bevare respondentenes anonymitet, fremgår kun en begrenset mengde informasjon om den enkelte respondent i tabellen ovenfor. Av tabellen kan vi se at alle lederne har erfaring med å håndtere åpne oppgaver. Videre ser vi at lederne tilhører ulike bransjer og sektorer. To av lederne tilhører kunst- og kultursektoren, mens to andre tilhører sektoren for bank og finans. Videre tilhører én av lederne restaurant- og klesbransjen, mens én siste tilhører juridisk- og sikkerhetsbransje. To av lederne er kvinner, og kun én av lederne har kortere fartstid som leder (mindre enn 10 år).

3.2.2 Intervjuguide

Thagaard (2018) beskriver tre ulike tilnærminger å utforme intervju på:

1. Ustrukturert eller lite strukturert tilnærming hvor intervjueren har få eller ingen spørsmål forberedt på forhånd, og intervjuet vil følge respondentens respons og retning.
2. Strukturert tilnærming hvor intervjueren har et sett med faste spørsmål og svaralternativer for å sikre at samme spørsmål blir stilt til hver respondent.
3. Semi-strukturert tilnærmingen er en mellomting mellom ustrukturert og strukturert intervju. Her har intervjueren et sett med generelle spørsmål og temaer som skal dekkes, men respondenten har samtidig rom for å gi retning og utforskning av egne perspektiver.

Jeg valgte å benytte meg av en semi-strukturert intervjuguide for datainnsamlingen. Dette ga rom for å utforske temaer på en dypere måte, samtidig som jeg fikk sammenlignbare data på tvers av respondentene. Under intervjuene var jeg opptatt av å lytte til innholdet intervjuobjektene presenterte. På en slik måte kunne jeg fange opp nye tema og utforske disse nærmere. Respondentenes ulike bakgrunn og bransjespesifikke kompetanse gjorde at jeg måtte tilpasse intervjuguiden litt ut fra hvem jeg snakket med.

Intervjuguiden ligger vedlagt i appendiks 1. Intervjuguiden besto i hovedsak av tre faser, etter inspirasjon fra Tjora (2021). Disse er oppvarming, refleksjon og avrunding. De ulike fasene var preget av ulike typer spørsmål og ulik grad av forventet refleksjon fra respondentenes side. Oppvarmingsspørsmålene besto av enkle, konkrete spørsmål der jeg for eksempel stilte spørsmål om respondentens alder, fartstid som leder, arbeidsoppgaver og ansvar. Oppvarmingsspørsmålene ble stilt for å gi anledning til å plassere respondentene i relasjon til bakgrunnsvariabler, samtidig som spørsmålene hadde som hensikt å skape trygghet hos respondenten om at han eller hun behersket situasjonen (Tjora, 2021).

Refleksjonsspørsmålene danner selve kjernen for intervjuet (Tjora, 2021). I denne fasen fikk respondentene mulighet til å gå i dybden i ulike deler av forskningstemaet. Her ble respondentene for eksempel spurt om å fortelle om en situasjon der de sto ovenfor en åpen oppgave og hvordan de gikk frem for å løse den, gjerne med utgangspunkt i konkrete eksempler.

Avslutningsvis ble det stilt noen avrundings spørsmål med den hensikt å lede oppmerksomheten bort fra refleksjonsspørsmålene stilt tidligere. På en slik måte fikk intervjuet en naturlig avslutning, der jeg fikk muligheten til å fortelle respondenten om forskningsprosjektet videre og hva som ville skje med dataene fra intervjuet, og respondenten ble takket for innsatsen.

3.2.3 Utførelse av intervjuene

Intervjuprosessen startet med at respondentene via e-post spurt om de kunne tenke seg å bidra til masteroppgaven min. I e-posten presenterte jeg problemstilling og tema for oppgaven slik jeg på dette tidspunktet så for meg. Jeg spurte om lov til å ta lydopptak under intervjuene og forklarte at respondentene ville holdes anonyme, med en sjanse for å indirekte kunne bli

gjenkjent gjennom bakgrunnsvariabler som kjønn og bransje. Informasjonsskrivet sendt til respondentene på e-post legges ved oppgaven i appendiks 2.

Intervjuene varte i snitt i 45 minutter. Tre av intervjuene ble gjennomført med fysisk tilstedeværelse og tre ble gjennomført på telefon eller Teams. Underveis i intervjuene tok jeg notater, og etter hvert av intervjuene skrev jeg et refleksjonsnotat for meg selv. Dette var en god måte for meg å reflektere og bearbeide innholdet fra hvert av intervjuene, samtidig som det ga intervjuene tydelige holdepunkter og innhold. Dette gjorde det enkelt og oversiktlig for meg når jeg senere skulle gå tilbake til hvert av intervjuene.

3.2.4 Transkribering

Etter intervjuene ble samtlige av intervju transkribert i sin helhet. I prosessen med transkribering er det viktig at man er nøye slik at man unngår å miste data på veien. Det kan også være viktig å sørge for at man har forstått respondenten rett og å fange bruk av for eksempel ironi eller sarkasme. Etter en tidkrevende og møysommelig prosess satt jeg igjen med over 100 sider med transkribert materiale. En bonus var at jeg gjennom arbeidet med transkriberingen ble svært godt kjent med datamaterialet, noe som gjorde det lettere for meg da jeg skulle gå løs på arbeidet med å analysere data.

3.2.5. Datanalyse

Johannessen et al. (2016) beskriver analyse av data som en prosess der du deler opp dataene for å finne mening bak dataene. Etter å ha transkribert og bearbeidet intervjuene opptil flere ganger startet jeg kategorisering av datainnsamlingen. Denne kategoriseringen gjorde jeg på bakgrunn av mine tre forskningsspørsmål:

- 1) *Hva forstår ledere med åpne oppgaver?*
- 2) *Hvordan opplever ledere åpne oppgaver?*
- 3) *Hvilke strategier benytter ledere for å løse åpne oppgaver?*

Kirsti Malterud (2011) beskriver en systematisk metode for å analysere kvalitative data. Denne metoden kalles systematisk tekstkondensering (STC). Metoden er en form for induktiv analyse som baserer seg på en kombinasjon av beskrivelser og tolkninger av datamaterialet. Metoden sammenfaller med hvordan jeg selv har valgt å analysere data i denne oppgaven.

Prosesen med datanalysen begynte med at jeg leste og ble godt kjent med dataene, for så å identifisere meningsbærende enheter i teksten. Disse enhetene ble så kondensert, og nøkkelord og sitater fra datamaterialet ble valgt ut og satt inn i en ny struktur, kalt kodeskjema.

Kodeskjemaet fungerte som en systematisk oversikt over de viktigste temaene som var til stede i dataene. Deretter gikk jeg gjennom dataene for å se om enheter kunne klassifiseres inn i kategoriene i kodeskjemaet. Denne prosessen ga rom for at nye temaer og kategorier kunne oppstå og kodeskjemaet ble stadig revidert.

Ved å bruke sitater fra respondentene var det enkelt å se hvilke kategorier som ble trukket frem av flest respondenter, og følgelig hvilke kategorier som kunne trekkes frem som sentrale funn fra datamaterialet. Til slutt ble funnene sammenfattet i en konklusjon som beskriver hovedfunnene fra analysen og hvordan de kan tolkes i lys av forskningsspørsmålene.

Jeg opplevde dette som en oversiktlig og god måte å gjennomføre analysen og kodingen på.

Oppsettet nedenfor er fra det innledende arbeidet med kodeskjema for kategorisering av empiri knyttet til forskningsspørsmål 2: *Hvordan opplever ledere åpne oppgaver?*

Kategorier	Nøkkelord fra materialet	Sitater fra materialet
Operativt og administrativt		«Det er jo mange sånne typer oppgaver. Jeg kan ta noe som er veldig operativt og så kan jeg ta noe som er mer administrativt kan du si». Informant E
Ingen gitt løsning/ingen løsning	«Grubling», «energi», «tid», «refleksjonsoppgave»	<p>«Jeg merker sånn, og det er sikkert fordi man føler at man har ingen løsning, man skjønner ikke hvordan dette skal ende, hva man skal velge, og da går man og grubler og tenker veldig mye på det. (...) Så det er noe jeg brukte veldig mye energi på, og veldig mye tid på». Informant C</p> <p>«(...) men når du kommer ut i arbeidslivet da, så skal du løse oppgaver som ingen har løst for deg. Det kjenner jeg på med at dette her er en oppgave som jeg ikke har svaret på. Dette er en refleksjonsoppgave. Det første jeg kjenner på er at denne skal jeg ikke konkludere med en gang, så den skal jeg tenke på». (...) Hvis du ikke har en løsning med en gang, så er dette her en utfordrende oppgave som du må bruke litt refleksjonstid på». Informant D</p> <p>«Ja, hvilke kjennetegn har de? (retorisk spørsmål). Det ligger jo selvfølgelig litt i ordet der, at de ofte ikke har noen fasitsvar». Informant A</p> <p>«... større, uavklarte tingene som ikke nødvendigvis har en klar løsning, men som spenner mange utfall, og mange konsekvenser at utfallene igjen, som må vurderes». Informant F</p> <p>«... karakteristikk da, kjenner dem når de er der. Nei, men det er jo det her at ting har mange mulige løsninger». Informant F</p>
Velge mellom flere løsninger	«Man har mange flinke folk, og så må man velge én», «prioritering», «vanskelig».	<p>«(...) og jeg følte at min største utfordring her var å velge blant mange flinke folk, og utfordringen følte jeg, var hvordan jeg skal beholde, altså, den jeg skulle velge ville blitt bra uansett, men man skal klare å beholde de som ikke blir valgt, for det er så mange flinke folk. «Det er vel kanskje at det er mange løsninger, og at det ikke bare er én løsning som blir rett. (...). Og det er kanskje det som er vanskelig, da føler man at man velger bort noe annet da. Så det handler egentlig bare om prioritering». Informant C</p> <p>«Veldig ofte så tror jeg også at de her åpne oppgavene innenfor den organisasjonen som jeg jobber i, så tror jeg at de åpne oppgavene veldig ofte ikke har et ... det er et valg mellom to onder, om det går an å si det sånn. Det vil aldri være en sånn, hvis jeg velger det, så er det ... hvis jeg</p>

Tabell 3: Kodeskjema for analyse av empiri

Tabellen viser sitater fra respondentene og hvordan disse blir kategorisert inn i en systematisk oversikt. Det er imidlertid viktig å være klar over at slik kategorisering har et fortolkningsmessig aspekt. Det er jeg som forsker som foretar kategoriseringen og som velger hvilke funn som skal trekkes frem i lyset og ikke.

3. 3 Validitet og reliabilitet

Når man gjennomfører en undersøkelse er man avhengig av at de data man samler inn tilfredsstillende to krav. Disse er validitet som knytter seg til om studien er gyldig, og reliabilitet som handler om pålitelighet av studien.

Validitet knytter seg til i hvilken grad de data vi samler inn, faktisk gir svar på det eller de forskningsspørsmålene vi har stilt. Det dreier seg altså om de resultatene man får fra en studie er gyldige. Vi kan dra et skille mellom intern og ekstern validitet, der intern validitet handler om i hvilken grad resultatet er gyldig for det utvalget som er undersøkt. Ekstern validitet handler om i hvilken grad resultatene vi kommer frem til kan overføres til å gjelde for andre utvalg eller situasjoner (Jacobsen, 2018)

Reliabilitet knytter seg til selve datainnsamlingen og handler om hvordan data samles og bearbeides (Johannessen et al., 2016). Reliabilitet er et mål på pålitelighet, og hvorvidt undersøkelsen har reliabilitet beror altså på om det er benyttet fremgangsmåter som har eller kan ha påvirket resultatene (Jacobsen, 2018). Reliabilitet innebærer også hvorvidt man ville fått samme resultat om man hadde gjennomført undersøkelsen på et annet tidspunkt. Dette betegnes som reliabilitet over tid. Skal studien være av praktisk og teoretisk interesse, må reliabilitet være til stede.

Ved å benytte lydopptak og grundige transkripsjoner mener jeg å ha pålitelighet i studien. Jeg sikret at sitatene ble formulert riktig ved å lytte til lydopptakene opptil flere ganger der jeg så behovet for det. Jeg mener også å ha sikret reliabilitet gjennom transparens. Dette har jeg gjort ved å synliggjøre forskningstilnærming og valg av metode, i tillegg til å legge ved intervjuguide (vedlegg 1). Ved presentasjon av funn benytter jeg en hel del ordrette sitater som vil bidra til at reliabiliteten styrkes.

Jeg kjenner meg også trygg på at jeg har sikret gyldighet i studien gjennom kriterier for utvalg av respondenter. Gjennom intervjuene fikk jeg rikelig med informasjon, noe som ga meg et bredt utvalg av kategorier og innhold. Formålet for oppgaven var å utforske hvordan noen utvalgte ledere går frem for å løse åpne oppgaver. I denne studien har jeg valgt en fenomenologisk og hermeneutisk tilnærming. Det innebærer at studiens funn består av mine tolkninger av respondentenes beskrivelse av opplevelser og erfaringer. Formålet med denne

studien har altså ikke vært å fremskaffe en objektiv virkelighet eller bevise sammenhenger, men heller å presentere lederens virkelighet slik de opplever den og min tolkning av dette.

Samtidig er det viktig å være klar over mulige feilkilder ved kvalitative intervju. Spørsmålene som stilles kan oppleves uklare av respondenten, eller de kan misforstå. Svarene kan også bli preget av forhold ved intervjusituasjonen. Som intervjuer står jeg alltid i fare for å påvirke den som intervjues, for eksempel gjennom ledende oppfølgingsspørsmål eller ved å legge ord i munnen på den som intervjues.

I intervjuene blir respondentene spurt om hva som for dem, kjennetegner åpne oppgaver. Da jeg intervjuet respondentene, valgte jeg å ikke benytte begrepet åpne oppgaver. I stedet spurte jeg hva som kjennetegnet en kompleks, krevende oppgave der det hverken finnes fasitsvar eller en bestemt måte å løse oppgaven på, etter definisjonen til Torild Oddane (2015b). Ved å bruke begreper som «kompleks» og «krevende» kan jeg ha ledet respondentene inn på et spor, der andre aspekter ved åpne oppgaver – for eksempel kreativitet og emosjoner, kan ha kommet i bakgrunnen.

3. 4 Overførbarhet

Overførbarhet referer til i hvilken grad resultater fra en studie kan overføres til å gjelde andre sammenhenger eller populasjoner. Det kan være viktig å vurdere overførbarheten av en studie for å vurdere relevansen eller nytten av resultatene i ulike sammenhenger. Johannessen et al. (2016) beskriver overførbarhet som studiens nytteverdi.

Denne studiens funn består av mine tolkninger av seks ledes opplevelse og erfaringer med åpne oppgaver, og kan ikke generaliseres. Jeg mener likevel at kunnskapen som fremgår av denne studien, gjennom samspill mellom respondentene og meg som forsker, vil kunne bidra til verdifull innsikt for andre som er interessert i forskningsspørsmålene studien berører. Jeg håper at noen vil oppleve det som spennende og nyttig å lese denne oppgaven, og at de gjennom innblikk i de seks ledernes opplevelser og erfaringer vil få mulighet til økt innsikt og refleksjon.

3. 5 Etikk og personvern

Etikk og personvern er viktige aspekter ved forskning som involverer mennesker (Johannessen et al., 2016). God forskningsetikk har stått sentralt gjennom hele arbeidet med masteroppgaven.

Personvern handler om retten til å ha kontroll over egne personopplysninger, som for eksempel navn, adresse og fødselsnummer. Personvern handler om retten til å bestemme hvordan slike opplysninger behandles og hvem som har tilgang på disse. Gjennom arbeidet med masteroppgaven har respondentene til enhver tid hatt muligheten til å trekke dine utsagn, og jeg har anonymisert respondentene ved å ikke benytte navn.

I appendiks 2 ligger et vedlegg som viser informasjonsskrivet som ble sendt ut til respondentene før selve intervjuet. Her beskrev jeg selve formålet med studien, hvordan respondentenes personvern ble ivaretatt og sletting av materiale etter at oppgaven er godkjent. Jeg la også ved et samtykkeskjema.

I forkant av datainnsamlingen ble prosjektet meldt til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). Prosjektet ble godkjent, og datahåndteringen i masteroppgaven er følgelig i tråd med personlovverket.

Ingen personlige eller sensitive opplysninger var nødvendig for å gjennomføre denne studien.

4. Resultater

Resultatene fra datainnsamlingen skal bidra til å besvare oppgavens problemstilling:

Q: *Hvordan går ledere frem for å løse åpne oppgaver?*

I dette kapitlet vil jeg presentere resultater av datainnsamlingen med utgangspunkt i oppgavens tre forskningsspørsmålene:

1. *Hva forstår ledere med åpne oppgaver?*
2. *Hvordan opplever ledere åpne oppgaver?*
3. *Hvilke strategier benytter ledere for å løse åpne oppgaver?*

Kapitlet inkluderer også en presentasjon av konkrete eksempler på arbeidsoppgaver som respondentene beskriver som åpne oppgaver, samt en presentasjon av i hvilken grad ledere opplever at åpne oppgaver er en del av deres arbeidshverdag. Dette skal bidra til en mer detaljert forståelse av hva respondentene forstår med åpne oppgaver.

Jeg vil begynne med å ta for meg oppgavens første forskningsspørsmål, samt noen konkrete eksempler på arbeidsoppgaver som respondentene beskriver som åpne, etterfulgt av en presentasjon av i hvilken grad respondentene opplever åpne oppgaver som en del av sin arbeidshverdag.

4.1 Hva forstår ledere med åpne oppgaver?

I dette delkapitlet vil jeg presentere funn fra datainnsamlingen knyttet til oppgavens første forskningsspørsmål: *hva forstår ledere med åpne oppgaver?* Hvordan ledere forstår åpne oppgaver kan påvirke hvordan de går frem for å løse dem.

Her kommer en presentasjon av de kjennetegn som kom fram i datainnsamlingen:

1. Ingen gitt løsning
2. Mangel på oversikt

4.3.1 Ingen gitt løsning

En gjennomgående oppfatning av åpne oppgaver i datainnsamlingen er respondentenes opplevelse av at det mangler en løsning, eller at det ikke eksisterer en entydig og gitt løsning. Flere av respondentene beskriver åpne oppgaver som en type oppgave som involverer valg mellom flere løsninger, hvorav ingen av dem er klart bedre enn den andre.

Respondent A uttrykker at åpne oppgaver ofte ikke har en klar løsning:

«Ja, hvilke kjennetegn har de? Det ligger jo selvfølgelig litt i ordet der, at de ofte ikke har noen fasitsvar».

Respondent F beskriver det samme:

«[...] større, uavklarte tingene som ikke nødvendigvis har en klar løsning, men som spenner mange utfall, og mange konsekvenser at utfallene igjen, som må vurderes».

Et par av respondentene beskriver åpne oppgaver som en oppgave som involverer valg mellom løsninger, hvor ingen er klart bedre eller dårligere enn den andre. Respondent F ser åpne oppgaver som et valg «mellom to onder»:

«Veldig ofte så tror jeg også at de her åpne oppgavene innenfor den organisasjonen som jeg jobber i, så tror jeg at de åpne oppgavene veldig ofte ikke har et ... det er et valg mellom to onder, om det går an å si det sånn. Det vil aldri være en sånn, hvis jeg velger det, så er det ... hvis jeg treffer den riktige beslutningen nå, så blir alt bra. Hvis jeg treffer en feil beslutning, så blir det veldig, veldig feil. Jeg tror heller at det er sånn at du velger ofte mellom noe som ikke er så bra og noe annet som ikke er så bra. Det blir litt feil uansett, tror jeg. [...]. Du velger aldri mellom en optimal løsning og en dårlig løsning. Du velger mellom noe som er litt sånn halvgreit uansett hva du velger. Det er derfor det også blir litt vanskelig».

Respondent C forteller om en situasjon hvor hun måtte velge mellom flere løsninger som alle ble ansatt som likeverdige:

«[...] og jeg følte at min største utfordring her var å velge blant mange flinke folk, og utfordringen følte jeg, var hvordan jeg skal beholde, altså, den jeg skulle velge ville blitt bra uansett, men man skal klare å beholde de som ikke blir valgt, for det er så mange flinke folk. «Det er vel kanskje at det er mange løsninger, og at det ikke bare er én løsning som blir rett. [...]. Og det er kanskje det som er vanskelig, da føler man at man velger bort noe annet da. Så det handler egentlig bare om prioritering».

Mangel på enkle og klare løsninger er altså et kjennetegn ved åpne oppgaver, slik lederne opplever det. Åpne oppgaver kan også være oppgaver som involverer valg mellom flere ulike løsninger hvor ingen er klart bedre eller dårligere enn den andre.

4.3.2 Mangel på oversikt

Funnene fra datainnsamlingen viser at ledere forstår åpne oppgaver som oppgaver der det mangler oversikt. Respondentene beskriver åpne oppgaver som uklare og uoversiktlige, og at de kan miste oversikt over hva som er viktig eller hva som skal gjøres.

Respondent B uttrykker det slik:

«Du minster litt sånn oversikt over ting og hva du skal tro på, hva skal vi ikke tro på».

Mangel på oversikt kan føre til at oppgavene oppleves som uklar og komplekse, som respondent A påpeker:

«Så liksom bestillingen var jo veldig klar, men veien der det begynte, til bestillingen var levert var veldig uklar. [...]. Og det er jo kjempekomplekst – det å skape engasjement, skape en type medvirkning som folk faktisk opplever at er medvirkning [...]».

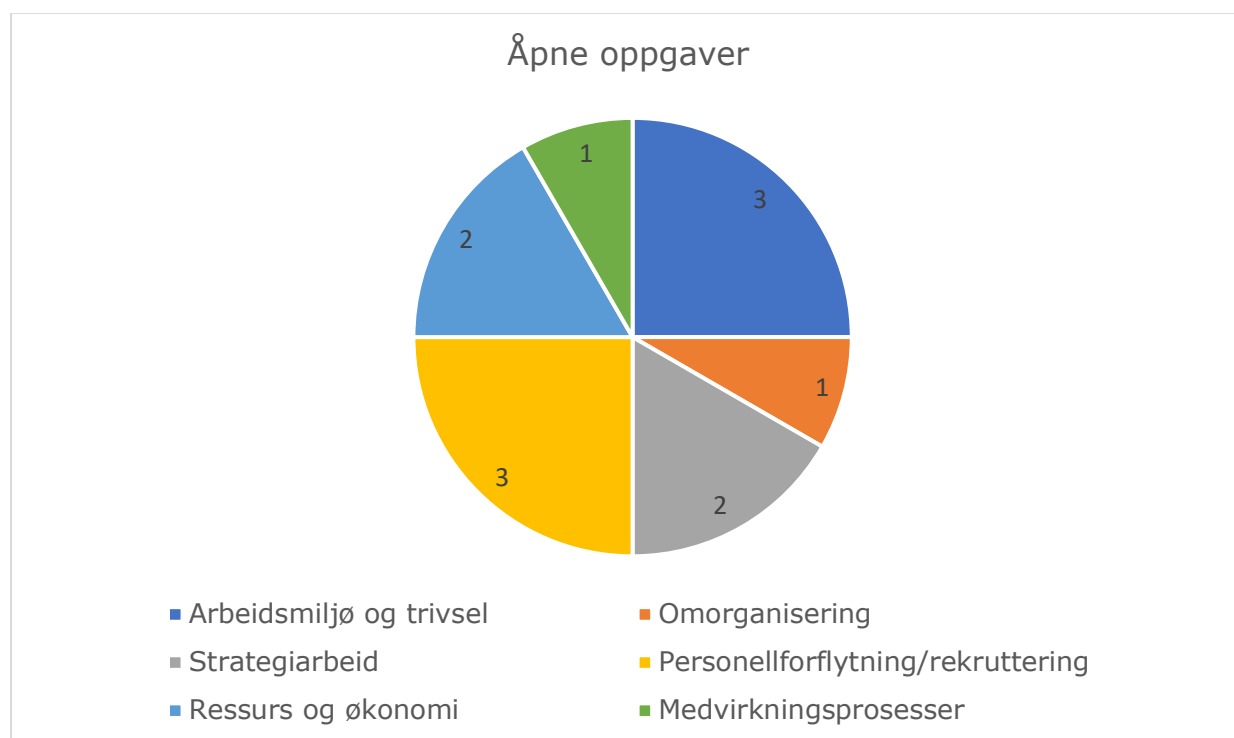
Respondent C beskriver også åpne oppgaver som uoversiktlige:

«Og det var en veldig sånn uoversiktlig oppgave, synes jeg. [...]. Hvor begynner jeg på en måte?».

Funnene fra datainnsamlingen viser at respondentene ser mangel på oversikt som et kjennetegn ved åpne oppgaver. Respondentene beskriver åpne oppgaver som uoversiktlige og komplekse. De sliter med å få oversikt over hva som skal gjøres, og hvordan.

4. 2 Konkrete eksempler på åpne oppgaver

Hver av respondentene ble i løpet av intervjuet spurt om de kunne komme med konkrete eksempler på arbeidsoppgaver som de opplevde som åpne. Figuren nedenfor gir en grafisk fremstilling av konkrete eksempler for hva respondentene opplevde som åpne oppgaver.



Figur 2: Respondentenes eksempler på åpne oppgaver

For å lage figuren, gikk jeg systematisk gjennom datamaterialet og noterte ned alle eksemplene på åpne oppgaver som ble trukket frem av respondentene. Deretter talte jeg opp hvor mange ganger hvert eksempel ble nevnt av de ulike respondentene. Flere av respondentene kom med flere ulike eksempler. Tallet i hvert av kakestykkene viser hvor mange respondenter som trakk frem den aktuelle kategorien.

Kategorien *arbeidsmiljø og trivsel* blir trukket frem av tre respondenter. Den inneholder også personalsaker, konflikthåndtering og seksuell trakassering – noe som bidrar til at kategorien

får et større kakestykke i diagrammet. Respondent B beskriver konflikthåndtering som særlig vanskelig:

«Jeg tenker, først, altså for meg så har jeg alltid synes at det har vært vanskelig eller utfordrende med konflikthåndtering. [...]. Blant det, ja kan være fra en arbeidskollega til en annen, det kan være mellom en leder, en annen leder og en arbeidskollega. Det har jeg alltid synes at det er vanskelig».

Kategorien *strategiarbeid* blir trukket frem av to stykker respondenter. Respondent A beskriver det slik:

«Andre konkrete saker, masse strategiarbeid da. Det er jo veldig sånn ... Hvordan gjør man det på en måte, sånne medvirkningsprosesser, der du vil lage en strategi, at vi skal lage strategier som betyr noe da. Jeg har vært med på noen workshoper for en masse greier, som havner i en skuffe, og ingen som bryr seg mer om det».

Kategorien *ressurs og økonomi* blir av to respondenter brukt som eksempel på åpne oppgaver. Respondent F beskriver hvorfor oppgaver knyttet til ressurs oppleves som krevende:

«Som eksempel kan jeg si at, oppgaver knyttet til ressurs er veldig krevende å håndtere. [...]. Det å få ressursen til å strekke til er en oppgave som er helt umulig å ha et fasitsvar for hvordan man skal løse til enhver tid. Det er en oppgave som er veldig kompleks og hvor man må spille inn veldig mange momenter før man fatter beslutninger om det ene eller det andre».

Kategorien *omorganisering* blir kun trukket frem av én respondent. Respondent D beskriver omorganisering eller endringer som fører til omorganisering som noe av det mest krevende han som leder står ovenfor:

«Og omorganisering, eller endringer som fører til omorganisering er det mest krevende jeg står ovenfor da».

Kategorien *personellforflytning/rekruttering* blir trukket frem av tre av respondentene. Respondentene A beskriver en situasjon der det internt i institusjonen skulle velges nye ledere for ulike avdelinger. Utfordringen var knyttet til å ivareta og beholde de søkerne som ikke fikk jobben:

«Og så var det sånn, ok, nå er det nytt organisasjonskart, vi er en mye større organisasjon, vi skal ha tydelige avdelinger, vi skal ha tydelige avdelingsledere. Så var det jo da å rekruttere de avdelingslederne internt, for vi hadde ikke mer penger, så vi kunne liksom ikke, og ingen sluttet da ikke sant, så da måtte vi bare kjøre internprosess og få på plass tre avdelingsledere, og ledergruppen var fire av de interne. Det var jo kjempespennende, da hadde vi jo elleve søkere, tre jobber internt, ikke sant. Så bare, det var ganske sånn ... å håndtere den biten. [...]. Sant, og å si at, fordi at de ni andre er jo fortsatt her, og er her i arbeidsmiljøet og hadde ønsket seg en jobb de ikke fikk.»

Kategorien *medvirkningsprosesser* blir kun nevnt av én av respondentene. Respondent A beskriver viktigheten av medvirkning og engasjement hos de ansatte:

«Det å skape et engasjement, skape en type medvirkning som folk faktisk opplever at er medvirkning, og at den synes i en eller annen plan, som du faktisk igjen kommer til å bruke til noe annet».

Kategoriseringen jeg har gjort er ikke nødvendigvis absolutt, og det kan være mulig å endre kategoriene eller gruppene på ulike måter basert på ytterligere analyse av datamaterialet. Det er likevel interessant å se hvordan noen kategorier ble nevnt av flere respondenter, mens andre kun ble nevnt av én respondent. En slik kartlegging kan gi innsikt i hvilke oppgaver som anses som mer sentrale og relevante, til tross for ulike kontekster og ulike virksomheter. Det kan også gi oss innblikk i hvordan ulike ledere prioriterer og vurderer ulike oppgaver.

4.3 I hvilken grad fyller åpne oppgaver arbeidsdagen til lederne?

For å undersøke i hvilken grad lederne står ovenfor åpne oppgaver, ble de spurt om frekvensen av disse. Datainnsamlingen viser at alle respondentene hyppig står overfor åpne oppgaver.

En av respondentene, respondent A, beskriver arbeidet med åpne oppgaver som en evig greie:

«Masse, jeg synes jo hverdagen min stort sett består av det, fordi de lukkede problemstillingene har vi jo egentlig folk til å ta. [...], jeg føler jo liksom at en sånn gjennomgående side ved jobben min er å håndtere store og komplekse ting, så er det litt sånn vanskelig å si, si at det er liksom mer ukentlig eller mer månedlig, jeg synes det er liksom en sånn evig greie».

Samtlige respondenter opplever å stå ovenfor åpne oppgaver hyppig. En anslår at opptil 80% av arbeidsoppgavene er åpne oppgaver. Dette gir tydelige holdepunkter for at håndtering av åpne oppgaver er en sentral del av lederes arbeid.

For å oppsummere funn knyttet til forskningsspørsmål én kan vi konkludere at ledere forstår åpne oppgaver som oppgaver som mangler en gitt løsning og som mangler oversikt. Av figur 2 ser vi at åpne oppgaver berører en rekke lederaktiviteter. Arbeidsoppgaver knyttet til personellforflytning/rekruttering og arbeidsmiljø og trivsel er de typer av oppgaver som går igjen hos flest av respondentene. Videre viser funn at åpne oppgaver er en sentral del av lederes arbeidshverdag.

4. 4 Hvordan opplever ledere åpne oppgaver?

I dette delkapitlet vil jeg presentere funn fra datainnsamlingen knyttet til oppgavens andre forskningsspørsmål: *hvordan opplever ledere åpne oppgaver?* Opplevelsen er interessant, fordi den vil kunne påvirke hvordan ledere går frem for å løse slike oppgaver.

Her kommer en presentasjon av funn fra datainnsamlingen:

1. Krevende
2. Emosjonelle reaksjoner
3. Potensiale/mulighet

4.4.1 Krevende

Et gjennomgående funn fra datamaterialet er at respondentene opplever åpne oppgaver som krevende. Beslutninger som tas kan ha konsekvenser og implikasjoner for andre, noe som bidrar til en kompleks, presset og krevende situasjon.

Respondent F beskriver det slik:

*« [...] Det er en oppgave som er veldig kompleks og hvor man må spille inn veldig mange momenter før man fattet beslutninger om det ene eller det andre. [...]. Man kjenner på et press og at det er krevende det man gjør»
(Respondent F).*

Respondent D beskrivelse indikerer at åpne oppgaver oppleves som krevende fordi beslutningene som tas kan ha en betydelig innvirkning på andre:

«Ja, altså, når det begynner å bli krevende, og for når jeg kjenner på at dette er krevende, så er det at beslutningen din, den kommer til å få konsekvenser for noen mennesker, noen medarbeidere. Det er det som er mest krevende».

Funnet indikerer at lederne opplever åpne oppgaver som krevende på grunn av kompleksiteten og det presset de føler i beslutningssituasjonen. Det er tydelig at respondentene er bevisste på at deres beslutninger kan ha konsekvenser for medarbeidere, og de føler et ansvar for å håndtere dette på en hensiktsmessig måte.

4.4.2 Emosjonelle reaksjoner

Funn i datamateriale viser at åpne oppgaver kan føre til emosjonelle reaksjoner hos lederne som håndterer dem. Respondentene beskriver følelser som klump i magen, usikkerhet, fortvilelse og bekymringer.

Sitatet nedenfor gir en god beskrivelse av respondent B sin opplevelse av åpne oppgaver, og hvordan dette kan føre til emosjonelle reaksjoner:

«Men da, du går liksom med en sånn klump i magen. Først og fremst fordi du kjenner på det ansvaret. [...]. Så den, den usikkerheten der, den var ekkel. Så skal jeg innrømme det at jeg husker jeg gikk ned i knestående, og bare sånn hva, hvor, hva gjør jeg nå liksom?».

Respondent C uttrykker bekymringer knyttet til en spesifikk oppgave slik:

«Den oppgaven der er vel kanskje den som har kommet til å gi meg mest sånn, bekymringer, den jeg tok med mest hjem fra jobb».

Basert på datainnsamlingen kan åpne oppgaver føre til ulike emosjonelle reaksjoner. Flere forteller om negative emosjoner.

4.4.3 Potensiale/mulighet

Én av lederne opplever åpne oppgaver som en mulighet og et potensiale, og alle sitatene under dette delkapitlet kommer fra samme respondent. Jeg har likevel valgt å presentere dette som et av hovedfunnene. Funnet er relevant for oppgavens teoretiske rammeverk, og gir en fruktbar tilnærming til åpne oppgaver.

Respondent A beskriver opplevelsen av åpne oppgaver som en mulighet til utforskning og til å realisere potensiale i en gitt situasjon:

«Så det andre er det å se på ting med stort potensiale. Jeg får så los hvis jeg sitter og ser på noe og ser, her et det et uforløst potensial. Jeg klarer ikke la være, må liksom borti. [...]. Av å liksom ha tidligere jobbet lenger der i en organisasjon, og sittet og sett på uforløst potensiale, så ser jeg en som ikke enten klarer eller vil ta tak i det, også tenker jeg at jeg tror jeg kan få til noe».

Respondenten er opptatt av at det avsettes nok tid til å utforske muligheter og innspill i arbeidet med åpne oppgaver:

«[...]», men jeg er en sånn person som tåler å stå i usikkerhet ganske lenge, for alle gjør jo ikke det. Men jeg tåler ganske mye det, fordi jeg liker å undersøke muligheter.

Mens noen vil hoppe rett til konklusjoner, bare sånn, få det av bordet liksom, så er jeg litt mer åpen for innspill og muligheter. Det betyr at ting kan ofte ta litt lenger tid, som sikkert kan være frustrerende for en del folk. Men som for meg gjør at jeg kan føler meg tryggere på beslutningene».

Basert på dette funnet er det én av lederne som betrakter åpne oppgaver som en mulighet og et potensial, og som foretrekker å undersøke muligheter og å være åpen for innspill. Funnet kan også tyde på en mer eksplorerende holdning til problemløsning.

4. 5 Hvilke strategier benytter ledere for å løse åpne oppgaver?

Jeg vil i dette delkapitlet presentere funn fra datamaterialet basert på oppgavens tredje forskningsspørsmål: *hvilke strategier benytter ledere for å løse åpne oppgaver?*

Av datainnsamlingen vil jeg presentere følgende funn:

1. Styrke eget kunnskapsgrunnlag
2. Nettverkssamarbeid
3. Refleksjon over, og utforskning av, mulige løsninger

4.5.1 Styrke eget kunnskapsgrunnlag

Kategorien styrke eget kunnskapsgrunnlag består av funn fra datamaterialet som vektlegger betydningen av å *skaffe oversikt* og å *innhente teoretisk kunnskap* når lederne skal løse åpne oppgaver.

Skaffe oversikt

En gjennomgående strategi for å løse åpne oppgaver involverer informasjonsinnhenting og analyse for å skaffe oversikt over situasjonen. Dette blir beskrevet av flere av respondentene, blant annet av respondent F som påpeker viktigheten av å ha god organisasjonsforståelse og å se de beslutningene man tar i en kontekst:

«Men det jeg har lyst til å si, som jeg mener er viktig, og nå snakker jeg ut fra min rolle i den organisasjonen jeg jobber i, det handler om at det er noen sånne avhengigheter, eller noen prosesser som man må kjenne til for å ta de beslutningene

og for å stå i det beslutningsdilemmaet. Og det er sånn ... Man må egentlig ha god organisasjonsforståelse og se de beslutningene man tar i en kontekst. Det er veldig viktig, så det gjør jeg ofte. Det er noe som jeg kan understreke. Det hjelper meg hvis jeg har god organisasjonsforståelse og skjønner konteksten beslutningen blir tatt i, så hjelper det meg på veien».

Ifølge respondent D er det viktig å orientere seg i landskapet og å søke råd fra noen med erfaring når man står ovenfor nye utfordringer:

«Første rådet er jo å orientere deg i landskapet. Hvis du aldri har gjort noe sånt før selv, så tror jeg du vil ha søkt råd til noen som har erfaring med omorganisering. [...]. Men der er ikke så dumt å rådføre seg for noen som har vært leder før, så du ikke bare turer på».

Respondent E beskriver også viktigheten av å få et overblikk over situasjonen for å kunne analysere den på en effektiv måte:

«Og hvis det er veldig akutt så er det, så er det jo dette med at man for det første prøver å få kontroll på situasjonen sånn at det ikke blir verre, er jo det viktigste, Og så prøver du å få et overblikk sånn at du kan analysere situasjonen».

Disse funnene vitner om at en sentral strategi for å løse åpne oppgaver handler om å skaffe oversikt over situasjon og kontekst.

Innhenting av teoretisk kunnskap

Et funn fra datamateriale indikerer at innhenting av teoretisk kunnskap og ekspertise er en sentral del av ledernes strategi når de skal løse åpne oppgaver. Dette kan inkludere både teoretisk kunnskap og praktisk ekspertise fra ulike kilder, for eksempel kurs, kollegaer, bøker eller artikler. Enkelte av respondentene trekker også frem behovet for å ha modeller i hodet for å organisere og bearbeide informasjon.

Respondent A uttrykker det slik:

«Ja, for meg så er hjelpemiddel nummer én er nå teori. Jeg går veldig ofte til å lese ting, og da må jeg lese noen artikler, lese noen bøker, har en bok som heter effektive ledere, som jeg veldig ofte går tilbake til, for eksempel [...]. Og ikke minst det å ha litt modeller i hodet, er kjempeviktig for meg. Jeg tror ikke jeg fremstår så veldig som skjematisk for folk rundt meg, men inni hodet mitt er det masse bokser og streker og det greia der for å plassere ting da».

At innhenting av teoretisk kunnskap og ekspertise er en sentral strategi når lederne skal løse åpne oppgaver, blir bekreftet av respondent F:

«Det handler om teoretisk kunnskap. Det må jeg hente inn. Det kan være lederutdannelsen, men det kan også være lovhjemler, arbeidsrett for eksempel. Jeg jobber veldig mye inni arbeidsretten. Arbeidsmyndighetsloven, statsansatteloven og alt det der, rett og slett for å vite hva som er riktig og ikke riktig. Det må jeg støtte meg på».

I sitatet ovenfor understreker respondent F betydningen av å inneha teoretisk kunnskap om juridiske lover og regler for å være rustet til å løse oppgaver på korrekt måte.

Respondentenes utsagn indikerer at de er opptatt av å innhente teoretisk kunnskap og ekspertise når de skal løse åpne oppgaver. Funnene tyder på at respondentene aktivt utvikler sin kunnskap og ekspertise for å kunne løse åpne oppgaver på en mest mulig effektiv måte.

4.5.2 Nettverkssamarbeid

Kategorien *nettverkssamarbeid* består av funn fra datamaterialet som trekker frem strategier knyttet til *medarbeiderinvolvering*, *kollegialt samarbeid* og *involvering av betydningsfulle andre* – slik som støttefunksjoner eller ekstern hjelp.

Medarbeiderinvolvering

Gjennomgang av funnene viser at medarbeiderinvolvering er en sentral faktor i ledernes

håndtering av åpne oppgaver. Samtlige respondenter peker på medarbeiderinvolvering som en viktig del av problemløsningsprosesser.

Involvering av medarbeidere muliggjør rom for drøfting og innspill fra hele organisasjonen, noe som beskrives av respondent A:

«Ellers så prøver jeg å bruke mye kartlegging og medvirkning på ting. Så hvis jeg står i denne problemstillingen at noen trenger innspill, så noen ganger så ber jeg om innspill fra hele organisasjonen på ting, for eksempel. Sånn, her er en problemstilling, hva tenker dere om dette?».

Respondent F beskriver medarbeiderinvolvering gjennom tillitsvalgte som en integrert del av beslutningsprosessen:

«Jeg må også bruke medarbeiderne mine, medarbeiderinvolvering gjennom tillitsvalgte. [...]. Som oftest blir beslutninger tatt av meg etter rådføring med tillitsvalgte og verneombudet. Så det tror jeg ... Tillitsvalgte spesielt da, kan jo være uenig med meg. Men det er likevel viktig å ha denne drøftingsmodellen i forkant, for å få innspill og sånne ting. Og det er jo aldri en skinnprosess. Men likevel kan det jo være at man må fatte beslutninger som ikke medarbeideren ønsker. Så jeg vil si at veldig, veldig mange beslutninger blir tatt av meg selv etter en involvering av medarbeidere i forkant».

Respondent D fremhever betydningen av å skape forankring og eierskapsfølelse hos de ansatte:

«[...], og bruker veldig mye tid på hvorfor. Hvorfor, hvorfor, og det er for å få med meg de samme i båten. I ledelsesteorien så vet du at du klarer aldri å få alle med i båten. Derfor skal du veie tiden din, hvor mye tid skal du bruke på det, og ikke bruke på det, for det er alltid noen du ikke får i båten. Og de ønsker man egentlig ikke å bruke så mye tid på. Og det gjør ikke vi heller. Vi har gått i den fellen som tror at vi skal få alle med i båten. Det gjør vi ikke. Så vi bruker sånn at vi har ca. 80 % med i båten. Og så setter vi i gang».

Medarbeiderinvolvering blir av respondentene oppfattet som en verdifull ressurs i arbeidet med å løse åpne oppgaver. Den muliggjør rom for drøfting og innspill fra hele organisasjonen. Samtidig kan den bidra til å skape forankring og eierskapsfølelse blant medarbeiderne.

Kollegialt samarbeid

Et annet funn er betydningen av kollegialt samarbeid i prosessen med å løse åpne oppgaver. Alle respondenter beskriver involvering av andre ledere som en sentral del av prosessen med å løse slike oppgaver. Involvering av andre kan bidra til refleksjon, diskusjon, støtte og ansvarsfordeling som en del av problemløsningen.

Respondent D beskriver at noe av det første han gjør er å legge frem problemstillingen for selskapsledelsen:

«Ja, det første jeg gjør da, det er at jeg legger frem omorganiseringen for selskapsledelsen. Og selskapsledelsen er jo en, det er alle direktørene i selskapet da. Og da legger jeg frem på hvilken måte jeg har tenkt å gjennomføre den her på. Og så blir det noen innspill, eventuelt noen støtterefleksjoner som kan komme i det møtet, som kan hjelpe meg til å ta det her ut, og så videre. [...]. Vi kan dele de krevende oppgavene innen ledelse i forum. [...]. Det er jo en metode, en metodikk vi bruker for å gjøre det. Og så deretter så tar jeg det med min ledergruppe, og prøver å få en slags forankring, og så går vi videre, og jeg blir med inn i den avdelingen som det eventuelt berører».

Respondent B benytter sin nærmeste leder som sparringspartner. Sammen blir enige om en ansvarsfordeling:

«Så er det å begynne å sparre med min nærmeste leder, og andre ressurspersoner, hvordan kan vi løse dette her? [...]. Det er liksom ledd for ledd for ledd. Og man blir enige om hvilke arbeidsoppgaver, hvem gjør hva oppi dette? Hvem har ansvaret for hva?».

Respondent A presiserer betydningen av å bygge et godt og tett lag blant ledergruppen, hvor alle kan jobbe relasjonelt og støtte hverandre i å løse oppgaver:

«Og det tror jeg er en sånn greie mi, i alle ting, og det jobber jeg jo kjempemasse med nå også, med at ingen skal være aleine om ting. Og, eller ikke jeg som leder da, så jobber veldig mye med den ledergruppa jeg har, for å bygge liksom et godt og tett lag. [...]. Vi jobber veldig relasjonelt da, som ledergruppe. Og veldig ofte er vi to i sånne møter, både for å høre diskusjonene, høre på det som blir sagt, for å kunne møte med ulike vinkler, men også for å kunne ta ulike posisjoner opp mot en gruppe, sant».

Funnene indikerer at involvering av andre ledere er en vesentlig del av respondentenes strategi for å løse åpne oppgaver. Slik involveringen kan bidra til refleksjon, diskusjon, ansvarsfordeling og støtte. Ved å involvere andre ledere i løsningen av åpne oppgaver, kan respondentene skaffe til veie ulike perspektiver og kompetanse, samtidig som de sikrer at viktige interesser blir representert og får mulighet til å delta.

Involvering av betydningsfulle andre

Flere av respondentene oppgir at de involverer ulike andre ressurser til å hjelpe seg med å løse åpne oppgaver. Dette omfatter støttefunksjoner som HR og bedriftshelsetjenesten, ulike sparringspartnere og ekstern hjelp.

Respondent F beskriver HR som en støttefunksjon som sikrer at beslutninger kan fattes på best mulig grunnlag:

«Og så er det beslutninger som tas etter rådføring med for eksempel HR, ikke sant. Og den støttefunksjonen HR har overfor ledere i linje, for jeg er jo leder i linje som vi kaller det. Mens HR er en støttefunksjon til alle ledere i linje. Der rådfører jeg meg også ofte med HR, for det jeg opplever som viktige personellmessige beslutninger som blir tatt. Så rådfører jeg meg ofte med dem, sånn at jeg vet at vi fatter beslutninger på best mulig grunnlag».

På samme måte understreker respondent B betydningen av bedriftshelsetjenesten som en sentral sparringspartner for å sikre overholdelse av arbeidsmiljøloven og utførelse av oppsigelser:

«I tillegg hadde vi også bedriftshelsetjenesten med oss inn i det her, som var med å sparre og fortalte hvordan vi skulle gjøre dette riktig i forhold til arbeidsmiljøloven og oppsigelser, og i det hele tatt».

Respondent A gir støtte til denne refleksjonen og poengterer viktigheten av å sikre ryggdekning og avklaring av rammer som kan bidra til trygghet og sikkerhet når man står ovenfor åpne oppgaver:

«Folk, tenker jeg. Sikre at man har folk. [...]. Så det var liksom én ting, sånn ryggdekning og rammer og avklaring. [...]. Og det gjør jo at du har en trygghet, for at du vet at uansett når det stormer nå, så har du liksom noe i bånd her, du er ikke alene da».

Eksterne eksperter blir også nevnt som en ressurs når lederne skal løse åpne oppgaver. Respondent E understreker betydningen av å hente inn eksterne eksperter for råd og veiledning i situasjoner hvor man ikke kan nok:

«[...], og hvis det er ting som vi i felleskap ser at det her kan vi ikke nok, ja, men da bruker vi eksterne eksperter, og så får vi råd fra dem, og så gjør vi tingene».

Sitatene gir oss et innblikk i betydningen respondentene tillegger involvering av betydningsfulle andre i prosessen med å løse åpne oppgaver. Respondentene beskriver støttefunksjoner, sparringspartnere og eksterne eksperter som betydningsfulle bidragsyttere i denne sammenhengen.

4.5.3 Refleksjon over, og utforskning av, mulige løsninger

Funn fra datamaterialet viser at refleksjon over, og utforskning av mulige løsninger, er en sentral strategi når ledere skal løse åpne oppgaver. Ved å kombinere refleksjon og utforskning kan ledere utvikle en helhetlig forståelse av problemet, og bli bedre rustet til å finne kreative og effektive løsninger.

I datainnsamlingen finner man flere sitater og refleksjoner som vitner om betydningen av refleksjon og utforskning som en sentral del av det å løse åpne oppgaver. Respondent A

beskriver sin tilnærming til usikkerhet og hvordan åpenhet for innspill og muligheter kan bidra til økt følelse av trygghet på beslutningen som fattes:

«[...], men jeg er en sånn person som tåler å stå i usikkerhet ganske lenge, for alle gjør jo ikke det. Men jeg tåler ganske mye det, fordi jeg liker å undersøke muligheter. Mens noen vil hoppe rett til konklusjoner, bare sånn, få det av bordet liksom, så er jeg litt mer åpen for innspill og muligheter. Det betyr at ting kan ofte ta litt lenger tid, som sikkert kan være frustrerende for en del folk. Men som for meg gjør at jeg kan føler meg tryggere på beslutningene. Da føler jeg at jeg har testet ut ting, jeg har fått snakket med flere folk om det, fått mer innspill på det, noen har kanskje skrevet noe, kanskje har du gjort en kartlegging, jeg har fått lest et eller annet».

Respondent E poengterer viktigheten av at det må være rom for å gjøre feil:

«Jo, det er forresten en ting jeg vil nevne på dette spørsmålet i sted, dette med at det må være rom for å gjøre feil. Og det er veldig stor forskjell på å gjøre en feil kontra det å gjøre noe med grov skjodesløshet, eller å gjøre noe feil med vilje. Altså bryter du en lov med vilje, da har du brutt en lov med vilje. Men har du gjort noe i vanære eller for at du prøvde noe, men det gikk ikke så bra som du trodde, da er det helt utrolig viktig at en leder er raus, for ellers ender du opp med kollegaer som er livredd for å gjøre ting, for de er redde for å få kjeft»

Tid er en betydningsfull faktor når det kommer til muligheten for refleksjon og utforsking. Når ledere har liten tid til rådighet, vil muligheten for refleksjon og utforsking være begrenset. Derfor kan tilstrekkelig tid til rådighet være en avgjørende faktor for muligheten til å ha en reflekterende og utforskende tilnærming til åpne oppgaver.

Respondent A forteller hvordan tid kan være et verdifullt verktøy i håndtering av det usikre og komplekse:

«For meg har det en verdi da, med å gi ting tid. Fordi i det kommer de her mulighetene, og rommene for å diskutere, og for å se ting som jeg ikke har sett selv før, for eksempel. [...]. Så tid er et verktøy, absolutt».

Respondent E trekker også fram tid som en avgjørende faktor for muligheten til utforskning:

«Også tenker jeg at det er alltid flere faktorer i en sak enn det du umiddelbart får vite om, og jo mer tid du har, jo mer kan man ta hensyn til de sakene. Jo mindre tid du har, jo mer må du spisse inn mot og prioritere hva som er viktig. Altså, what I need to know og what is nice to know, og så må du handle ut ifra det».

Refleksjon over, og utforskning av, mulige løsninger gir lederne mulighet til å skape et godt utgangspunkt for å fatte beslutninger. Det gir lederne mulighet til å drøfte innspill og mulige løsninger, noe som kan bidra til økt trygghet i beslutningssituasjonen.

4. 6 Oppsummering av resultater

Basert på resultatene knyttet til oppgavens tre forskningsspørsmål kan vi konkludere med at respondentene har en forståelse av åpne oppgaver som oppgaver som mangler en forutbestemt løsning og som preges av manglende oversikt.

Videre gir resultatene grunnlag for å beskrive respondentenes opplevelse av åpne oppgaver som krevende, med potensiale til å vekke emosjonelle reaksjoner. Ett av funnene vitner også om forståelsen av åpne oppgaver som en mulighet og et potensiale.

Strategiene lederne anvender for å håndtere slike oppgaver innebærer en bevisst satsing på å styrke eget kunnskapsgrunnlag, samarbeid i nettverk, samt refleksjon over, og utforskning av, mulige løsninger.

5. Analyse

I dette kapitlet vil jeg med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket som er presentert analysere funnene fra datainnsamlingen. Metoden for analysen er beskrevet i kapittel 3.

Analysen bygger på en drøfting av oppgavens problemstilling:

Q: *Hvordan går ledere frem for å løse åpne oppgaver?*

Jeg vil drøfte problemstillingen i lys av oppgavens tre forskningsspørsmål.

For å belyse problemstillingen fra ulike perspektiver vil jeg trekke frem sentrale empiriske funn og se dem i forhold til følgende teoretiske hovedelementer:

- Åpne oppgaver
- Kreativitet og innovasjon
- Lærende organisasjoner: enkel- og dobbelkretslæring
- Emosjoner i arbeidslivet

Jeg starter med analyseresultatene for oppgavens første forskningsspørsmål.

5. 1 Hva forstår ledere med åpne oppgaver?

Lederne trekker frem mangel på oversikt og fravær av gitte løsninger som kjennetegn ved åpne oppgaver. Deres forståelse ligger nokså nær definisjonen Oddane (2015b) gir av åpne oppgaver. Hun beskriver åpne oppgaver som komplekse ikke-rutinebaserte oppgaver, som i motsetning til såkalte lukkede oppgaver, ikke kan løses ved kjente oppskrifter, rutiner eller fremgangsmåter alene.

Hvor åpne er de oppgavene lederne beskriver? Flere av oppgavene lederne omtaler som åpne, er regulert gjennom lover, regler, tariffen og rutiner og har dermed klare føringer for hvordan de skal løses. Eksempler på dette er konflikthåndtering og personalsaker. Dette illustrerer et poeng som også Oddane (2017) bemerker, nemlig at det finnes grader fra de helt åpne til de helt lukkede oppgaver.

Ledernes forståelse av åpne oppgaver stemmer overens med flere av funnene til Olsen og Sjøtrø (2013). Deres studie av innsatsledere i politiet avdekket at *usikkerhet, risiko og press* samlet sett bidrar til at et oppdrag oppleves som krevende. Under slike forhold opererer

lederne kontinuerlig under uavklarte og usikre forhold. Oppdragene kjennetegnes av mangel på klare svar og en følelse av fravær på kontroll. Respondentene i min studie trekker frem lignende opplevelser.

På samme måte som i krevende oppdrag i politiet, innebærer åpne oppgaver *usikkerhet* fordi det ikke finnes en enkel løsning i den bestemte situasjonen. Respondentene beskriver usikkerhet som følger av uoversiktighet og manglende svar for hvordan oppgaven skal løses. Samtidig er det vanskelig å forutsi konsekvensene av de beslutninger som tas.

Olsen og Sjøtrø (2013) fant at risiko var en sentral del av krevende oppdrag. I sammenheng med krevende oppdrag i politiet er risiko knyttet opp mot fare for tap av liv eller alvorlig skade på person. Respondentene i min studie bruker ikke begrepet risiko. Likevel er det tydelig at de regner *risiko* som en del av åpne oppgaver. Uten klare instruksjoner eller fremgangsmåter er det en økt sannsynlighet for at de som ledere kan fatte feil beslutninger eller komme opp med ineffektive løsninger. For lederne i virksomhetene jeg har intervjuet vil ikke risikoen være knyttet til tap av liv eller skade på personer, men heller innebære risiko som kan ha negative konsekvenser for organisasjonen og dens omdømme. Det er også en risiko for lederne selv ved å feile.

Press, slik det blir beskrevet i Olsen og Sjøtrø (2013), er knyttet til politiets samfunnsoppdrag om å verne borgeres liv og helse. I tillegg skapes press som et resultat av kravet om suksess. På samme måte vil åpne oppgaver kunne innebære en betydelig mengde *press*. Krav om suksess og ivaretagelse av samfunnsoppdrag et bakteppe for respondentene i min studie, slik det er i politiet. Respondenter beskriver ulike former for press. En av respondentene beskriver opplevelsen av press når beslutninger skal fattes. Respondenten begrunner dette presset med at beslutningene som fattes kan bli møtt med motstand og oppleves som upopulære blant medarbeiderne. I dette tilfellet synes presset å være knyttet til hvordan medarbeiderne vil reagere på beslutninger. Press kan også oppstå som følger av samfunnets forventninger. En av lederne fra kunst- og kultursektoren forteller om et spesifikt oppdrag der en utstilling skulle være klar til et bestemt tidspunkt. Press i denne sammenhengen kan handle om forventninger til å forvalte og formidle et samfunnsoppdrag til publikum på en god måte.

Oppsummert kan vi si at ledernes forståelse av åpne oppgaver samsvarer med Oddanes definisjon av åpne oppgaver som krevende og komplekse og som oppgaver som mangler en gitt løsning (Oddane, 2015b). Respondentene er nokså samstemte om at åpne oppgaver er

mangler oversikt og en gitt løsning. Denne gjennomgangen viser også at det er mange likheter mellom respondentenes forståelse av åpne oppgaver og det som ble funnet om usikkerhet, stress og risiko hos Olsen og Sjøtrø (2013).

I det neste delkapitlet skal vi se nærmere på hvordan ledere opplever åpne oppgaver, og sammenhengen mellom lederens forståelse av åpne oppgaver og deres opplevelse av dem.

5. 2 Hvordan opplever ledere åpne oppgaver?

Vi kan anta at det er en sammenheng mellom hvordan ledere forstår åpne oppgaver og hvordan de opplever dem. Fraværet av oversikt og løsning er viktige elementer i deres forståelse. Denne forståelsen av åpne oppgaver kan bidra til å forklare respondentenes opplevelse av åpne oppgaver som *krevende* og som oppgaver som kan føre til *emosjonelle reaksjoner*.

At lederne opplevde åpne oppgaver som krevende, er i tråd med drøftingen under kapittel 5.1, der det argumenteres for at åpne oppgaver kjennetegnes av en betydelig mengde usikkerhet, risiko og press. I sum danner usikkerhet, risiko og press innhold til begrepet krevende (Olsen og Sjøtrø, 2013).

At respondentene opplever emosjonelle reaksjoner, kan trolig forklares med bakgrunn i åpne oppgavers komplekse og utfordrende natur. Når åpne oppgaver oppleves som uoversiktlig og uten en gitt løsning kan dette føre til emosjonelle reaksjoner som *usikkerhet*, *bekymring*, *stress* og *fortvilelse* slik det kommer frem av respondentene (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Det er imidlertid interessant at det kun er kvinnelige respondenter som beskriver at de opplever emosjonelle reaksjoner i møte med åpne oppgaver. Forskning viser at kvinner generelt sett er mer åpne for å vise følelser og uttrykker en bredere variasjon av følelser sammenlignet med menn (Fischer og Manstead, 2000). Det er imidlertid viktig å merke seg at det er stor variasjon innenfor hvert kjønn, og individuelle forskjeller er betydelige. Det kan også være andre faktorer som spiller inn, som for eksempel tidligere erfaringer eller individuelle forskjeller i personlighet. Det kan også tenkes at flere av de mannlige respondentene har opplevd emosjonelle reaksjoner som stress og bekymring når de skal løse åpne oppgaver, men at dette ikke blir nevnt i intervjuet.

En av de kvinnelige respondentene beskriver emosjonelle reaksjoner som stress og trekker frem usikkerheten knyttet til beslutningene som fattes. Videre beskriver respondenten

klumpen som bygger seg opp i magen som følger av opplevd ansvar, stress og usikkerhet. En annen beskriver opplevelsen av bekymring rundt oppgaveløsningen som førte til at oppgaven ble tatt med hjem fra jobb. Stress, slik respondentene beskriver det, kan være både en mulighet og en trussel for individet.

Kaufmann og Kaufmann (2015) definerer psykologisk stress som manglende overensstemmelse mellom individets mestringsevne de utfordringer individet står ovenfor. Negative affekttilstander omfatter følelser som anspenhet, bekymring, skuffelse, frustrasjon, sinne og angst (Russell, 1980). Flere av respondentene gir indirekte til kjenne negative emosjoner i møtet med åpne oppgaver. Det er rimelig å anta at slike emosjoner kan ha sammenheng med usikkerhet, kompleksitet og press som respondentene forbinder med åpne oppgaver. Hva de negative emosjonene kan bety for respondentenes løsning av åpne oppgaver er vanskelig å vite. Negative emosjoner kan bidra til at man holder seg til kjente og trygge løsninger, og at mulighetene for kreativitet og innovasjon svekkes (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Men de kan også bidra til realisme, noe som i gitte situasjoner kan være nødvendig.

Dersom respondentene opplever positivt stress, kan de dra nytte av stressreaksjonen fordi den bidrar til økt mobilisering av oppmerksomhet, motivasjon og ytelse. Stress kan i slike tilfeller betraktes som en positiv drivkraft som kan virke positivt inn når ledere skal løse åpne oppgaver (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Den kvinnelige respondenten som beskriver møte med åpne oppgaver som preget av stress og usikkerhet forteller hvordan dette bidro til et ensidig fokus på å få jobben i gang. Dette kan vitne om stress som kilde til mobilisering av krefter og økt ytelse. Negativt stress kan være et uttrykk for at ledernes anstrengelser og belastninger i møte med åpne oppgaver overstiger ledernes terskel og bidra til svekket mestringsevne (Kaufmann og Kaufmann, 2015). For den kvinnelige lederen som opplevde at bekymringer ble tatt med hjem fra jobb kan trolig negativt stress være mer beskrivende.

Negative emosjoner som stress, bekymring og usikkerhet i møte med åpne oppgaver trenger ikke utelukkende være negativt, og kan også ha positive effekter. Når mennesker preges av negative emosjoner, har de større tilbøyelighet til å være mer realistiske i sine vurderinger. De er mer nøkterne og treffer bedre på prognoser for fremtiden, kalt depressiv realisme (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Innslag av depressiv realisme kan følgelig være en viktig bidragsyter for å fatte gode beslutninger i arbeidet med å løse åpne oppgaver. Fordi mennesker som opplever som negative gjerne kan bli avvist eller stemplet som pessimistisk,

er det viktig at ledere er bevisst på fordelene ved slik depressiv realisme og tilrettelegger for at slike tilnærminger gis plass i problemløsningsprosessen.

Gjennom å innføre systematiske tiltak kan ledere bidra til at alternative synspunkter slippes frem, slik at man unngår for stor grad av positive illusjoner. Å sikre jobbrelevante mangfold kan derfor handle like mye om å sikre at mennesker med ulike emosjonelle opplevelser, eller ulikheter i personlighet settes sammen for å løse bestemte oppgaver. Gjennom å skape mangfold bestående av mennesker både med positive illusjoner og mennesker med innslag av depressiv realisme, kan man sikre en mer balansert tilnærming til håndtering av åpne oppgaver. Dette bidrar til en mer realistisk vurdering av situasjonen og potensielle utfordringer, samtidig som det åpner opp for alternative perspektiver og løsningsmuligheter (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Ledernes opplevelse av åpne oppgaver som krevende, og som oppgaver som kan vekke emosjonelle reaksjoner er et funn som vitner om at åpne oppgaver ikke bare fordrer intellektuelle ferdigheter, men også emosjonell tilstedeværelse så vel som evnen til å håndtere usikkerhet og stress. Funnet understreker betydningen av å også ta hensyn til de emosjonelle aspektene ved å håndtere åpne oppgaver, og betydningen av å anerkjenne og verdsette både positive og negative emosjoner som en del av en helhetlig beslutningsprosess.

Bare én av respondentene gir en beskrivelse av opplevelsen av åpne oppgaver som et potensiale og en mulighet. Jeg har likevel valgt å trekke frem denne opplevelsen som et av mine hovedfunn. Det bør imidlertid poengteres at en åpen oppgave kan oppleves som både krevende, samtidig som den kan oppleves som et potensiale og en mulighet. Dette var også tilfellet for den ene respondenten som opplevde åpne oppgaver som en mulighet.

Respondenten beskriver sine emosjonelle reaksjoner i møte med åpne oppgaver som *gøy* og *spennende*. Disse positive følelsene driver og motiverer respondenten, og han finner mening i å utvikle organisasjonen og å skape noe som utgjør en forskjell. Det er tydelig at respondentens tilnærming til åpne oppgaver er preget av positivitet, og denne opplevelse synes å bidra til økt engasjement og ytelsesevne i problemløsningsprosessen. Dette kommer til uttrykk gjennom respondentens beskrivelser av en tilnærming til oppgavene preget av fokus og åpenhet for refleksjon, utforskning og innspill fra andre. Dette kan ses i lys av Kaufmann og Kaufmann (2015) som fant at positive emosjoner kan ha en positiv innvirkning på idéproduksjon og økt evne til å finne sammenheng mellom ulike begreper og ideer.

Det er interessant at kun én av respondentene trekker frem opplevelsen av åpne oppgaver som et potensiale og en mulighet. Samtidig blir begreper som *utforsking* og *refleksjon* trukket frem av flere av respondentene når de beskriver strategier for å løse åpne oppgaver. Dette er interessant fordi det kan trekke i retning av at opplevelsen av åpne oppgaver som et potensiale og en mulighet er fremtredende hos flere av respondentene, uten at de reflekterer og diskuterer sammenhengen mellom disse. Jeg vil komme tilbake til presentasjon av de ulike strategiene som kom frem fra datamaterialet i neste delkapittel.

Av diskusjonen ovenfor har vi sett nærmere på opplevelsen av åpne oppgaver som krevende, som oppgaver som kan skape emosjonelle reaksjoner, og opplevelsen av åpne oppgaver som en mulighet eller potensiale i lys av relevant teori. Vi har sett på hvordan opplevelsen av åpne oppgaver slik det kommer frem av forskningsspørsmål én, kan ha preget ledernes opplevelse av åpne oppgaver.

Åpne oppgaver kan oppleves som krevende fordi slike oppgaver innebærer en betydelig mengde usikkerhet, press og risiko (Olsen og Sjørø, 2013). Samtidig kan åpne oppgaver kan føre til emosjonelle reaksjoner som bekymring, usikkerhet og stress. Slike emosjonelle reaksjoner kan være en naturlig reaksjon når ledere står ovenfor uoversiktlige og krevende oppgaver (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Negative emosjoner i møte med åpne oppgaver er ikke nødvendigvis utelukkende negativt, og kan potensielt bidra til en mer nøktern og realistisk tilnærming til problemløsningen.

5. 3 Hvilke strategier benytter ledere for å løse åpne oppgaver?

Når ledere står ovenfor uoversiktlige oppgaver som mangler en klar løsning, skapes det behov for å håndtere disse utfordringene på en konstruktiv måte. For å løse åpne oppgaver benytter ledere ulike strategier og tilnærminger. I dette delkapitlet vil jeg drøfte strategiene lederne benyttet for å løse åpne oppgaver slik det kom frem av datamaterialet; *styrke eget kunnskapsgrunnlag, nettverkssamarbeid og refleksjon over, og utforsking av, mulige løsninger.*

Jeg vil først analysere og drøfte strategiene hver for seg med utgangspunkt i oppgavens teoretiske rammeverk, før jeg i neste delkapittel presentere en dynamisk modell over strategier for å løse åpne oppgaver. Modellen vektlegger den gjensidige sammenhengen mellom de ulike strategiene, og diskuterer betydningen av *kontekstuelle forhold* og *tidsdimensjon* som sentrale krefter som kan påvirke strategier for løsning av åpne oppgaver.

Jeg har ikke hatt mulighet til å sette meg inn i hvordan respondentene rent praktisk utførte arbeidet med å løse åpne oppgaver, og kan derfor ikke si noe om kvaliteten på det utførte arbeidet eller om det er samsvar mellom det respondentene sier at de gjør, og det de faktisk gjør for å løse slike oppgaver. Dersom jeg skulle tatt de praktiske utførelsene av åpne oppgaver i betraktning ville den metodiske tilnærmingen blitt annerledes.

Vi begynner med å se på strategien som handler om å styrke eget kunnskapsgrunnlag.

5.3.1 Styrke eget kunnskapsgrunnlag

Å styrke eget kunnskapsgrunnlag inkluderer å skaffe seg oversikt over situasjonen og å innhente teoretisk kunnskap.

Skaffe oversikt

Fordi åpne oppgaver er preget av uoversiktligheit og usikkerhet uttrykker respondentene et behov for å skaffe seg oversikt over situasjonen og oversikt over hvilke mennesker det kan være hensiktsmessig å involvere i problemløsningen.

Respondentene uttrykte viktigheten av «å få et overblikk», «samle informasjon» og «analysere situasjonen» som en sentral del av det å løse åpne oppgaver. En av respondentene legger vekt på at oversikt er nødvendig for å kunne analysere situasjonen på best mulig måte. En annen bruker analyse for å avdekke hva den bestemte oppgaver består i, og hvilke mennesker som trengs for å løse dem. En tredje beskriver viktigheten av å skaffe en oversikt slik at man kan forstå hva som har skjedd. Å skaffe seg oversikt, samle informasjon og analysere situasjonen kan betraktes som en form for organisatorisk årvåkenhet, da det innebærer at man analyserer situasjonen og forstår kompleksiteten i den. Gjennom å skaffe seg oversikt, får lederne en større forståelse av problemene eller oppgavene som skal løses, og vil følgelig kunne ta mer informerte beslutninger om hvordan de skal håndtere situasjonen.

En av respondentene beskriver hvordan denne organisatoriske årvåkenheten danner grunnlaget for å «hanke inn de folkene som kan fylle de ulike rollene». Å skaffe seg oversikt kan derfor også inkludere å identifisere hvilke personer internt i organisasjonen som kan være relevante å inkludere i problemløsningen. Oversikt kan også gjøre det enklere å finne eksterne organisasjoner eller samarbeidspartnere som besitter relevant kunnskap.

Foray og Lundsvalls (1998) beskrivelse av know-who kan ses i sammenheng med slik organisatorisk årvåkenhet. Know-who referer til et spekter av faktainformasjon og mellommenneskelige ferdigheter. Det dreier seg om å ha god oversikt over relevant informasjon, slik som informasjon om hvem som vet hva, og hvem som vet hvordan ting kan gjøres (Foray og Lundsvall, 1998). Slik know-who være nyttig for innovasjon og utvikling fordi det kan bidra til å identifisere muligheter for samarbeid og partnerskap som kan føre til at man kommer frem til ny innsikt og ideer.

Teorien til Argyris og Schön (1996) om enkel- og dobbekretslæring viser hvordan læring kan brukes til å styrke eget kunnskapsgrunnlag ved løsning av problemer. Lederne i studien berører i liten grad distinksjonen Argyris og Schön (1996) gjør mellom de to læringsformene. Enkelkretslæring innebærer at oppgaver søkes løst i tråd med etablerte normer, verdier og praksiser i organisasjonen – uten at underliggende antakelser og verdier utfordres. I forhold til åpne oppgaver kan det bety at potensialer for nytenking og innovasjon går tapt. Motstykket her er dobbelkretslæring – en refleksiv tilnærming som utfordrer organisasjonens antakelser for å avdekke underliggende problem og dermed fremme læring, innovasjon og nytenking.

Dobbelkretslæring forutsetter at lederne går dypt inn i materien og stiller spørsmål ved egne antakelser og måter å tenke på. De må være villige til å endre disse hvis de ikke er gunstige for organisasjonen. Respondentene i studien stiller i liten grad spørsmål rundt egne utgangspunkter i forhold til åpne oppgaver. De skissere praktiske løsninger, som innhenting av ekspertise og kunnskap utenfra og bruk av nettverk. Men slike løsninger er ikke tatt ut av løse luften. De hviler blant på visse grunnleggende antakelser om hvordan åpne oppgaver kan og bør løses. Det hadde vært interessant å få visst mer om hva lederne tenker på dette punktet.

Refleksjon er et kjernepunkt i teorien om dobbelkretstenkning hos Argyris of Schön (1996). Flere av lederne trekker frem refleksjon som viktig når de skal løse åpne oppgaver. Spørsmålet blir da i hvilken grad disse lederne reflekterer over egne antakelser, og hvor åpne de er for innspill som utfordrer eksisterende normer, verdier og praksiser.

En av lederne går, som vi har sett, lengre enn de andre i åpenhet for refleksjon og innspill: Her nærmer vi oss dobbelkretslæring:

«[...], fordi jeg liker å undersøke muligheter. Mens noen vil hoppe rett til konklusjoner, bare sånn, få det av bordet liksom, så er jeg litt mer åpen for innspill og muligheter. Det betyr at ting kan ofte ta litt lenger tid, som sikkert kan være frustrerende for en del folk. Men som for meg gjør at jeg kan føler meg tryggere på beslutningene».

Målet med dobbelkretslæring er å skaffe bedre oversikt og dermed bedre muligheten til å løse oppgaver. Slik oversikt kan også være en viktig faktor for utøvelsen av kreativitet og innovasjon. Oddane (2017) argumenterer for at å skaffe seg oversikt over en situasjoner er en viktig faktor for å kunne utvikle og implementere nye ideer og innovasjoner. Det er imidlertid ingen av lederne som drar direkte parallell mellom strategien om å skaffe seg oversikt og muligheten for kreativitet.

Det kan være flere mulige grunner til at lederne peker på det å skaffe seg oversikt som viktig, men ikke ser dette i direkte sammenheng med kreativitet. En mulig årsak kan være at respondentene fokuserer mer på det praktiske og konkrete aspektet ved oppgaver, og betrakter det å skaffe seg oversikt som en viktig forutsetning for å kunne utføre oppgaven på strukturert måte. Det kan også være at lederne ikke har reflektert over koblingen mellom det å skaffe seg oversikt og kreativitet, og dermed går glipp av muligheter som kan finnes for kreative og innovative løsninger i situasjonen de befinner seg i.

En annen mulighet kan være at lederne ikke betrakter kreativitet og innovasjon som en sentral del av oppgaveløsningen, eller som et mål for den endelige løsningen av oppgaven. I resultatkapitlet ble personalsaker av flere av respondenter trukket frem som et eksempel på en åpen oppgave. I personalsaker er man ikke nødvendigvis avhengig av kreativ tenkning for å komme frem til en løsning.

Innhenting av teoretisk kunnskap

Flere av respondentene trekker frem bruk av *teorier, modeller, bøker, lovhjemler, kurs* eller andre kilder for å innhente teoretisk kunnskap når de skal løse bestemte oppgaver. En av respondentene beskriver teoretisk kunnskap og lovhjemler som en viktig kilde for å skaffe kunnskap om hva som er riktig, og hva som er galt i den gitte situasjonen. En annen peker på betydningen av innhenting av kunnskap med utgangspunkt i å skaffe oversikt over hvordan oppgaven bør løses. En tredje poengterer betydningen av å møte åpne oppgaver med «*et snev av struktur*» gjennom å tilnærme seg oppgaven ved hjelp av teori. Dette for å lettere kunne strukturere løsningene og få kontroll over situasjonen.

En av respondentene beskriver hvordan åpne oppgaver gjerne løses med utgangspunkt i en «*beslutningssirkel*» bestående av flere aspekter det må tas hensyn til før man kommer frem til en løsning. En annen trekker frem betydningen av å ha «*modeller i hodet*» som man kan jobbe ut fra. For noen vil disse etablerte fremgangsmåtene og rutinene for å løse åpne oppgaver kunne være ubevisste. Når lederne benytte etablert kunnskap, modeller og rutiner for å løse åpne oppgaver kan de ende opp med enkelkretslæring. En fallgrube kan også være at lederne innhenter bestemt kunnskap som støtter opp under deres allerede rådende antakelser. Respondentene sier lite om dette.

Ekspertise-komponenten i krem-modellen trekker frem betydningen av fagspesifikk kompetanse som en forutsetning for kreativitet. Ekspertise betraktes som en forutsetning for kreativitet, fordi kreativitet skapes med utgangspunkt i den kunnskapen vi har. Det betyr imidlertid ikke at ekspertise alene er tilstrekkelig for kreativ tenkning. Den som er ansvarlig for oppgaveløsningen må også være åpne og nysgjerrig for å utforske ulike perspektiver og ideer (Oddane, 2017). Ingen av respondentene begrunner behovet for innhentning av teoretisk kunnskap med bakgrunn i evnen til å være kreativ. Snarere synes denne innhenting å være viktig for å skape struktur, kontroll og oversikt. De begrunner det heller ikke ut fra et mål om å utforske eller utfordre etablerte verdier, oppfatninger og praksiser, slik Argyris og Schön tar til orde for med sin teori om dobbelkretslæring.

La oss oppsummere analysen fra forskningsspørsmål to. I møte med åpne oppgaver prøver ledere i denne studien å styrke sitt eget kunnskapsgrunnlag gjennom å skaffe oversikt og innhente teoretisk kunnskap. Ved å skaffe seg en oversikt over situasjonen kan lederne få innsikt i kompleksiteten i situasjonen og identifisere relevante kunnskapsområder og muligheter. Organisatorisk årvåkenhet, sammen med know-who, kan være verdifulle ferdigheter for ledere som ønsker å få oversikt over situasjonen og menneskene som trengs for å løse den bestemte oppgaven. Dette kan bidra til at lederne tar mer informerte beslutninger. Samtidig kan en bedre oversikt over situasjonen bidra til at ledernes opplever mindre usikkerhet og uforutsigbarhet i problemløsningen.

Innhenting av teoretisk kunnskap gir lederne mulighet til å utvikle ekspertise innenfor det aktuelle området, noe som er en viktig forutsetning for kreativitet (Oddane, 2017). Studien viser at innhentning av teoretisk kunnskap i stor grad begrunnes med behovet for å skape kontroll, struktur og oversikt over situasjonen. Dersom kunnskapen som hentes inn skal bidra til kreativitet, kreves det imidlertid at lederne er åpne for alternative tilnærminger og

perspektiver, og er villig til å bruke dobbelkretslæring for å tilegne seg nye ideer og kunnskap. Ved å kombinere sine egne erfaringer og kunnskap med teoretisk kunnskap fra relevante fagområder, kan ledere får et bredere perspektiv og være i stand til å ta mer informerte beslutninger når de skal løse åpne oppgaver.

5.3.2 Nettverkssamarbeid

Nettverkssamarbeid inkluderer *medarbeiderinvolvering, kollegialt samarbeid og involvering av betydningsfulle andre.*

Medarbeiderinvolvering

Resultatene fra datainnsamlingen tyder på at medarbeiderinvolvering kan være en effektiv tilnærming for å løse åpne oppgaver. Medarbeiderinvolvering bidrar med flere funksjoner i problemløsningsprosessen av åpne oppgaver slik det fremgår av datamaterialet.

Medarbeiderinvolvering kan bidra til kreativitet og innovasjon. Lederne beskriver i intervjuene hvordan medarbeiderinvolvering skaper rom for *drøfting, innspill, refleksjoner og «ulike vinklinger på problemstillingen»*. Ved at medarbeidere involveres i problemløsningen, får de mulighet til å bidra med sine unike perspektiver, erfaringer og ferdigheter som kan være relevante for oppgaven som skal løses. En av respondentene beskriver viktighet av å ha gode *drøftingsmodeller* i forkant av beslutningstaking, slik at man får tilgang på innspill. Gjennom å involvere medarbeidere i løsningen av åpne oppgaver, kan ledere utnytte den kreative og innovative kapasiteten i hele organisasjonen. I tilfelle av åpne oppgaver er det ofte nødvendig å tenke utenfor boksen, og involvering av flere ulike perspektiver kan derfor være avgjørende for å finne effektive løsninger (Oddane, 2017).

Gjennom å involvere medarbeidere med ulik erfaring, bakgrunn og ferdigheter vil man skaffe til veie flere perspektiver og innspill. Jobbrelevante mangfold kjennetegnes av at deltakere samlet sett har den kompetansen som trengs for å håndtere en kompleks oppgave (Amabile, 2001; Morgan, 1997). Ledere i denne studien er tydelig oppmerksomme på den kvaliteten som mangfold i kompetanse og deltakelse gir. Ved å få tilgang til flere ideer og alternativer kan lederen redusere risikoen for å bli låst fast i en bestemt tankegang eller løsning. Medarbeiderinvolvering kan bidra til dobbelkretslæring gjennom å gi mulighet for kunnskapsdeling og dermed økt læring i organisasjonen. Ulike perspektiver og tilnærminger brytes opp mot hverandre, og danner grunnlag for at den enkelte måtte kunne endre egne antakelser og fastlåste tankemønster.

Lederne gir uttrykk for at medarbeiderinvolvering gir dem økt trygghet når de skal fatte beslutninger. De beskriver hvordan medarbeiderinvolvering kan bidra til å skape *rammer og avklaring* når de står ovenfor åpne oppgaver. Gjennom medarbeiderinvolvering kan lederne oppnå *ryggdekning*. De beskriver viktigheten av å «*ikke være alene*» og «*å ha et lag i ryggen*». Gjennom involvering av andre «*vet vi at vi fatter beslutning på best mulig grunnlag*». Fordi åpne oppgaver kjennetegnes av uoversiktighet og usikkerhet vil denne tryggheten kunne bidra til å dempe emosjonelle reaksjoner som bekymring, stress og usikkerhet.

Medarbeiderinvolvering kan være en viktig faktor i å oppnå forankring av løsninger på åpne oppgaver. En av lederne beskriver viktigheten av å «*bruke veldig mye tid på hvorfor. Hvorfor, hvorfor, og det er for å få med meg de samme i båten*». Når medarbeidere er involvert i prosessen med å finne løsninger på en oppgave, vil dette kunne bidra til økt engasjement og motivasjon, og de vil kunne føle seg inkludert og verdsatt i problemløsnings- og beslutningsprosessen. Slike positive emosjoner hos medarbeidere bidrar til en mer fruktbar, innholdsrik og kreativ problemløsning (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Dette vil kunne øke sjansen for at løsningen vil bli implementert og opprettholdt over tid.

Et annet aspekt, som ikke nevnes av respondentene, er hvordan medarbeiderinvolvering kan bidra til å minske risiko for feilbeslutning. Som presentert tidligere, kan åpne oppgaver være preget av risiko som følger av at det ikke finnes noen bestemt fremgangsmåte for å løse oppgaven. Når man involverer medarbeidere i beslutningsprosesser, kan man minimere risikoen for feilbeslutninger og redusere konsekvensene dersom noe går galt.

Kollegialt samarbeid

Resultatene fra datamaterialet viser at kollegialt samarbeid er en sentral del av ledernes strategi for å løse åpne oppgaver. Lederne beskriver hvordan ledergruppen eller selskapsledelsen er en viktig arena for beslutningstaking. Gjennom å involvere andre ledere får lederne tilgang til *ulike innspill, vinklinger, støtterefleksjoner og sparringspartnere*.

Kollegialt samarbeid kan bidra med mange av de samme funksjonene som medarbeiderinvolvering. Det gir mulighet til drøfting og innspill, tilgang til ekspertise og økt trygghet i beslutningssituasjoner. Involvering av andre ledere kan på en slik måte danne grunnlag for økt kreativitet og innovasjon i organisasjonene. Samarbeid og samhandling mellom ulike faggrupper og disiplener kan bidra til økt evne til å skape innovasjon og

kreativitet (Oddane, 2017). Gjennom å involvere andre ledere i å løse åpne oppgaver, kan lederne skaffe til veie ulike perspektiver, erfaringer og kompetanse som kan bidra til at man får ulike vinklinger og ulike løsninger på problemer.

En av respondentene beskriver at beslutninger som fattes i første omgang legges frem for selskapsledelsen bestående av alle direktørene i selskapet. En slik sammensetning kan bidra til møter mellom ideer og perspektiver som ellers ikke ville truffet hverandre. Respondenten beskriver at selskapsledelsen bidrar med *innspill* og *støtterefleksjoner* som kan være til god hjelp.

En utfordring ved slikt samarbeid kan være å håndtere konflikter som kan oppstå når ulike perspektiver og meninger brytes og det skal fattes beslutninger i felleskap. Det kan også være en risiko for at samarbeidet preges av gruppetenkning, hvor man fokuserer mer på å opprettholde samhold og enighet, heller enn å utfordre og utforske ulike alternativ (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Det kan også tenkes at kollegialt samarbeid kan bidra til økt tidsbruk og at beslutningsprosessen blir mer kompleks og tidkrevende.

Gjennom å være bevisst på disse utfordringene kan man finne måter å håndtere dem på. Man kan sørge for å ha en god balanse mellom ulike perspektiver og kompetanser i gruppen, og legge til rette for at alle involverte skal bli hørt og respektert.

Involvering av betydningsfulle andre

Når lederne trekker frem betydningen av å involvere støttefunksjoner slik som HR-avdeling og bedriftshelsetjeneste, sparringspartnere og ekstern hjelp kan dette tolkes som et uttrykk for at de trenger tilgang til økt ekspertise og trygghet i den bestemte situasjonen. En av lederne beskriver hvordan involvering av HR-avdelingen i møte med personellmessige beslutninger fører til at «*vi fatter beslutninger på best mulig grunnlag*». En annen beskrev hvordan bedriftshelsetjenesten var en verdifull sparringspartner som «*fortalte hvordan vi skulle gjøre dette riktig i forhold til arbeidsmiljøloven og oppsigelser*». Gjennom involvering av støttefunksjoner får lederne veiledning som bidrar til at beslutninger kan fattes på en effektiv måte.

Involvering av betydningsfulle andre kan derfor bidra til å dempe negative emosjonelle reaksjoner i møte med åpne oppgaver. Gjennom involvering av støttefunksjoner,

sparringspartnere og ekstern hjelp får lederne tilgang på verdifull kunnskap og ekspertise som potensielt kan bidra til en tryggere beslutningsprosess.

Involvering av ekstern hjelp kan være et uttrykk for organisatorisk årvåkenhet. En av lederne beskriver at eksterne eksperter er nødvendig dersom man står ovenfor en situasjon der man i felleskap ikke har nok kunnskap. Lederen erkjenner at oppgaven eller problemet organisasjonen står ovenfor, ikke lar seg løse ved kun å benytte organisasjonens intellektuelle kapital og ressurser.

For å oppsummere er nettverkssamarbeid gjennom medarbeiderinvolvering, kollegialt samarbeid og involvering av betydningsfulle andre, en av strategiene lederne benytter i arbeidet med å løse åpne oppgaver. Gjennom denne strategien får de tilgang til ulike perspektiver, kunnskap og kompetanser, som potensielt kan bidra til økt kreativitet, innovasjon, læring og økt trygghet i beslutningsprosesser. Det er imidlertid viktig å poengtere at kreativitet og innovasjon fordrer at lederen er åpen for nye ideer og alternative synspunkter.

5.3.3 Refleksjon over, og utforskning av, mulige løsninger

Lederne beskriver refleksjon over, og utforskning av, mulige løsninger som en sentral del av det å løse åpne oppgaver. En av lederne beskriver viktigheten av å være *åpen for innspill* og *muligheter* og hvordan denne åpenheten kan bidra til at man blir oppmerksom på ting man ellers ikke ville sett.

Ved å åpne opp for innspill, drøfting og diskusjon før beslutninger tas, viser lederne en bevissthet om behovet for å utforske og utfordre eksisterende antakelser og verdier. Lederne anerkjenner i praksis at det er nødvendig å gå utover enkeltkretslæringen begrensninger og vurderer potensielt transformativ endringer i tilnærmingen til å løse åpne oppgaver. Gjennom refleksjon og utforskning av alternative løsninger kan lederne åpne opp for nye perspektiver og tilnærminger til problemløsningen. På en slik måte kan lederne skape grobunn for å tenke annerledes og generere nye ideer og innsikter. Dette kan bidra til å utvide repertoaret av mulige løsninger og åpne opp for kreative og innovative tilnærminger for å håndtere oppgaven.

Til tross for at flere av lederne vektlegger betydningen av refleksjon og utforskning, er det ingen av dem som benytter ordet *kreativitet* når de blir spurt om hva de gjør for å løse åpne

oppgaver. Dette stemmer dårlig overens med teori om at kreativitet bør forbeholdes åpne oppgaver (Oddane, 2017). Ledernes vektlegging av refleksjon, drøfting og utforskning av muligheter kan imidlertid tolkes i retning av en mer kreativ problemløsning enn det respondentene selv tilkjenner i intervjuene. Ved å reflektere over, og utforske mulige løsninger på åpne oppgaver, kan ledere bli i stand til å finne mer kreative og innovative løsninger enn de ville gjort ved å følge mer tradisjonelle tilnærminger til problemløsning.

Det kan være flere grunner til at ingen av lederne trakk frem betydningen av kreativitet når de ble spurt om hvordan de gikk frem for å løse åpne oppgaver. En mulig årsak kan være at lederne ikke vurderte kreativitet som en egen strategi eller tilnærming, men heller som en naturlig del av prosessen med å åpne løse åpne oppgaver. En annen mulig årsak kan være at begrepet kreativitet oppfattes som en abstrakt og vag idé som kan være utfordrende å definere og konkretisere i praksis. Kanskje er det enklere for ledere å beskrive konkrete handlinger eller tilnærminger som de faktisk benytter når de skal løse åpne oppgaver. Det kan også være en mulighet at lederne faktisk ikke opplever kreativitet som en sentral del av arbeidet med å løse åpne oppgaver, noe som i så fall ikke sammenfaller med ideen om at kreativitet bør forbeholdes åpne oppgaver.

Samtidig kan det være verdt å utforske hva som egentlig menes med kreativitet. Evnen til å være kreativ rommer mye mer enn det å male, tegne eller skrive bøker. Det kan handle om å tenke utenfor boksen, komme opp med nye ideer og løsninger eller å se sammenhenger andre ikke ser (Oddane, 2017). En slik forståelse av kreativitet åpner opp for å betrakte arbeidsoppgaver eller egenskaper man ellers ikke ville betegnet som kreative, med nye øyne. Kanskje kan en mer fastlåst tanke om hva kreativitet er, også være utslagsgivende for at lederne ikke trekker frem begrepet kreativitet.

For å oppsummere kan strategien knyttet til refleksjon over, og utforskning av, mulige løsninger være til god hjelp når ledere skal løse åpne oppgaver. Til tross for at ingen av lederne nevner begrepet kreativitet som en spesifikk tilnærming, kan strategien de beskriver likevel indikere at de praktiserer en kreativ problemløsning. Refleksjon og utforskning av mulige løsninger gir lederne nye perspektiver og tilnærminger som kan bidra til kreativ problemløsning og dobbelkretslæring i organisasjonen.

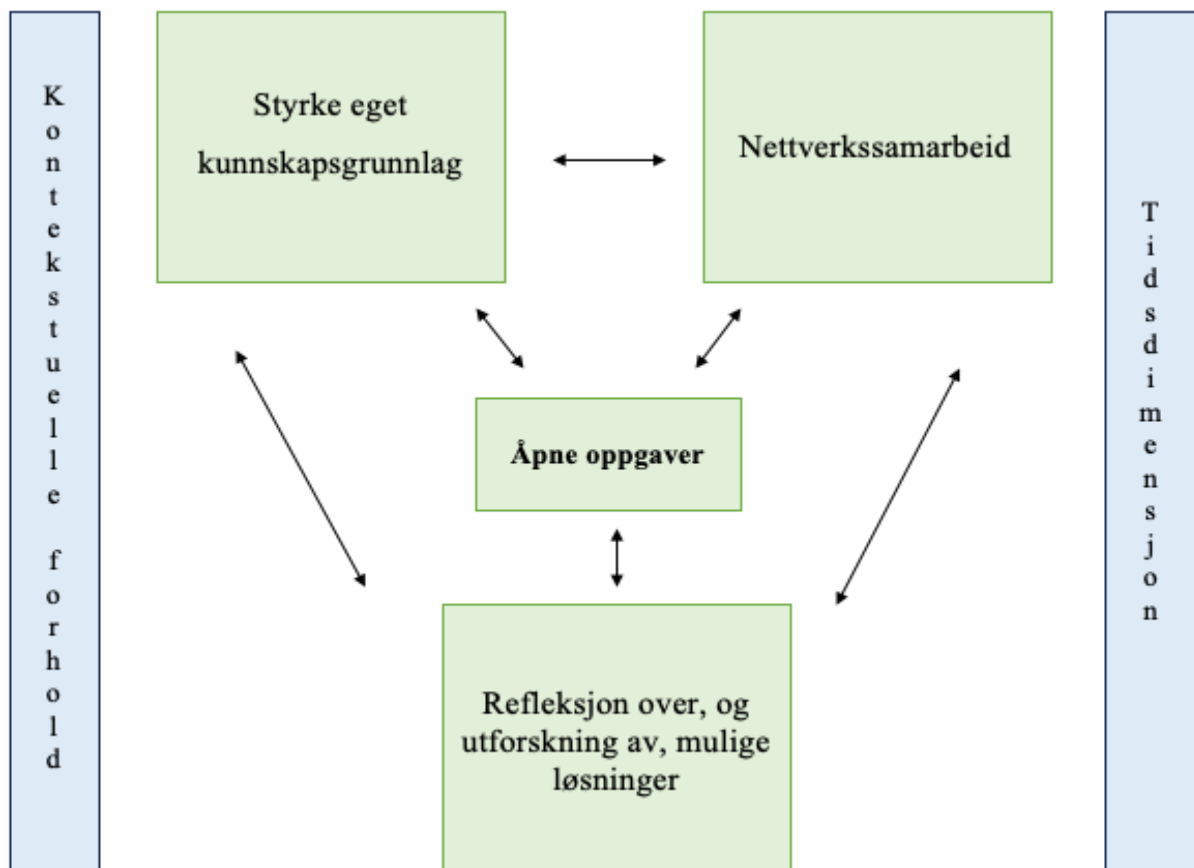
5. 5 En dynamisk modell: strategier for å løse åpne oppgaver

Så langt i analysen har strategiene for å løse åpne oppgaver blitt presenter og diskutert hver

for seg. Det er imidlertid viktig å ta hensyn til samspillet mellom de ulike strategiene og hvordan de gjensidig påvirker hverandre.

For forskningsspørsmål 3: *hvilke strategier benytter ledere for å løse åpne oppgaver?* har jeg laget en modell som skal tydeliggjøre sammenhengene mellom de ulike strategiene presentert over, og hvordan disse påvirker hverandre i gjensidig samspill. Jeg har også inkludert to eksterne rammebetingelser som kan påvirke hvilke strategier ledere vektlegger når de skal løse åpne oppgaver. Disse er kontekstuelle forhold og tidsdimensjon.

Modellen gir en forenklet fremstilling av hvilke strategier ledere benytter for å løse åpne oppgaver, og vil ikke være egnet til å fange den komplekse virkeligheten lederne står ovenfor når de skal løse slike oppgaver.



Figur 3: En dynamisk modell over strategier for å løse åpne oppgaver

Før jeg fortsetter analysen, vil jeg gi en kort presentasjon av modellen ovenfor. Modellen skisserer problemløsningsprosessen for åpne oppgaver som et ikke-lineært, organisatorisk forløp, og ingen problemløsning er derfor lik. Modellen inkluderer elementer som kan endre seg over tid, og som påvirker hverandre gjensidig.

Av modellen ser vi at alle tre strategiene utarbeidet fra datamaterialet: *styrke eget kunnskapsgrunnlag, nettverkssamarbeid og refleksjon over, og utforskning av, mulige løsninger*, er gjensidig avhengige av hverandre. Vi ser også at pilene som går fra boksen med åpne oppgaver, og til de ulike strategiene, peker i begge retninger. Dette er fordi lederne gjennom å løse åpne oppgaver får erfaring og økt innsikt med å håndtere denne typen av oppgaver gjennom læring.

Modellen inkluderer de eksterne rammeforholdene kontekstuelle forhold og tidsdimensjon. Jeg har valgt å inkludere disse aspektene fordi de vil kunne påvirke hvordan lederne går frem for å løse åpne oppgaver. Jeg vil komme tilbake til dette i diskusjonen av modellen i neste delkapittel.

La oss repetere oppgavens problemstilling:

Q: Hvordan går ledere frem for å løse åpne oppgaver?

Alle elementene i modellen kan bidra til å gi oss et svar på problemstillingen, på hvordan ledere går frem for å løse åpne oppgaver.

5.5.1 Diskusjon av modellen

Jeg vil begynne med å se nærmere på den gjensidige avhengigheten mellom de tre strategiene, før jeg diskuterer betydningen av hvordan kontekstuelle forhold og tidsdimensjon kan virke inn på hvordan ledere løser åpne oppgaver.

Gjensidig avhengighet mellom strategiene

Strategiene for å løse åpne oppgaver er overlappende og gjensidig avhengig av hverandre. De ulike strategiene bygger videre på hverandre og danner en helhetlig tilnærming for å løse åpne oppgaver.

For eksempel kan lederen ved å styrke eget kunnskapsgrunnlag, identifisere mulige nettverkssamarbeidspartnere eller alternative løsninger som må undersøkes nærmere. En av lederne peker på betydningen av å skaffe oversikt over situasjonen slik at man kan finne mennesker som kan fylle de ulike rollene nødvendig for å løse oppgaven. En annen beskriver at oversikt over situasjonen kan bidra til ansvarsfordeling, der man kartlegger hvem som gjør hva. Gjennom oversikt og know-who kan lederne identifisere kunnskapshull eller områder hvor ytterligere ekspertise og kompetanse er nødvendig. Dette danner grunnlag for å benytte

seg av strategiene nettverkssamarbeid og refleksjon over, og utforskning av, mulige løsninger.

I mange tilfeller vil styrking av eget kunnskapsgrunnlag bare kunne muliggjøres gjennom nettverksamarbeid og refleksjon og utforskning av mulige løsninger. Lederne beskriver nettverkssamarbeid som en viktig kilde å styrke eget kunnskapsgrunnlag gjennom utveksling av informasjon og kunnskap med andre. På en slik måte bidrar nettverkssamarbeid til tilgang på ekspertise lederen ellers ikke hadde fått tilgang på alene. Gjennom nettverkssamarbeid involveres hele organisasjonen i beslutningsprosesser hvor de involverte kan lære av hverandre og utvikle sin kompetanse. Dette bidrar til at også medarbeidere og andre deler av organisasjonen styrker sitt kunnskapsgrunnlag, og ikke bare lederen selv.

Refleksjon over, og utforskning av, mulige løsninger vil på samme måte danne grunnlag for styrket kunnskapsgrunnlag og nettverkssamarbeid. Gjennom å utforske ulike perspektiver og mulige løsninger i felleskap med andre, kan lederen skaffe ny innsikt og bli obs på nye områder for kunnskapsutvikling.

Av diskusjonen over ser vi at alle tre strategier kan utspille seg på én og samme tid, og på en slik måte også realisere hverandre. Utnyttelse av alle tre strategier kan bidra til økt optimalisering av effektiviteten og kreativiteten i løsningen av åpne oppgaver. Strategiene utføres ikke i en lineær rekkefølge, men heller i en syklisk prosess. Når en leder for eksempel forsøker å skaffe oversikt over en bestemt situasjon, kan dette føre til at lederen trenger å utforske mer, som igjen vil kunne kreve samarbeid med andre – og slik fortsetter syklusen.

Kontekstuelle forhold

Analysen av resultatene har til nå sett bort fra betydningen av kontekst. Ledernes tilnærming til, og vektlegging av, de ulike strategiene vil kunne variere med hensyn til kontekstuelle forhold. I denne sammenhengen referer kontekstuelle forhold til de ulike bransjer eller sektorer lederne arbeider i. Det er viktig å reflektere over betydningen av at ulike bransjer og sektorer skal løse ulike typer av oppgaver og tjene ulike typer av samfunnsoppdrag, noe som vil prege tilnærmingen til de ulike strategiene.

Ledere i kunst- og kulturbransjen vil trolig ha mulighet til å være mer åpne for utforskning og risikotaking. Ledere i kunst- og kulturbransjen trenger å være kreative for å utvikle innhold som gir publikum kunnskap, inspirasjon og gode opplevelser. Disse går ikke konkurs dersom

de feiler på grunn av statsstøtte. For dem handler det om å løse et allmennyttig samfunnsoppdrag på en god måte.

I lys av dette kan det være interessant å se på hvordan lederne fra kunst- og kulturbransjen i større grad vektlegger refleksjon og utforskning som en sentral del av problemløsningen for åpne oppgaver. Kanskje kan dette være relatert til en kultur som legger større vekt på divergent tenkning og risikotaking. Lederne fra kunst- og kulturbransje er særlig opptatt av hvordan de opplever det som viktig å *prosessere ting* og *undersøke muligheter*. De beskriver også viktigheten av å være åpen for *innspill*, *muligheter* og *refleksjon*, funn som trekker i retning av divergent tenkning.

En av lederne fra kunst- og kultursektor uttrykte hvordan det må «*være rom for å gjøre feil*». Lederen beskriver viktigheten av at lederen er «*raus*», «*for ellers ender du opp med kollegaer som er livredd for å gjøre ting for de er redde for å få kjeft*». Det å ha «*rom for å gjøre feil*» er viktig for evnen til å være kreativ fordi det åpner opp for ansatte som tør å eksperimentere og utforske ulike tilnærminger til oppgaveløsning. Oddane (2017) beskriver hvordan frykt kan hindre kreativitet og hemme mulighetene for å eksperimentere og teste ut nye ideer. Gjennom å tillate eksperimentering og feiltrinn kan man derimot stimulere til læring og ny innsikt som kan bidra til å løse åpne oppgaver på nye og kreative måter.

For ledere i bank- og finanssektoren kan tilnærmingen til problemløsningen være preget av en mer konservativ og analytisk tenkning, mens lederen fra juridisk- og sikkerhetsbransje på sin side vil være sterkt byråkratisk, regelbundet og formalisert. Dette kan ha sammenheng med en kultur som er avhengig av sikkerhet og trygghet, og arbeidsoppgaver som ikke krever like stor grad av refleksjon og utforskning. Lederne fra disse sektorene kan dermed ha mindre rom for å eksperimentere og å utforske nye ideer.

En av lederne fra disse sektorene trekker frem en *beslutningssirkel* som et viktig verktøy i møte med åpne oppgaver. Beslutningssirkelen inkluderer flere ulike momenter som var nyttig å være innom før man fatter en beslutning; organisasjonsforståelse, kontekst, ressurs, økonomi, medarbeiderinvolvering og strategi. Lederen beskriver hvordan man etter en gjennomgang av de ulike aspektene vil komme ut på *pluss/minus* eller *kost/nytte*. Denne beslutningssirkelen kan vitne om en mer strukturert og prosedyrelignende prosess for å løse åpne oppgaver, men den involverer samtidig aspekter som gir rom for utforskning, slik som for eksempel medarbeiderinvolvering. En slik beslutningssirkel kan derfor være et godt verktøy

for å balansere disse to aspektene – lederen har muligheten til å både være strukturert samtidig som man åpner opp for utforsking av nye ideer og muligheter.

Det er imidlertid viktig å poengtere at vektlegging av den ene tilnærmingen ikke utelukker de andre. Også lederne fra bank- og finanssektor og juridisk og sikkerhetsbransje understreker viktigheten og betydningen av å reflektere, utforske og å få innspill i problemløsningen.

Det var imidlertid ingen av lederne selv som pekte på betydningen av hvilken bransje eller sektor de arbeidet i. En mulig forklaring kan være at lederne var mer fokusert på de konkrete strategiene de benytter for å løse åpne oppgaver, og dermed ikke reflekterte over hvordan bransje eller sektor kan påvirke hvordan man går frem for å løse åpne oppgaver. En annen mulig forklaring kan være at lederne betraktet åpne oppgaver som mer generelle og overordnede, og dermed ikke opplevde dem som særlig knyttet til en bestemt bransje eller sektor.

Diskusjonen ovenfor vektlegger betydningen av kontekst som en påvirkende faktor for ledernes tilnærming til, og vektlegging av, de ulike strategiene. Fordi ledere i kunst- og kultursektor er avhengig av å være kreativ og skape gode opplevelser for publikum, vil strategien refleksjon over, og utforsking av, mulige løsninger gjennom nettverkssamarbeid være særlig fremtredende hos disse. Ledere i bank- og finanssektor står overfor andre typer av oppgaver, som i større grad beror på analytisk tenkning. Ledere fra disse sektorene vil derfor kunne være mer opptatt av styrking av eget kunnskapsgrunnlag og nettverkssamarbeid for å løse åpne oppgaver.

Tidsdimensjon

Tidsdimensjonen er en annen viktig faktor som vil kunne påvirke ledernes tilnærming til, og vektlegging av de ulike strategiene for å løse åpne oppgaver. Dersom man som leder står ovenfor en pressende og akutt situasjon, vil tidspresset kunne redusere mulighetene for å styrke eget kunnskapsgrunnlag, nettverkssamarbeid og til å utforske ulike ideer og muligheter. Med tid til rådighet har lederne mulighet til å senke tempoet og eksperimentere med ulike ideer og muligheter. På samme måte skaper tid rom for å styrke eget kunnskapsgrunnlag og samarbeid i nettverks når lederne skal løse åpne oppgaver. På en slik måte vil tid kunne være et viktig aspekt i problemløsningen, og øke sjansene for å komme med nye, kreative løsninger på åpne oppgaver.

Flere av lederne begrunner tid som en viktig faktor for problemløsningen av åpne oppgaver, og en av lederne beskriver tid som et viktig *verktøy*. Lederen beskriver seg selv som en person som er «*mer åpen for innspill og åpen for muligheter*». Lederen illustrerer hvordan dette ofte kan føre til at ting tar lengere tid, men som for lederen selv bidrar til å føle seg tryggere på beslutningene som tas. Sitatet for lederen illustrerer hvordan man ved å gi ting tid kan bli oppmerksom på nye muligheter og innsikter:

Et bilde på det her er at jeg, når jeg hadde små unger, gikk ute med barnevogn – jeg har aldri sett så mange par i hele mitt liv som gikk med barnevogn ut i byen. Det var fordi jeg hadde en barnevogn selv. Men det sier noe om oppmerksomheten. Hvis du er oppmerksom på en ting, så ser du alt det som er rundt. Nå ser jeg jo aldri barnevogner lengere. [...]. Hvis du jobber med en problemstilling så er et det ett eller annet med å gi den litt tid, fordi når den begynner å jobbe i hodet ditt så ser du ting.

Sitatet viser hvordan oppmerksomhet og fokus på problemstillingen over tid vil kunne bidra til at nye perspektiver, vinklinger og mulige løsninger legges på bordet. I møte med åpne oppgaver vil vår oppmerksomhet og vårt fokus kunne bidra til å danne grunnlag for å avdekke de muligheter og potensialene som ligger i oppgaven. Samtidig påpeker lederen at en slik tilnærming kan være mer tidkrevende, men at det bidrar til at man føler seg tryggere på beslutningen som fattes. Dette kan indikere at lederen oppfatter det å ta seg tid til å utforske ulike muligheter og ideer kan bidra til mer gjennomtenkte og reflekterte beslutninger, til tross for at det kan ta lengere tid å komme frem til den.

Tid som verktøy for økt kreativitet slik det blir beskrevet av respondenten, kan ses i sammenheng med teori om kreative brudd. Når en problemstilling får tid til å modnes gis rom for ubevisste tankeprosesser og man lar ideer og refleksjoner få summe i fred. Dette kan gi gro-bunn for aha-opplevelser når man minst venter det, slik som i senga eller på bussen (Dahle, 2000, s.22, s.134).

To av lederne beskriver åpne oppgaver med et mer akutt tidsperspektiv. Den ene lederen beskriver en situasjon som krever resolutt og rask problemløsning. Lederen forteller at løsningen ble fattet øyeblikkelig med utgangspunkt i tidligere erfaringer, uten involvering av andre. Situasjonens akutte tidsforløp gjorde det umulig å hverken styrke eget

kunnskapsgrunnlag, realisere nettverkssamarbeid eller refleksjon og utforskning av mulige løsninger.

Det er viktig å merke seg at tidspress ikke nødvendigvis trenger å begrense evnen til kreativitet. En studie gjennomført av Amabile og Tighe (1993) viser at tidspress kan være en katalysator for kreativ tenkning, spesielt når problemstillingen er veldefinert og det finnes klare kriterier for suksess. Tidspress kan tvinge problemløseren til å tenke kreativt og å finne nye, innovative løsninger på problemstillingen (Amabile og Tighe, 1993).

Av diskusjonen ovenfor ser vi at tid til rådighet kan være avgjørende for hvordan lederne nærmer seg og vektlegger ulike strategier i håndteringen av åpne oppgaver. Når ledere har tilstrekkelig tid til rådighet, åpner det opp for muligheten til å reflektere og utforske mulige løsninger i samspill med nettverksamarbeid og styrking av eget kunnskapsgrunnlag. På den andre siden, kan begrenset tid til rådighet gjøre det utfordrende, eller til og med umulig, å benytte seg av de nevnte strategiene. Denne typen problemløsninger er ofte mer ensidig og avhenger i stor grad av lederens personlige kompetanse og erfaring.

6. Konklusjon

Dette kapitlet danner avslutningen på oppgaven, og jeg vil i det følgende presentere en konklusjon på oppgavens problemstilling: *hvordan går ledere frem for å løse åpne oppgaver?* For å besvare oppgavens problemstilling, vil jeg se funn fra de tre forskningsspørsmålene i lys av hverandre.

1. Hva forstår ledere med åpne oppgaver?

Gjennom denne studien har jeg kommet frem til at lederne forstår åpne oppgaver som oppgaver som:

- 1) Mangler en gitt løsning
- 2) Mangler oversikt

Mangel på en gitt løsning og oversikt innebærer at åpne oppgaver kjennetegnes av en betydelig mengde usikkerhet, risiko og press (Olsen og Sjørtrø, 2013). Usikkerhet oppstår som følger av at åpne oppgaver mangler en løsning og det er vanskelig å forutsi konsekvensene av de beslutninger som tas. Risiko kan forklares ved at manglende instruksjoner for oppgaveløsning innebærer en økt sannsynlighet for at ledere fattet feil beslutninger eller ineffektive løsninger. Press oppstår som følger krav om suksess og ivaretagelse av den oppgaven man er satt til å løse.

2. Hvordan opplever ledere åpne oppgaver?

Gjennom studien har jeg kommet frem til at ledere opplever åpne oppgaver som:

- 1) Krevende
- 2) Emosjonelle reaksjoner
- 3) Potensiale/mulighet

Åpne oppgaver oppleves av lederne som krevende og som oppgaver som kan vekke emosjonelle reaksjoner. Funn avdekker negative emosjonelle reaksjoner i møte med åpne oppgaver, slik som stress, usikkerhet, bekymring og press. Bare én av lederne opplever åpne oppgaver som et potensiale og en mulighet. Samtidig vektlegger flere av lederne betydningen av refleksjon og utforskning av mulige løsninger, som en viktig strategi for å løse åpne

oppgaver. Dette kan tyde på en mer utforskende og kreativ tilnærming enn lederne selv er klar over. At bare én av lederne opplever åpne oppgaver som et potensiale og en mulighet gir imidlertid holdepunkter for at ledere i større grad bør bli seg bevisst på de muligheter åpne oppgaver kan gi for kreativitet, nytenkning og innovasjon.

3. Hvilke strategier benytter ledere for å løse åpne oppgaver?

Når lederne står ovenfor uoversiktlige, krevende oppgaver som mangler en løsning skapes et behov for å håndtere disse utfordringene på en konstruktiv måte. Gjennom studien har jeg avdekket tre hovedstrategier for å håndtere åpne oppgaver:

1. Styrke eget kunnskapsgrunnlag
2. Nettverkssamarbeid
3. Refleksjon over, og utforsking av, mulige løsninger

Styrking av eget kunnskapsgrunnlag gir lederne en rikere forståelse av oppgavens kompleksitet slik at de kan fatte mer informerte beslutninger. Nettverkssamarbeid gir lederne mulighet til å trekke på ulike perspektiver, erfaringer og kompetanser fra andre aktører, både internt og eksternt i organisasjonen. Refleksjon og utforsking av mulige løsninger, danner grunnlag for en eksperimentere og utforskende tilnærming for å løse åpne oppgaver.

Strategiene er en respons på behovet for å håndtere kompleksitet, usikkerhet og manglende løsninger. Ved å benytte strategiene i samspill med hverandre, kan lederne utvikle en mer helhetlig og informert tilnærming til å løse åpne oppgaver. Funn viser at kontekstuelle forhold og tidsdimensjon kan ha betydning for ledernes vektlegging av, og tilnærming til de ulike strategiene.

For å konkludere tar vi en siste repetisjon av oppgavens problemstilling:

Q: Hvordan går ledere frem for å løse åpne oppgaver?

Gjennom studien har vi funnet at ledernes strategier og tilnærminger for å løse åpne oppgaver kan forklares med utgangspunkt i deres forståelse og opplevelse av denne typen av oppgaver. Strategier og tilnærminger for å løse åpne oppgaver springer ut fra ledernes behov for å håndtere åpne oppgavers komplekse og uoversiktlige natur. Funn fra studien viser at lederne

løser åpne oppgaver ved å benytte tre hovedstrategier: 1. Styrke eget kunnskapsgrunnlag, 2. Nettverkssamarbeid og 3. Refleksjon over, og utforsking av, mulige løsninger.

Denne konklusjonen er basert på kvalitative intervju av seks utvalgte ledere fra ulike bransjer og sektorer.

6. 1 Begrensninger ved studien og videre forskning

Denne studien har bidratt til innsikt i de utvalgte ledernes tilnærming til å løse åpne oppgaver. Det er likevel viktig å påpeke begrensninger ved studien. Disse begrensningene kan ha påvirket både resultatene og generaliserbarheten av funnene.

En av begrensningene ved denne studien er utvalget av deltakere. Utvalget består av seks ledere fra ulike bransjer, og det er viktig å være oppmerksom på at funnene ikke kan generaliseres til å gjelde for alle ledere eller bransjer. I analysekapitlet trekkes kontekstuelle forhold frem som potensielt utslagsgivende for ledernes tilnærming til, og vektlegging av ulike strategier. Fordi jeg har et relativt lite utvalg og få respondenter fra hver bransje, er det vanskelig å fastslå i hvor stor grad kontekstuelle forhold spiller en rolle. En større og mer variert utvalgsstørrelse kunne bidratt til en bredere forståelse av ledernes tilnærming til å løse åpne oppgaver.

En annen begrensning er knyttet til oppgavens forskningsmetode. I studien benytter jeg kvalitative intervjuer for å samle inn data. Det er viktig å merke seg at resultatene fra intervjuene baserer seg på deltakernes subjektive oppfatninger og tolkninger. Selv om jeg som forsker har vært opptatt av å sikre validitet og reliabilitet, kan det være rom for feilkilder i innsamlingen og tolkningen av dataene.

Målebegrensninger kan også være en svakhet ved studien. Studien benytter kvalitative intervjuer som måleinstrument. Kanskje kunne andre metoder eller tilnærminger gitt ytterligere innsikt i lederes håndtering av åpne oppgaver, som for eksempel observasjon av hvordan ledere løser åpne oppgaver i praksis.

Når det gjelder videre forskning, åpner denne studien opp for flere muligheter. En større og mer mangfoldig utvalgsstørrelse vil kunne gi ytterligere innsikt i lederes tilnærming til åpne

oppgaver. Det hadde vært spennende å se om den dynamiske modellen presentert i analysen, bestående av strategiene; styrke eget kunnskapsgrunnlag, nettverkssamarbeid og refleksjon over, og utforsking av, er gjeldende for et større utvalg. Det hadde også vært spennende å undersøke hvordan ledere i bestemte bransjer tilnærmer seg åpne oppgaver, for å få ytterligere innsikt i betydningen av kontekst for lederes tilnærming til åpne oppgaver.

Litteraturliste

Alloy, L.B. og Abramson, L.Y. (1982). Learned helplessness, depression, and the illusion of control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42(6), s. 1114-1126.

Amabile, T.M. (1996). *Creativity in context: update to The social psychology of creativity*. Boulder, Colo: Westview Press.

Amabile, T.M. (1998). How to kill creativity. *Harvard business review*, 76(5), 76.

Amabile, T.M. (2001). How to kill creativity. I: J. Henry (red.), *Creative Management* (2.utg., s. 3-10). London: SAGE Publications.

Argyris, C., Schön, D.A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Boston: Addison-Wesley.

Ashkanasy, N.M., og Humphrey, R.H. (2011). Current emotion research in organizational behaviour. *Emotion Review*, 3(2), s. 214-224. doi: 10.1177/1754073910391684

Aubert, V. og Alstad, B. (1985). *Det skjulte samfunn* (Ny utg.ed). Oslo: Universitetsforlaget.

Baas, M., De Dreu, C.K.W og Nijstad, B.A. (2008). A meta-analysis of 25 years of moodcreativity research: Hedonic tone, activation, or regulatory focus? *Psychology Bulletin*, 134(6), s. 779-806.

Barsade, S.G. og Gibson, D.E. (2007). Why does affect matter in organizations? *Academy of Management Perspectives*, 21(1), s. 36-59. doi: 10.5465/AMP.2007.24286163

Brief, A.B. og Weiss, H.M (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53(1), s. 279-307. doi: 10.1146/annurev.psych.53.100901.135156

Bryman, A. (2016) *Social Research Methods* (5.utg.) London: Oxford University Press.

Creswell, J.W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods approach* (4.utg). Thousand Oaks, CA: Sage.

Csikszentmihalyi, M. (2001). A systems perspective of creativity. I: J. Henry (red.), *Creative Management* (s. 11-26). London: Sage.

Darsø, L. (2011). *Innovasjonspædagogik: kunsten at fremelske innovationskompetence*. Fredriksberg: Samfundslitteratur.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Jackson, P.R og Jaspersen, L.J. (2018). *Management & Business Research*. (6.utg). London: SAGE

Eysenck, M.W., Deraksham, N., Santos R. og Calvo, M.G. (2007). Anxiety and cognitive performance: Attentional control theory. *Emotion*, 7(2), s. 336-353.

Fischer, A. H. og Manstead, A.S. (2000). The relation between gender and emotions in different cultures. *Emotion*, 5(4), s. 389-399.

Foray, D. og Lundvall, B. (1998). The knowledge-based economy: from the economics of knowledge to the learning economy. *The economic impact of knowledge*, (s. 115-121).

Forgas, J. P. (2008). Affect and cognition. *Perspectives on Psychology Science*, 3(2), s. 94-101. doi: 10.1111/j.1745-6916.2008.00067.x

Garvin, D.A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), s. 78-91.

Goleman, D. (1997). *Emosjonell intelligens: å tenke med hjertet*. Oslo: Gyldendal.

Goleman, D. (1999). *Emosjonell intelligens: å tenke med hjertet* (2.utg). Oslo: Gyldendal.

Guildford, J.P (1950). Creativity. *American Psychologist*, 5(9), s. 444-454. doi: 10.1037/h0063487

Hülshager, U.R., Anderson, N. Og Salgado, J.F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: a comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied psychology*, 94(5), 1128.

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3.utg). Oslo: Cappelen Damm

Johannessen, A., Tufte, A.P. og Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5.utg). Oslo: Abstrakt forlag.

Kaufmann, G., og Kaufmann, C. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5.utg). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Kavanagh, D.J. og Bower, G.H. (1985). Mood and self-efficacy: Impact of joy and sadness. *Cognitive Therapy and Research*, 9(5), s. 507-525.

Lavallo, D. og Kahneman, D. (2003). Delusions of Success: How optimism undermines executives' decisions. *Harvard Business Review*, 81(7), s. 56-63.

Lazarus, R.S. og Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.

Leonard-Barton, D. Og Swap, W.C. (1999). *When sparks fly: igniting creativity in groups*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Lyubomirsky, S., King, L. og Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychology Bulletin*, 131(6), s. 803-855.

Malterud, K. (2011). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning: en innføring* (3.utg). Oslo: Universitetsforlaget.

Mann, L. (2011). Creativity Meets Innovation: Examining Relationships and Pathways. I: L. Mann og J. Chan (red.), *Creativity and Innovation in Business and Beyond* (s. 239-253). New York: Routledge.

Martindale, C. (1989). Personality, Situation and Creativity. I: J.A. Glover (red.), *Handbook of Creativity*. New York: Plenum Press.

McGrath, J.E. (1970). *Social and psychological factors in stress*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

- Morgan, G. (1997). *Images of organization* (New ed.). Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Nordhaug, O. (2002). Utvikling av ulike kompetansetyper. I: O. Nordhaug (red.), *Kunnskapsledelse. Trender og utfordringer* (s. 155-177). Oslo: Universitetsforlaget.
- Norem, J. og Norem, J.K. (2001). *The positive power of negative thinking: Using defensive pessimism to harness anxiety and perform at your peak*. New York: Basic Books.
- Oddane, T. (2008). *Organizational conditions for innovation: a multiperspective approach to innovation in a large industrial company*. Trondheim: Norwegian University of Science and Technology, Department of Industrial Economics and Technology Management.
- Oddane, T. (2015b). The collective creativity of academics and practitioners in innovation projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(1), 33-57.
- Oddane, T. (2017). *Kreativitet og innovasjon. Fem sider av nesten samme sak*. Fagbokforlaget.
- Olsen, P.I og Sjøtrø, A. (2013). *Magefølelse som kunnskapsform: en innsatsleders tilnærming til krevende oppdrag: hva slags kunnskap baserer innsatslederen sin ledelse på under løsning av krevende oppdrag?* P.I. Olsen & A. Sjøtrø, Levanger.
- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode: En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier* (2.utg). Oslo: Universitetsforlaget.
- Russell, J.A. (1980). A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(6), s. 1161-1178.
- Schön, D.A. (1983). *The reflective practitioner: how professionals think in action*. New York: Basic Book.
- Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Spurkeland, J. (2013). *Relasjonsledelse* (4.utg). Oslo: Universitetsforlaget.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2.utg). Bergen: Fagbokforlaget.

Tanggaard, L. Og Stadil, C.N. (2012). *I bad med Picasso: sådan bliver du mer kreativ*. Oslo: Gyldendal business.

Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitative metoder* (5.utg). Oslo: Fagbokforlaget

Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4.utg). Oslo: Gyldendal.

Appendiks

Appendiks 1: Intervjuguide

Intervjuguide

Navn:

Dato:

Innledning:

- Presentasjon av meg selv (navn, alder og studier).
- Fortell hvorfor informanten er her og bakgrunn for oppgaven.
- Innramming av intervjuet: «Jeg ønsker at du skal svare så fritt som overhodet mulig. Gjerne bruk konkrete eksempler. Jeg vil etter hvert spørsmål komme med noen oppfølgingsspørsmål til deg».
- Formål og avklaringer. Samtykkeerklæring. Hvordan behandles lydopptak og transkribert materiale.
- Spør om informanten har noen spørsmål.

Oppvarming:

1. Kan du fortelle litt om deg selv?
 - a. Alder
 - b. Utdanning
 - c. Hvilken sektor/bransje arbeider du i
 - d. Fartstid som leder

Refleksjonsspørsmål:

1. Med utgangspunkt i din arbeidshverdag, kan du fortelle om en situasjon der du sto ovenfor kompleksitet og usikkerhet, og hvor det hverken fantes fasitsvar eller en bestemt fremgangsmåte for å løse oppgaven? Gjerne med utgangspunkt i et konkret eksempel.

- a. Kan du beskrive hvordan du opplevde å stå ovenfor en slik situasjon?
 - b. Kan du fortell hvordan du gikk frem for å løse den bestemte oppgaven?
 - c. Hvem var til stede i problemløsningen, og hvilken type kompetanse hadde disse?
 - d. Benyttet du noen verktøy eller hjelpemiddel i den konkrete situasjonen?
 - e. Hva lærte du av den konkrete situasjonen? Hvilke erfaringer tar du med deg?
 - f. Hvis du skulle omformulere dine erfaringer til råd til andre som ikke har særlig erfaring med slike situasjoner, hva skulle disse rådene være?
2. Hvor ofte opplever du som leder å stå ovenfor komplekse, krevende oppgaver der det hverken finnes fasitsvar eller en bestemt fremgangsmåte for å løse oppgaven?
 3. Hva mener du kjennetegner komplekse, krevende oppgaver der det ikke finnes noen fasitsvar for hvordan man skal løse den?
 4. I hvilken grad mener du tro på egne evner og ferdigheter i den bestemte situasjonen vil kunne påvirke hvordan du som leder håndterer møte med slike situasjoner?
 - a. Vil du si at tro på egne evner og ferdigheter kan variere med utgangspunkt i hvilket problem du står ovenfor?

Avrundingsspørsmål:

1. Fortell informanten om hva som vil skje med dataene fra intervjuet.
2. Takk informanten for innsatsen.

Appendiks 2: Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Hva gjør ledere i møte med åpne oppgaver?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å utforske hva ledere gjør i møte med åpne oppgaver. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Mitt navn er Guro Gynnild og jeg studerer økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim. Dette semesteret skal jeg skrive avsluttende masteroppgave og jeg er nå i gang med å samle inn data.

Temaet for oppgaven er ledelse. Jeg vil undersøke hvordan ledere håndterer såkalte åpne oppgaver. Dette er komplekse, ikke-rutinebaserte oppgaver, som i motsetning til lukkede oppgaver, ikke kan løses ved kjente oppskrifter, rutiner eller fremgangsmåter alene. Det som pirrer min nysgjerrighet er altså hvordan ledere håndterer oppgaver der løsningen ikke er gitt, og hvor man må bevege seg ut i et ukjent, uoversiktlig og uforutsigbart terreng. Hva gjør du som leder i den konkrete situasjonen? Hvilke mestringsstrategier blir brukt? Hva baseres beslutninger på?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta og hva innebærer det for deg å delta?

For å utforske hva ledere gjør i møte med åpne oppgaver, ønsker jeg å intervju 6-8 ledere i ulike sektorer og drøfte svarene opp mot hverandre. Spørsmålene vil dreie seg om personlige opplevelser, erfaringer og refleksjoner rundt situasjoner der du som leder har vært i berøring med åpne oppgaver – gjerne med utgangspunkt i konkrete eksempler. Intervjuet vil bli tatt

opp med båndopptaker og jeg kommer til å ta notater mens vi snakker. Intervjuet vil ta maks én time. Vi blir sammen enige om tid og sted.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere. Dersom du trekker deg, vil alle dine personopplysninger bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan jeg oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålet jeg har fortalt om i denne e-posten. Alle data vil bli behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun min veileder og meg selv som vil ha tilgang til data som samles inn, og datamateriale vil lagres et sted som krever egen tilgang. Du vil indirekte kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven gjennom bakgrunnsvariabler slik som kjønn og bransje.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Personopplysninger og datamateriale vil slettes når oppgaven er ferdig innen utgangen av mai 2023.

Hva gir meg rett til å behandle personopplysninger om deg?

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra NTNU har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- Innsyn i hvilke opplysninger jeg behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene.
- Å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende.
- Å få slettet personopplysninger om deg.
- Å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med meg på 95 28 54 44, eller send meg en e-post på gurogy@ntnu.no. Du kan også kontakte min veileder, Førsteamanuensis Torild Oddane ved Handelshøyskolen NTNU på 73 55 99 02.

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via e-post: personverntjenester@sikt.no eller telefon 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Guro Gynnild
Grundtvigs gate 7A
7067 Trondheim

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «hva gjør ledere i møte med åpne oppgaver?», og fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg indirekte kan gjenkjennes gjennom bakgrunnsvariabler som kjønn og bransje

Jeg samtykker at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

Dato.....

Signatur

