

MASTEROPPGAVE

Emnekode: [BE323E](#)

Navn: Anne Haugberg (kandidatnr. 137)

Siril Hillestad (kandidatnr: 61)

Medarbeiderskap, fremtidens måte å jobbe på?

En studie av effekten medarbeiderskap kan ha på forutsetningen for – og utøvelse av ledelse.

Dato: 15.05.20

Totalt antall sider: 137

Abstract

Purpose: The purpose of our assignment is to gain greater insight into the concept of employeeship, in Norwegian medarbeiderskap. Employeeship is a concept that focuses on the responsibility each member of a workplace has, both leaders and employees, for their tasks, their colleagues and their employer. It emphasizes that everyone are employees, and some employees have a management responsibility. In this concept leaders are not special people. They are ordinary people with a special responsibility. This view affects the desired interaction in the organization into a more binding interaction between management and employees, that everyone is working together towards a common goal. This is a relatively new way of managing an organization. We therefore wanted to survey how the use of this concept may have influenced on the premise of management and the performance of management. We also wanted to see if there were any changes in the onboarding process using this concept.

Objective: The aim of the study is to gain greater insight into, which elements in the organization that is affected the most when working with employeeship. Our objective is to find out in which way employeeship have influenced on the premise of management and the performance of management. We also wanted to inquire which, if any, of the onboarding processes had changed since they started to use employeeship as a concept. The objective for our master thesis was to investigate the following issue: In what way does the concept of employeeship influence the premise and practice of leadership.

Method: Based on the issue that is highlighted, a thorough literature review of research related to Employeeship, management, trust, responsibility, engagement and motivation, culture, communication and methodology has been conducted. The thesis is prepared based on qualitative research method, the interview- guide was made based on these themes: Employeeship, motivation and mastery, premises, culture and management. The study was conducted with individual semi-structured interviews of twelve employees in three different organizations. Before we conducted our study, we had two dummy-interviews and adjusted the interview-guide. These twelve informants were chosen on the basis that they had worked with the concept employeeship and were trained by Teamwork. The various informants were chosen regardless of education, gender and department by the HR-representative in each organization, but represented by one manager, one union representative

or safety representative and two ordinary employees pr organization. The analysis of our findings was based on a reflexive approach.

Outcome: Our findings shows that the concept employeeship affects different parts of the organization. Our informants have told us about more responsibility and trust – both given and taken, the way top management communicates is altered in some areas, but we could not find evidence that the onboarding process had changed much as a result of using this concept.

Conclusion: We found that the use of employeeship affected the premises for- and management of leadership in a positive matter. We find strong indications that employees better can see the bigger picture and take more responsibility not only for her/himself but the whole organization. We also have indications that it affects middle managers the most. Another finding is that the communication throughout the organization needs to improve, this to get a more comprehensive understanding of the concept in every department and thus a larger effect.

Forord

Med denne masteroppgaven setter vi punktum for tiden som student ved studiet MBA i Ledelse. Det har vært 3 lærerike år med faglig påfyll, gode diskusjoner og nye bekjentskaper. Men som mange andre av våre medstudenter kan vi underskrive på at det er krevende å kombinere studier med full jobb og andre hverdagslige sysler.

Vi takker Johan Velten for at han tok seg tid til å snakke med oss, og som i tillegg sørget for at vi kom trygt frem til stedet hvor våre første informanter arbeidet. Deretter vil vi takke vår veileder Tom Karp for gode råd og innspill underveis i arbeidet med denne oppgaven. Uten hans veiledning hadde nok fokuset på å sikre en rød tråd gjennom oppgaven blitt mindre, og dermed også redusert leserens opplevelse av sammenheng mellom innledning, teori, metode, empiri, drøfting og konklusjoner. Videre retter vi en stor takk til Runar Heggen som satte oss i kontakt med aktuelle bedrifter. I tillegg takker vi bedriftene som lot oss få komme inn i deres lokaler og få snakke med deres medarbeidere om ting vi interesserer oss for. Og, ikke minst, må vi takke våre informanter for all informasjon de har gitt oss, og som gjorde denne oppgaven mulig. Vi vil også takke arbeidsgiver og ikke minst familie for støtte underveis. Dette hadde ikke latt seg gjennomføre uten dere.

Avslutningsvis er vi glade for at vi var to som besluttet å skrive oppgaven sammen med hensyn på å kunne drøfte problemstillinger underveis, heie hverandre frem når vi stod fast eller at arbeidet med oppgaven måtte vike til fordel for utfordringer knyttet til covid-19.

Hattfjelldal/Drammen den 15.05.2020.

Anne Haugberg

Siril Hillestad

Sammendrag

Hensikt: Hensikten med oppgaven vår er å få større innsikt i konseptet medarbeiderskap. Medarbeiderskap er et konsept som setter søkelys på det ansvaret hvert enkelt medlem på arbeidsplassen har, både ledere og ansatte, for sine oppgaver, sine kolleger og overfor arbeidsgiver. Det understrekes at alle er medarbeidere, men noen medarbeidere har et lederansvar. Ledere er ikke spesielle mennesker, men vanlige mennesker med et spesielt ansvar. Dette synet påvirker ønsket om samhandling i organisasjonen til et mer forpliktende samspill mellom ledelse og medarbeidere, at alle jobber sammen mot et felles mål. Dette er en relativt ny måte å styre en organisasjon på. Vi ønsket derfor å kartlegge hvordan bruken av dette konseptet kan ha påvirket forutsetningen for- og utøvelse av ledelse. Vi ønsket også å se om det var noen endringer i hvordan man tar imot nye medarbeidere som en konsekvens av at en bruker dette konseptet.

Mål: Målet med studien er å få større innsikt i hvilke elementer i organisasjonen som blir utført mest når du jobber med medarbeiderskap. Målet vårt er å finne ut på hvilken måte medarbeiderskap har påvirket premisset for- og utøvelse av ledelse. Vi ønsker også å se nærmere på om prosessene rundt nyansettelser hadde endret seg siden de begynte å bruke konseptet medarbeiderskap. Problemstillingen vår er: *På hvilken måte påvirker medarbeiderskap forutsetningen for - og utøvelse av ledelse.*

Metode: Basert på problemstillingen er det gjennomført en grundig litteraturgjennomgang av forskning relatert til medarbeiderskap, ledelse, tillit, ansvar, engasjement og motivasjon, kultur, kommunikasjon og metodikk. Oppgaven er laget i samsvar med prinsippene for kvalitativ forskningsmetode. Intervjuguiden ble laget på bakgrunn av tre temaer: Medarbeiderskap, motivasjon og mestring, premisser, kultur og ledelse. Studien ble gjennomført med individuelle semistrukturerte intervjuer av tolv ansatte i tre forskjellige organisasjoner. Før vi gjennomførte forskningen vår hadde vi to dummy-intervju og justerte intervjuguiden vår ut fra erfaringene fra disse. Bedriftene vi forsket på ble valgt ut på bakgrunn av at de hadde jobbet med konseptet medarbeiderskap, samtidig som de hadde hatt bistand fra Teamwork i implementeringsfasen. Informantene ble valgt uavhengig av utdanning, kjønn og avdeling, av en HR-representant i hver organisasjon, men med en ønsket representasjon bestående av en leder, en tillitsvalgt eller verneombud og to ordinære ansatte pr organisasjon. Analysen av funnene våre var basert på en refleksiv tilnærming.

Resultat: Vår empiri viser at konseptet medarbeiderskap påvirker forskjellige deler av organisasjonen. Informantene våre har fortalt oss om mer ansvar og tillit - både gitt og tatt, at måten toppladelse kommuniserer på har blitt endret på enkelte områder, men vi kunne ikke finne bevis for at det hadde skjedd endringer i måten man tok imot nye medarbeidere på som et resultat av dette konseptet.

Konklusjon: Vi fant at innføringen av medarbeiderskap påvirker forutsetningen for- og utøvelse ledelsen i en positiv retning. Vi finner sterke indikasjoner for at medarbeiderne bedre kan se det store bildet og tar mer ansvar ikke bare for seg selv, men for hele organisasjonen. Vi har også indikasjoner på at det påvirker mellomledere mest. Et annet funn er at kommunikasjonen i hele organisasjonen må forbedres, dette for å få en mer helhetlig forståelse av konseptet i organisasjonen og i hver enkelt avdeling og dermed kunne få en større effekt.

Innholdsfortegnelse

Abstract	i
Forord	iii
Sammendrag	iv
Innholdsfortegnelse	vi
Modell – og tabelloversikt.....	ix
1.0 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Hva er medarbeiderskap? Og hvilken sammenheng har dette med den skandinaviske lederskapsmodellen?	2
1.3 Historikk og aktualisering	3
1.4 Problemstilling:	5
1.5 Avgrensning av oppgaven	5
2.0 Teori	6
2.1 Medarbeiderskap:	7
2.1.1. Individuelt medarbeiderskap	7
2.1.2 Dialogens grunnprinsipper	8
2.1.3 Forventning og takknemlighet	9
2.1.4 Ansvar:	9
2.1.5 Medarbeiderskap – en ledelsesmodell. Forpliktende samspill:	10
2.1.6 Medarbeiderskapshjulet	11
2.1.7 Hvordan dra nytte av medarbeiderskap som konsept:	13
2.2 Organisasjonskultur.....	14
2.3 Kommunikasjon	17
2.4 Engasjement og motivasjon	19
2.5 Ledelse	22
2.5.1 Transformasjonsledelse:.....	22
2.5.2 Refleksiv ledelse	23
2.5.3 Verdibasert ledelse	25
2.5.4 Relasjonsledelse	26
2.5.5 Selvledelse	28
2.5.6 Myndiggjørende ledelse/empowerment:	30
2.6 Tillit:.....	34
2.7 Makt:	36
2.8 Ansvar:	37
2.9 Oppsummering	39
3.0 Metode	40
3.1 Valg av forskningsstrategi og design	40
3.2 Utvalgsriterier.....	41
3.3 Datainnsamling.....	42
3.4 Utvalg av analyseenheter og informanter.....	44
3.5 Dataanalyse	44
3.5.1 Alvesson og Sköldberg rammeverk for refleksiv analyse.....	45
3.6 Kategorier til videre drøfting.....	47

3.7 Spørsmål knyttet til reliabilitet og validitet	49
3.8 Refleksjon over egen rolle som forsker	51
3.9 Refleksjon over valgt design og metode	53
3.10 Etiske problemstillinger	54
4.0 Empiri.....	55
4.1 Organisasjonskultur.....	57
4.1.1 Foreløpig påstand	60
4.2 Kommunikasjon	60
4.2.1 Foreløpig påstand:	63
4.3 Engasjement og motivasjon	63
4.3.1 Foreløpig påstand	67
4.4 Ledelse	67
4.4.1 Foreløpig påstand	71
4.5 Tillit:	71
4.5.1 Foreløpig påstand	73
4.6 Makt	74
4.6.1 Foreløpig påstand	77
4.7 Ansvar	77
4.7.1 Foreløpig påstand	80
4.8 Oppsummering	80
5.0 Drøfting	80
5.1 Organisasjonskultur.....	81
5.1.1 Scheins definisjon	82
5.1.2 Arbeidsmiljø.....	85
5.2.3 Verdier.....	86
5.1.4 Foreløpig konklusjon.....	87
5.2 Kommunikasjon	87
5.2.1 Tilbakemelding.....	88
5.2.2 Kommunikasjonsformer	90
5.2.3 Strømninger i samfunnet	91
5.2.4 Foreløpig konklusjon.....	92
5.3 Engasjement og motivasjon	92
5.3.1 Engasjement	93
5.3.2 Motivasjon og forventninger	94
5.3.3 Foreløpig konklusjon.....	96
5.4 Ledelse	96
5.4.1 Lederstil.....	96
5.4.2 Hierarki.....	98
5.4.3 Samspill.....	100
5.4.4 Foreløpig konklusjon.....	102
5.5 Tillit.....	102

5.5.1 Foreløpig konklusjon.....	104
5.6 Makt	104
5.6.1 Foreløpig konklusjon:	109
5.7 Ansvar:	109
5.7.1 Foreløpig konklusjon.....	113
5.8 Oppsummering	114
6.0 Konklusjon og avslutning.....	114
6.1 Konklusjon	114
6.2 Kritikk til egen oppgave	116
6.3 Veien videre	117
Litteraturliste	118
Vedlegg 1: Intervjuguide.....	122
Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeskjema	125

Modell – og tabelloversikt

Modeller:

Modell 1: Illustrert definisjon av medarbeiderskap (Velten et al., 2016, s. 51).

Modell 2: Illustrasjon over elementer som vi ser både kan påvirke, og bli påvirket ved innføring av medarbeiderskap, til hjelp i det teoretiske arbeidet for å belyse vår problemstilling.

Modell 3: Dialogens grunnprinsipper (Velten et al., 2016, s. 77).

Modell 4: Forpliktende samspill forutsetter balanse (Velten et al., 2016, s. 59).

Modell 5: Medarbeiderskapshjulet (Velten et al., 2016, s. 82).

Modell 6: Tenkt dynamikk i medarbeiderskapshjulet, laget av oss, sterkt inspirert av arbeidene til Velten, Tengblad, Ackerman og Hällstèn (2008) og Velten, Tengblad og Heggen (2016).

Modell 7: Kulturens nivåer og samspillet mellom dem (Schein, 1987, s. 12).

Modell 8: Motivasjon og mestring (s. 142 i Manger & Wormnes, 2015, s. 142).

Modell 8: Oversikt over 5P, reflexive leadership (Alvesson et al., 2017, s. 109).

Modell 10: Avhengighetsmodellen (Spurkeland, 2017, s. 43).

Modell 11: Myndiggjøringsmodellen (Amundsen, 2019, s. 109).

Modell 12: Myndiggjøringshuset (Amundsen, 2019, s. 247).

Modell 13: Presentasjon av våre hovedfunn fra analysen av empirien.

Tabell:

Tabell 1 - Oversikt over casebedrifter og informantene med rolle.

1.0 Innledning

I dette kapittelet vil vi ta opp bakgrunnen for valgt forskningsområde, gi en overordnet gjennomgang av medarbeiderskap, vi vil fortelle om historikk og aktualisering for oppgaven. Deretter vil vi presentere vår problemstilling før vi avrunder kapittelet med avgrensningen for forskningen.

1.1 Bakgrunn

Tradisjonelt sett har det vært lederen man har sett til når en forsøker å finne årsakene til at en bedrift har gjort det bra – eller dårlig. Det har ofte, spesielt i amerikansk ledelseslitteratur, vært pekt på at lederen er en opphøyd skikkelse som bærer mye av ansvaret for suksess eller fiasko (Kirkhaug, 2015) Eksempler på karismatiske ledere, som får folket med seg bæres frem som foregangsmenn og kvinner for hvordan godt lederskap kan være. Et eksempel som trekkes frem er Martin Luther King jr. som med sine kraftfulle taler fikk med seg et stort antall tilhengere. Hvem er det som ikke har et forhold til “I have a dream” selv den dag i dag?

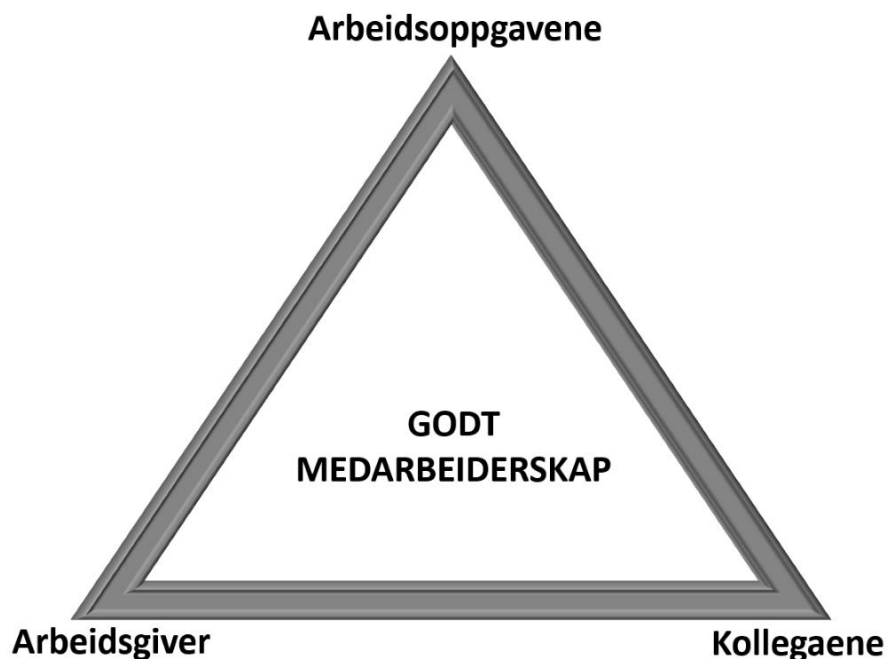
Men, er det sånn det er - eller må være? Kan det å snu fokus fra leder og over på oppdraget, endre måten det utøves ledelse på, og over til et større felles ansvar for å lykkes? Vi har i løpet av våre yrkesliv sett at resultatene som oppnås, ikke alltid kan tilskrives lederskapet som er utøvd. Av og til på tross av. Denne erfaringen, samt flere års studier innen ledelse, har ført til at vi ønsker å finne mer ut av hva som kan bidra til å bygge opp medarbeidere. Dette har ført til at medarbeiderskap har fått vår interesse, og vi ønsker å se mer på hva dette kan bety for arbeidsplassen. Vi har vært heldige og fått intervjuet en av nestorene bak konseptet medarbeiderskap, Johan Velten den 2. oktober 2019. Han fortalte i intervjuet at det i all hovedsak var to årsaker til at han startet å jobbe med medarbeiderskap. Opp gjennom årene hadde han jobbet mye med lederutvikling og teamutvikling, men på et tidspunkt begynte han å tvile på det han holdt på med. Han stilte seg og spørsmål til dette ensidige fokuset på at ledelsen bidro til endring i organisasjonene. Videre trakk han frem relasjonen mellom leder og medarbeider, og at erfaringene fra familierådgivning viser at det ikke hjelper at bare en person i forholdet går i veiledning. I tillegg vektla han å finne en motvekt mot målstyring, da han ut fra sin erfaring ikke kunne se at det var dette som skapte de gode resultatene. Velten

konkluderte at her må det tenkes mer helhetlig. Dette førte til at han begynte å tenke i nye kretser. Han startet å skrive en bok om arbeidsglede og kom i denne forbindelse i kontakt med den svenske forskeren Stefan Tengblad som allerede på 80-tallet var interessert i medarbeiderskap. Dette var noe av årsaken til at Velten og Tengblad på 80-tallet begynte å se nærmere på om det kunne finnes en annen måte å jobbe med utvikling av ledere og medarbeidere (intervju, 2. oktober 2019). Dette arbeidet endte ut i det vi i dag kjenner som medarbeiderskap, og i tillegg utviklet de et konsept for å kunne innføre medarbeiderskap i arbeidslivet.

1.2 Hva er medarbeiderskap? Og hvilken sammenheng har dette med den skandinaviske lederskapsmodellen?

Før vi går nærmere inn på aktualisering av tema og vår problemstilling er det behov for en avklaring av hva medarbeiderskap og den skandinaviske lederskapsmodellen er.

Medarbeiderskap handler om hvordan man forholder seg til sine kollegaer, sin arbeidsgiver og sine arbeidsoppgaver. Dette har Velten, Tengblad og Heggen (2016) illustrert ved en medarbeiderskapstrekanter.



Modell 1: Illustrert definisjon av medarbeiderskap (Velten et al., 2016, s. 51).

Det betyr at en som medarbeider må ta ansvar sammen med leder, for arbeidsmiljøet, for resultatene som skal skapes og for arbeidsplassen som helhet. Når man er bevisst på alle elementene i denne trekanten utøver man godt medarbeiderskap, mens man utøver dårlig

medarbeiderskap om man bare forholder seg til en eller to av delene. Det kan for eksempel være at en ikke tar ansvar for oppdraget som skal løses og/eller er med på å danne klikker og dermed utenforskap (Velten et al., 2016). Medarbeiderskap er bygd på den skandinaviske ledelsesmodellen som Amundsen (2019) beskriver som en typisk mykere måte å lede på. Det er mindre vekt på hierarki, samt mer vekt på demokrati og involvering. I tillegg fremstår lederne som etiske og ærlige, fremfor ambisiøse og resultatorienterte (Byrkjeflot, 2001; Schramm-Nielsen, Lawrence & Sivesind, 2005).

1.3 Historikk og aktualisering

Studiene til arbeidslivsforskeren Einar Thorsrud kan sies å være en forløper til arbeidet med ideen om medarbeiderskap. Han jobbet på 1960-tallet frem forslag om å gi ansatte mer frihet til å påvirke og styre sin egen arbeidssituasjon og arbeidstid på en mer effektiv måte (Thorsrud, 1964). Thorsrud har også vært en viktig bidragsyter til den skandinaviske ledelsesmodellen som medarbeiderskap bygger på. Noe av det som trekkes frem i denne sammenheng er hans arbeide med psykologiske jobbkraav (Thorsrud & Emery, 1969) som senere ble innarbeidet i § 12 arbeidsmiljøloven av 1977 (Velten et al., 2016). Disse psykologiske jobbkraavene er fremdeles aktuelle, og fremkommer av Arbeidsmiljøloven (2005, § 4-2 2. ledd) hvor det heter:

«I utformingen av den enkeltes arbeidssituasjon skal:

- a. *det legges til rette for at arbeidstaker gis mulighet for faglig og personlig utvikling gjennom sitt arbeid,*
- b. *arbeidet organiseres og tilrettelegges under hensyn til den enkelte arbeidstakers arbeidsevne, kyndighet, alder og øvrige forutsetninger*
- c. *det legges vekt på å gi arbeidstaker mulighet til selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar.*
- d. *arbeidstaker så langt som mulig gis muligheter til variasjon og for å se sammenheng mellom enkeltoppgaver,*
- e. *det gis tilstrekkelig informasjon og opplæring slik at arbeidstaker er i stand til å utføre arbeidet når det skjer endringer som berører vedkommedes arbeidssituasjon.»*

Den skandinaviske ledelsesmodellen er preget av tro på kompetanse, klokkhet og vilje i hele organisasjon, samt små forskjeller mellom leder og medarbeider (Velten, et. al., 2016).

Medarbeiderskap er et relativt nytt begrep i arbeidslivet, men utover 1970-tallet blir det brukt

i ulike settinger. Da gjerne i forhold til å beskrive arbeidsinnsats av ypperste klasse. Selv ordet medarbeider er relativt nytt og det var på 1980-tallet at dette mer erstattet ansatt eller underordnet i dagligtalen (Velten et al., 2016). SAS-sjefen Jan Carlzon blir fremhevet som en av bidragsyterne til den skandinaviske ledelsesmodellen, gjennom sin bok «Riv pyramiderna!» fra 1985, der han slår et slag for at den flate strukturen som finnes i samfunnet også bør gjenspeiles i arbeidslivet. I «sannhetens øyeblikk» skulle de med kundekontakt løse problemene, og selv få ta beslutninger. Amundsen skriver at Carlzons bok så sent som i 1998 ble betegnet som en av de mest sentrale bidragene innen ledelse i det 20. århundre (Amundsen, 2019).

I løpet av 1990-tallet vokste begrepet myndiggjørende ledelse (engelsk: *empowering leadership*) frem (Amundsen, 2019, s. 133). I Sverige har det imidlertid vært et større fokus på dette blant annet ved Karin Kilhammar sin doktorgradsavhandling *Idén om medarbetarskap. En studie av en idéns resa in i och genom två organisationer* fra 2011. Her så hun blant annet på relasjonen medarbeiderskap og ledelse. Kilhammar skriver at medarbeiderskap i all hovedsak er et nordisk fenomen, som ikke har en direkte «motpart» i det engelske språk og arbeidsliv. Videre skriver hun at forskningen på medarbeiderskap startet opp i Sverige på 2000-tallet ved forskerne Hällstén og Tengblad (Kilhammar, 2011). Omtrent rundt 2005 fikk medarbeiderskap som begrep økt utbredelse. Dette som en spede og økende bevisstgjøring i forhold til hva som forventes av medarbeiderne (Velten, Tengblad, Ackerman & Hällstén, 2008). Medarbeiderskap som begrep er, slik sett, opphavet til et komplekst og forpliktende samspill for alle ansatte på en arbeidsplass, uavhengig av roller eller funksjoner. Det har ikke vært mye forskning på konseptet, og Amundsen viser i sin bok til at det i Norge kun er utgitt to bøker om medarbeiderskap (2019, s. 222).

Hvis vi ser på utbredelsen av konseptet medarbeiderskap i dag, ser vi at definisjonen som Teamwork ved Velten, Tengblad og Heggen har utarbeidet i sin bok «*Medarbeiderskap. Hva som får folk til å ta ansvar og vise initiativ*» (2016) er benyttet i flere offentlige arbeidsgiver/arbeidstakerportaler. Både nettportalen til Difi og www.idebanken.org har treff på begrepet medarbeiderskap. Blant annet vises det en artikkel av Johan Velten på www.idebanken.org som tar opp at medarbeiderskap er med på å bygge arbeids glede (Idebanken, u.å.). Når vi ser på data rundt forskning på, og arbeid med medarbeiderskap, opplever vi at det er behov for mer kunnskap på hvordan medarbeiderskap som konsept

fungerer i praksis i det norske arbeidslivet: Vi har derfor bestemt oss for å se nærmere på dette konseptet.

1.4 Problemstilling:

På bakgrunn av historikk og aktualiseringen av konseptet ønsker vi med denne oppgaven å redegjøre for følgende problemstilling:

«På hvilken måte påvirker konseptet medarbeiderskap forutsetningen for - og utøvelse av ledelse?»

Problemstillingen er todelt. For det første ønsker vi gjennom vår forskning å se på om innføring av konseptet medarbeiderskap gjør noe med forutsetningene som ligger til grunn for ledelse. For det andre ønsker vi å se om det har hatt noen praktiske effekter på selve utøvelsen av ledelse, altså så om vi ut fra svarene fra våre informanter får svar som indikerer at innføringen av medarbeiderskap har endret måten det ledes på.

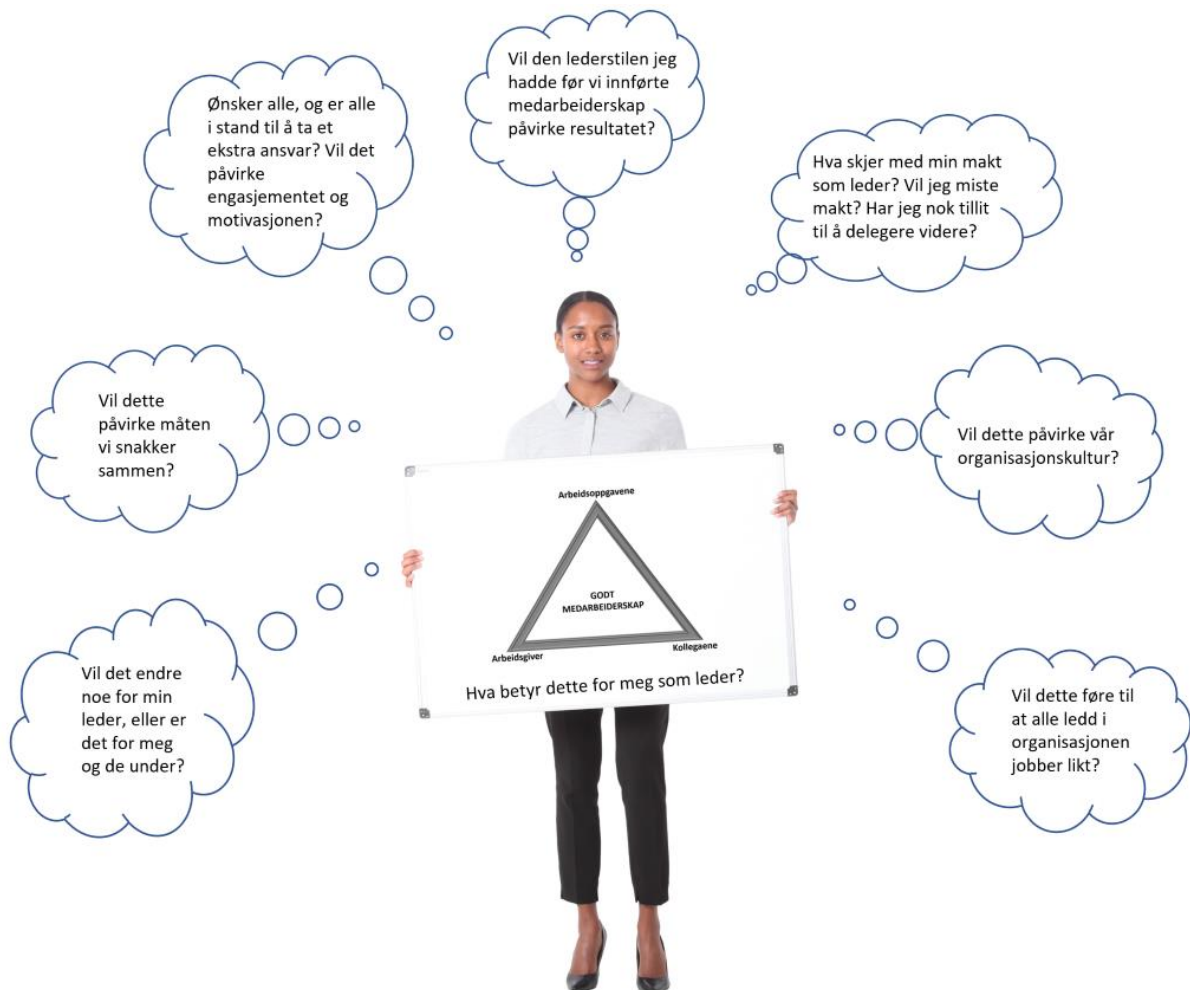
I arbeidet har vi også hatt flere forskningsspørsmål, disse er i stor grad tatt inn i intervjuguiden for å belyse feltet så bredt som mulig, dette går vi også nærmere inn på i vårt metodekapittel og særskilt om intervjuguiden i kapittel 3.2.1.

1.5 Avgrensning av oppgaven

Vi har i denne oppgaven valgt å fokusere på om innføringen av konseptet medarbeiderskap har hatt en effekt på ledelse. For å få et resultat som kan tilskrives dette har vi valgt å intervju bedrifter som har hatt bistand fra Teamwork i innføringen av konseptet. Vi ønsket å få et så bredt syn på hvordan ledelse ble påvirket som mulig, og intervjuet av den grunn medarbeidere i ulike roller for å se om dette ga forskjellige refleksjoner rundt- og vurderinger av effekten ved medarbeiderskap. Vi ønsket også å se om dette påvirket prosessen ved nyansettelser. Med dette som bakgrunn vil oppgaven i all hovedsak dreie seg om medarbeiderskap og hvordan det har påvirket blant annet tillit, ledelse, makt og kultur i tre bedrifter som gjennom noen år har benyttet seg av konseptet medarbeiderskap, som ble implementert med konsulentbistand fra Teamwork.

2.0 Teori

I dette kapitlet vil vi gå nærmere inn i teorien, som vi mener er relevant for å kunne se nærmere på og analysere i hvilken grad innføringen av medarbeiderskap påvirker forutsetninger for- og utøvelse av ledelse. Vi begynner med en gjennomgang av boken *Medarbeiderskap. Hva får folk til å ta ansvar og vise initiativ* av Velten, Tengblad og Heggen (2016), siden denne er hovedgrunnlaget for vår forskning på medarbeiderskap. Når et nytt konsept som medarbeiderskap innføres i en organisasjon, viste vår empiri at dette påvirker mange områder, gjerne også noe gjensidig. Dette kan, slik vi ser det, være med å påvirke forutsetningen for – og utøvelse av ledelse. For å illustrere noe av bakgrunnen for valg av teori som vi vil utdype i dette kapitlet, har vi laget følgende modell:



Modell 2: Illustrasjon over elementer som vi ser både kan påvirke, og bli påvirket ved innføring av medarbeiderskap, til hjelp i det teoretiske arbeidet for å belyse vår problemstilling.

Elementer innen organisasjonskultur, kommunikasjon, engasjement og motivasjon belyses med tanke på hvordan disse spiller inn på samhandlingen mellom leder og medarbeidere.

Deretter kommer vi inn på temaer som mange forbinder med skandinavisk ledelse, nemlig ledelse, tillit, makt og ansvar. Ledelsesteoriene vi har valgt å belyse nærmere, er teorier vi ser er bygd på mange av de samme ideene som medarbeiderskap. Dette gjelder blant annet relasjonsledelse, selvledelse og verdibasert ledelse som alle er tuftet på den skandinaviske og/eller den norske modellen. Selvledelse blir av enkelte løftet fram som en katalysator for autonomi i forhold til ansvar. Videre har vi tatt inn transformasjonsledelse som et bakteppe for å vise noe av de erfaringene lederne har hatt i forkant av innføring av medarbeiderskap, dette på bakgrunn av svar fra våre informanter. Tillit og ansvar står sentralt både i medarbeiderskap og i samfunnet generelt i dag. Makt omtales ikke så mye i boken til Velten et al. (2016), men ledelse kan ikke utøves uten at det eksisterer noen former for makt (Kirkhaug, 2015) og det er derfor naturlig å også se nærmere på dette. Kapitlet avsluttes med en kort oppsummering av hvilke områder vi har belyst.

Vi begrunner vårt valg av teori, ut fra empiriske funn gjennom vår forskning, og vi vil benytte denne inndelingen både under presentasjon og analyse av empiri i kapittel 4 og i drøftingen av empiri opp mot teori i kapittel 5.

2.1 Medarbeiderskap:

Velten et al. (2016) redegjør i sin bok om medarbeiderskap for at det er den skandinaviske ledelsesmodellen som ligger til grunn for konseptet medarbeiderskap, med små forskjeller, tillit, medvirkning og frihet under ansvar (Velten et al., 2016). Det er konseptet medarbeiderskap som er hovedgrunnet for vår forskning. Samtidig vil vi også dra veksler på annen relevant forskning knyttet opp mot temaet medarbeiderskap og faktorer som påvirker dette.

2.1.1. Individuelt medarbeiderskap

Grunnpilaren i det individuelle medarbeiderskapet er den tidligere viste definisjonen av medarbeiderskap og medarbeiderskapstrekanten. Denne definisjonen kan brukes både for å vise hva som er godt medarbeiderskap, men også hva som karakteriserer dårlig medarbeiderskap. Grunntanken til Velten et al. (2016) er at alle i en organisasjon er medarbeidere, men at noen medarbeidere har et lederansvar. De fremhever med andre ord at ledere er normale mennesker uten overnaturlige evner, på lik linje med sine medarbeidere. Dette er et syn som for øvrig også støttes av Binney, Williams og Wilke i

deres bok *Living leadership, A Practical Guide for Ordinary Heroes* (2012) der de skriver “*You don` t have to be a superhero to be a leader*” (2012, s. 19).

2.1.2 Dialogens grunnprinsipper

En viktig forutsetning for medarbeiderskap og utvikling av samspillet er dialog, og bevisstheten rundt dialogens grunnprinsipper. Dette kommer frem både i boken til Velten et al. (2016) og i intervjuet med Velten (intervju, 2. oktober 2019). Dialogens grunnprinsipper baserer seg ifølge Velten et al. (2016) på følgende faktorer:

- *Vennlig oppriktighet*, med dette menes at det ikke trenger å være en motsetning mellom å si det man mener, og det å være vennlig. Man må ville hverandre vel. Dialogens gyldne prinsipp er sterk i sak mild i form (Velten et al., 2016, s.77).
- *Respekt*. Dette starter med grunnleggende selvspekt og det å ha respekt for andres meninger og ståsted. Det vil være vanskeligere å gi noe til andre hvis det ikke ligger respekt i bunn. Å bli respektert er et grunnleggende menneskelig behov. Det skilles her mellom hierarkisk respekt fått gjennom sin posisjon, og humanistisk respekt som den man er som menneske uavhengig av prestasjoner. Det er den humanistiske respekten som trekkes frem som avgjørende for god dialog, da hierarkisk respekt oppleves som mer til hinder enn til hjelp.
- *Bevegelse*. Med dette menes det at man må være åpen for å endre ståsted eller synspunkt. Har den andre parten innspill som kan motsi dine meninger skal man ta dette med seg. Som person har man en mening, men man er ikke denne meningen. Det er også fullt mulig å endre mening. I dialogen er det viktig å skille sak og person.
- *Interesse*. Hør på det den andre sier. Ikke trekk forhastede slutninger på hva som blir sagt. Som Velten et al. (2016) skriver, ikke forsøk å misforstå hverandre.

Dette vises i følgende modell:



Modell 3: Dialogens grunnprinsipper (Velten et al., 2016, s. 77).

Leder har et særskilt ansvar for å få til den gode dialogen, ettersom det i utgangspunktet er et asymmetrisk maktforhold mellom leder og medarbeider. Dette kan gjøres ved en anerkjennelse av begge parterers innsikt, kompetanse og gode vilje. Målet med den gode dialogen er å komme ut med noe bedre enn det partene kom inn med hver for seg (Velten et al., 2016).

2.1.3 Forventning og takknemlighet

Forventninger til ledere har de fleste, noen har store forventninger andre lavere. I medarbeiderskap tas det opp at det er mye godt lederskap, men at dette blir påvirket av urealistiske forventninger. Eksempler på dette er at man forventer at lederen skal redde deg i en vanskelig situasjon, men dette er ikke alltid like enkelt for leder som kan ha andre saker som påvirker muligheten for dette. Eller det forventes at leder skal forstå hvem man er, mens i et medarbeiderskapsperspektiv er det viktig å forstå at hvis leder har mange under seg, kan det å kjenne alle godt være utfordrende. Alle disse ulike gradene og variasjonene av forventning blir leders plikt, men er vanskelig å oppfylle overfor alle medarbeiderne. Dette kan igjen føre til misnøye (Velten et al., 2016). En del av løsningen for å unngå denne misnøyen er å vise takknemlighet. Også her er det leder som er startpunktet for det som kan bli en positiv spiral, for det er ikke mulig å pålegge noen å være takknemlig (Velten et al., 2016).

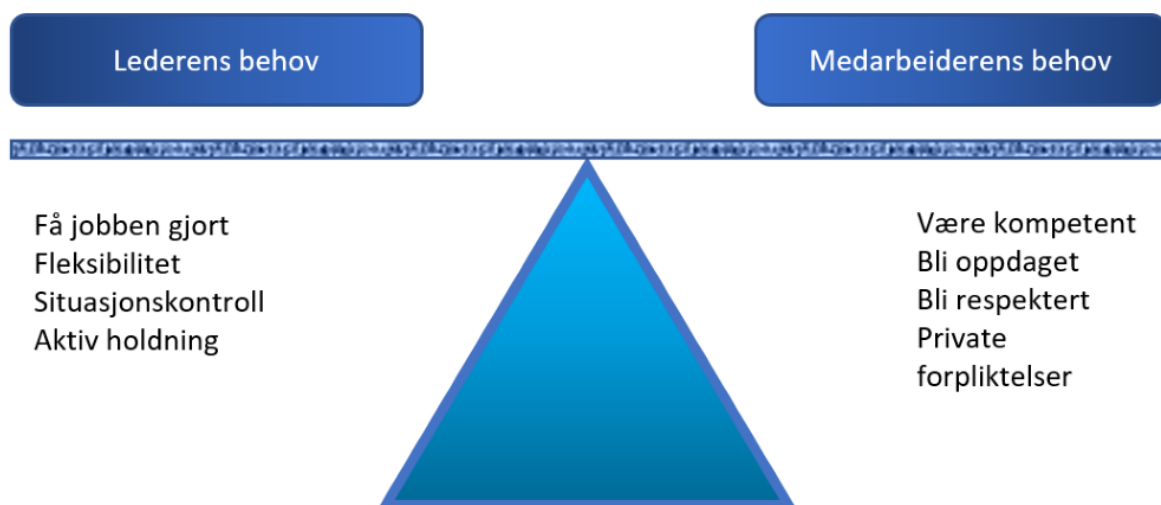
2.1.4 Ansvar:

Medarbeiderskap har stort fokus på ansvar. Det kan sies at ansvarlighet og initiativ er faktorer for årsak- og resultatene for helheten. Det handler om å ta ansvar overfor arbeidsgiver, for relasjonen og samspillet med kolleger og ansvar for arbeidsoppgavene. I tradisjonell ledelsesutviklingstradisjon har det vært vanlig å vektlegge lederansvaret. At man peker til leder både når det går bra og dårlig. I medarbeiderskap snakker en om ansvar som noe alle som medarbeidere må ta selv. Dette deles inn i tre nivå, der det første handler om å utøve sin plikt i henhold til arbeidskontrakten. Neste nivå er ansvarlighet, her tar man ansvaret et skritt videre ved å vurdere situasjonen og hva som er riktig å gjøre i situasjoner med motstridende interesser. Øverste nivå er initiativ, dette kan kalles det motsatte av “dette er ikke mitt bord”. Når man utøver initiativ ser man det som må gjøres, og gjør det. Det forutsetter at initiativet blir verdsatt. Dette nivået kan også kalles ekstrarolleatferd (Velten et al., 2016, s. 17). Dette kommer vi også nærmere inn på under kapittel 2.8 der vi tar for oss ansvar som en av våre

kategorier ut fra empirien. I medarbeiderskap er det viktig å jobbe for å få til et eierskap, og dermed øke sannsynligheten for at det tas mer initiativ. Dette er også tatt inn i medarbeiderskapshjulet ved at den ene delen består av ansvarlighet og initiativ (Velten et al., 2016). Vi tar for oss mer om medarbeiderskapshjulet under kapittel 2.1.6.

2.1.5 Medarbeiderskap – en ledelsesmodell. Forpliktende samspill:

Vi skrev tidligere at dialogens grunnprinsipper er utgangspunktet for utviklingen av samspill. Godt samspill forutsetter at leder og medarbeider forsøker å forstå hverandre og har gjensidig tillit. Samtidig anbefales det å ha en armlengdes avstand for å kunne manøvrere, ved at leder forankrer arbeidet mot oppdraget. Medarbeiderskap som ledelsesmodell er det forpliktende samspillet mellom leder og medarbeider, der lederskap og medarbeiderskap er to sider av samme sak og fungerer best sammen (Velten et al., 2016). Det er som tidligere nevnt den skandinaviske modellen med korte avstander i hierarkiet som ligger til grunn. Lederjobben handler i stor grad om å få medarbeiderne til å jobbe sammen mot et oppdrag eller mål, hvordan dette utøves vil kunne være forskjellig for en praktiker og en kunnskapsmedarbeider. Det kan sammenlignes med å være dirigent for et symfoniorkester. Dirigenten er sjeldent en dyktigere musiker enn førstefiolinisten, men han er viktig for hvordan totalopplevelsen av konserten blir. I et forpliktende samspill må begge parter ønske, og jobbe for at den andre lykkes, og det er viktig at samspillet er i balanse, som vist i denne modellen (Velten et al., 2016):



Modell 4: Forpliktende samspill forutsetter balanse (Velten et al., 2016, s. 59).

2.1.6 Medarbeiderskapshjulet

Når vi skal se på medarbeiderskap i et utviklingsperspektiv vises det til medarbeiderskapshjulet. Det tar for seg hvordan alle, uavhengig av rolle, må jobbe sammen for at bedriften skal klare oppdraget. Velten et al. (2016) viser til fire ordpar eller utviklingstema som gjensidig påvirker hverandre, og som kan være et godt utgangspunkt når man ser på utvikling blant annet i arbeidsgrupper. Modellen kan forklares slik:

- *Meningsfullhet og engasjement:* Det å oppleve meningsfullhet i jobben, er noe av det viktigste, og det å få brukt sin kompetanse øker engasjementet. Dette oppleves når det er balanse mellom krav og mestring. Når arbeidsdagen oppleves meningsfylt, blir dagene på jobb bedre. Meningsfullhet og engasjement kan også sammenstilles med opplevd arbeidsglede. Arbeidsglede er viktig for å få medarbeiderskap til å fungere. Det er i hvilken grad man opplever å være til nytte, gleden ved oppgavene i seg selv, opplevd mestring og gleden ved å få brukt sin kompetanse, som er de fire sentrale arbeidsgledefaktorene. En kan si at arbeidsglede er, i motsetning til trivsel på arbeidsplassen, knyttet til opplevelsen av arbeidsoppgavene.
- *Åpenhet og tillit:* For å få til en åpen dialog på arbeidsplassen er vi avhengig av åpenhet og tillit. Man må være trygge på- og stole på hverandre. Dette er et vesentlig grunnlag for å kunne jobbe med utvikling og ta tak i problemer. Og åpenheten må tilpasses situasjonen og være relevant. Det er derfor viktig at medarbeiderens tør å si sin mening og å stille spørsmål, mens lederen på sin side må tørre å ta opp vanskelige tema.
- *Fellesskap og samarbeid:* Når det er åpenhet og tillit er det grunnlag for fellesskap og samarbeid. Det må satses for å få medarbeiderne til å føle tilhørighet og ha lyst til å investere tid og krefter for å skape noe sammen. Man må ikke være bestevenner, men en må allikevel jobbe for å skape en VI-følelse på arbeidsplassen.
- *Ansvarlighet og initiativ:* Det handler om initiativ og handlingsrom og er kjennetegnet på godt medarbeiderskap. Begrepsparet er i helheten både en resultat -og årsaksfaktor. Hvis de tre andre faktorene er på plass påvirkes de ved at man tar ansvar og viser større initiativ enn man ville gjort ellers. Når mange viser evne og vilje blir arbeidsplassen mer dynamisk og kreativ. Det er også et spørsmål om samarbeidskultur og relasjoner. Det kan være vanskelig å vise ekstra initiativ, hvis man er usikker på hvordan andre vil reagere på dette. Det kan være at noen tar det som indirekte kritikk. Det forutsetter dermed også et forpliktende samspill mellom medarbeidere, selv om

ansvarlighet og initiativ oppstår individuelt. En sunn balanse er derfor essensielt. Alle må være informert og inkludert i tankegangen, og ansvarlighet og initiativ bør være rimelig fordelt på hele arbeidsgruppen. (Velten et al., 2016).

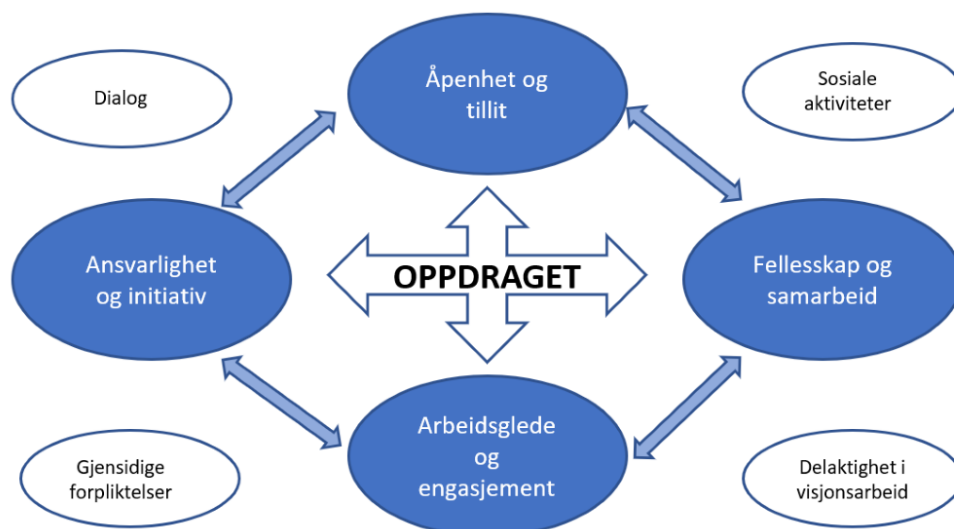
Når det stilles opp som en modell for utvikling ser det slik ut:



Modell 5: Medarbeiderskapshjulet (Velten et al., 2016, s. 82).

Dersom et av ordparene fungerer bra, vil det ha positiv innvirkning på de andre. For eksempel vil høy grad av åpenhet og tillit i organisasjonen kunne føre til et bedre felleskap og samarbeid og motsatt hvis det fungerer dårlig (Velten et al., 2016).

Dette ser vi kan illustreres på denne måten:



Modell 6: Tenkt dynamikk i medarbeiderskapshjulet, laget av oss, sterkt inspirert av arbeidene til Velten, Tengblad, Ackerman og Hällstèn (2008) og Velten, Tengblad og Heggen (2016).

Når man jobber for å utvikle medarbeiderskapet er fokuset å hjelpe hverandre til å oppnå det man vil, ved hjelp av milde metoder. Konstruktiv feedback foretrekkes fremfor negativ feedback for å endre atferd. Felles mål, fordeling av goder og byrder, samt delt ansvar er forutsetning for gjensidige forpliktelser.

2.1.7 Hvordan dra nytte av medarbeiderskap som konsept:

Teamwork, som er en av de ledende bedriftene innen medarbeiderskap, har utarbeidet flere utviklingsrelaterte verktøy. Disse har stort fokus på samtalen som verktøy, og prinsippet sterk i sak mild i form gjenspeiles i disse verktøyene (Velten et al., 2016). Kilhammar (2011), tar blant annet for seg hvordan en får best virkning av å innføre konseptet. Ut fra hennes forskning er konklusjonen at for å få det til å fungere over tid, må dette innføres nedenfra og opp med involvering av medarbeiderne i alle ledd. Når det ble innført fra toppledelsen og nedover i organisasjonen så førte det ikke til varig endring (2011). Dette blir også tatt opp av Velten i vårt intervju med ham, at noe av det viktigste var å sørge for at medbestemmelsesapparatet var involvert tidligst mulig for å forankre konseptet blant medarbeiderne (intervju, 2. oktober 2019). Kilhammar skriver også at det synes å være en ulik forståelse av konseptet mellom nivåene innad i organisasjonene hun har forsket på, fremfor mellom de ulike organisasjonene. Dette vises ved at lavere nivå i organisasjonen ser på medarbeiderskap som et begrep på kollektivt nivå, der gruppens funksjon er i sentrum, mens de som representerer de øverste nivåene i organisasjonene fokuserer mer på den individuelle ansvar og atferd (Kilhammar, 2011).

Amundsen (2019) tar også opp medarbeiderskap. Han viser til Kellermans arbeider (Kellerman, referert i Amundsen, 2019) som viser til at dagens ledelseslitteratur i altfor lav grad retter oppmerksomhet mot medarbeiderne som blir ledet. Videre skriver han at medarbeiderskap kan sees som er tilsvar på dette med sitt fokus på medarbeiderrollen og det ansvar som tillegges denne. Han stiller spørsmål til om bruken av uttrykket “medarbeiderskap en ledelsesmodell” kan gi et feilaktig bilde på at det allikevel er lederen som er i fokus. Fokus, slik Amundsen ser det, må ha en klar forankring i medarbeiderrollen ut fra et perspektiv som går nedenfra og opp (2019). Dette samsvarer også med det Kilhammar viser til i sin doktorgradsavhandling (2011). Velten et al. på sin side skriver at deres ledelsesmodell er mindre ovenfra og ned, og fremhever viktigheten av å involvere og informere for å

unngå medarbeidere som følger ledernes direktiver uten egenrefleksjon og eget initiativ (2016, s. 25).

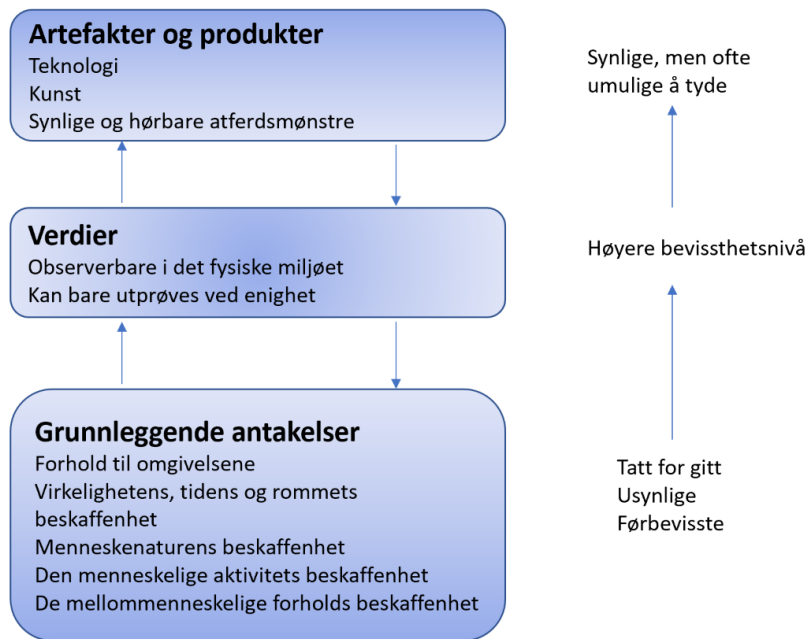
Medarbeiderskap kan kritiseres ved at det har for stort fokus på det som fungerer, og for lite fokus på hvordan makt og ansvar i realiteten må delegeres. I en bedrift som har store personalkonflikter er det muligens andre tiltak som bør iverksettes før man begynner å jobbe med medarbeiderskap, noe Velten nevner i sitt intervju med oss (intervju, 2. oktober 2019). Videre har en av svakhetene utspring i det som Killhammar (2011) nevner, at prosessen må være nedenfra og opp for å få best og lengst mulig effekt.

2.2 Organisasjonskultur

Organisasjoner formes av menneskene som jobber der, deres bakgrunn, holdninger, verdier, men også av omgivelsene rundt. Og over tid vil alle organisasjoner utvikle sin egen kultur. Noe som igjen vil påvirke forutsetningen for- og utøvelse av ledelse. Og for bedre å kunne forstå mekanismene i organisasjoner og hvorfor medarbeiderskap kan påvirke disse, velger vi å belyse teori innenfor organisasjonskultur. Vi tar derfor utgangspunkt i Edgar H. Schein sin forskning på området. Han definerer i sin bok *Organisasjonskultur- og ledelse. Er kulturendring mulig?* kultur som:

“Et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.” (Schein, 1987, s. 7)

Denne definisjonen på organisasjonskultur legges til grunn i vår oppgave. Schein (1987) deler kultur i tre nivåer; grunnleggende antakelser, verdier og artefakter. Det foregår et samspill mellom dem, noe som illustreres i figuren under.



Modell 7: Kulturens nivåer og samspillet mellom dem (Schein, 1987, s. 12).

Jacobsen og Thorsvik redegjør i sin bok *Hvordan organisasjoner fungerer* (2013) for at forskning viser at det ser ut til å være sammenheng mellom en organisasjons kultur og atferden til medarbeiderne i virksomheten. Dette knyttet til tilhørighet og sosialt fellesskap på arbeidsplassen, som en motivasjonsfaktor for arbeidet som skal gjøres, graden av tillit mellom medarbeidere og ledere, hvordan en samarbeider og koordinerer arbeidet innad i, og mellom grupper av medarbeidere og behovet for styring. Hennestad trekker i sin bok *Kulturbevisst ledelse. Fra ord til handling* (2015) frem Pettigrews definisjon på kultur: “*For people to function, they need a continuing sense of what the reality is all about in order to be acted upon. Culture is the system of such publicly and collectively meaning operating for a given group at a given time.*” (Hennestad, 2015, s. 92). Hennestad har som utgangspunkt at kultur er en sosial konstruksjon, og at kultur gir mening gjennom de handlinger som skjer i hverdagen. Han er opptatt av å se begrepene kultur og organisasjon i sammenheng og skriver at en vil lett kunne overse sentrale sider ved hvordan organisasjoner fungerer om en kun vurderer en organisasjon som et objekt, eller utfra hva den gjør (Hennestad, 2015). Videre trekker han frem at kultur og organisasjon er i kontinuerlig tilblivelse, dvs. de er ikke statiske element, men tilpasser seg utfra handlingene til menneskene i virksomheten, endringer i omgivelsene, endringer i sentrale rammer m.m. Hennestad (2015) bevisstgjør leseren om at en organisasjons kultur er noe som gjennomsyrrer hvordan man forholder seg til hverandre og utfører sine gjøremål i hverdagen, dvs. handlinger som skjer ubevisst og/eller at en ikke reflekterer nærmere over dem. Ledere kan gjennom sine handlinger påvirke organisasjonens

kultur og subkulturer i ønsket retning, men dette krever en bevissthet om at alle deres handlinger har to sider; en rasjonell og en signalgivende (Hennestad, 2015). Skulle det ikke være samsvar mellom den rasjonelle og signalgivende siden, eller «walk the talk» om du vil, vil medarbeiderne legge vekt på hva lederen faktisk gjør (walk). En sier ofte at som leder er du et forbilde for dine ansatte, og ikke uten grunn, for medarbeiderne tolker alt lederen gjør utfra sin virkelighetsoppfatning av kontekst. Siden Hennestad (2015) i sin bok trekker veksler på andre forskere på organisasjonskultur enn Schein, får vi et noe bredere perspektiv på hva organisasjonskultur er og hvilke faktorer ledere bør være seg bevisst.

Vi vil nå gi en kort sammenfatning av andre forhold som trekkes frem av Schein (1987), Jacobsen og Thorsvik (2013) og Hennestad (2015) som har betydning for hvordan en vurderer kulturer i organisasjoner. Alle er tydelige på at organisasjonskultur utvikles gjennom menneskenes samhandling i en organisasjon. En organisasjon uten mennesker har ingen organisasjonskultur. Selv om utviklingen av en organisasjonskultur skjer i en organisasjon vil den likevel bli influert av forhold utenfor organisasjonen, nettopp fordi det handler om mennesker som tar sin utdanning, opplevelser og erfaringer med seg inn i organisasjonen. I tillegg kommer det faktum at en organisasjon ikke opererer i et vakuum, men som en del i et samfunn med lover og regler, verdier, kulturer etc.

Det er svært få organisasjoner som kun har en allmenngyldig organisasjonskultur. Hovedregelen er at en organisasjon består av flere subkulturer, og at disse fungerer i samspill med hverandre. Subkulturer kan f.eks. oppstå i avdelinger, på grunnlag av oppgaver eller utdanning eller som et resultat av fusjoner. Det som kan skape utfordrende situasjoner er hvis den enkelte subkultur er så sterk at dette skader organisasjonen som helhet, hindrer overføring av kunnskap og evne til utvikling og innovasjon. En har også sett eksempler på at organisasjoner med en sterk organisasjonskultur har blitt trukket frem som vellykkede, samtidig som den sterke organisasjonskulturen ble trukket frem som årsaken til at virksomheten ikke evnet å utvikle seg i takt med endringer i markedet og dermed gikk konkurs. (Schein, 1987; Jacobsen & Thorsvik 2013; Hennestad, 2015).

Et annet særtrekk med organisasjonskulturer er at nye medarbeidere i en organisasjon har en tendens til å bli sosialisert inn i organisasjonens kultur og subkulturer. Dette kan f.eks. gjøres bevisst gjennom seleksjon ved tilsetning eller ubevisst gjennom sosial omgang med sine kollegaer. Personer som ikke forstår eller evner å ta til seg hovedtrekkene i kulturen, vil som

oftest forlate organisasjonen etter kort tid (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Kirkhaug (2018) redegjør for at verdier ikke nødvendigvis er et element i organisasjonskultur. Han begrunner sitt ståsted utfra det faktum at medarbeidernes verdier i en organisasjon er mer grunnleggende oppfatninger av f.eks. hva som er rett og galt, og at dette ikke opphører når medarbeideren går hjem fra jobb. En organisasjons kultur er derimot knyttet til forhold i og ved organisasjonen (Kirkhaug, 2018). Samtidig vil verdier kunne ha en sentral plass når kultur «bygges» gjennom bevisst handlinger fra leder.

Verdier deles gjerne inn i kjerne og periferiverdier, hvor kjerneverdiene er de som har størst betydning for enkelt mennesker, organisasjoner og samfunn (Kirkhaug, 2018). En annen måte å dele inn verdier er i instrumentelle og terminale (Schwartz, 1992; Kirkhaug, 2018). Kirkhaugs hovedfokus er å redegjøre for hvordan verdier kan være egnede virkemidler for å skape fundament og retning for verdibasert ledelse som erstatning for eller som et supplement til andre ledelsesretninger, samtidig som han redegjør for faktorer som støtter eller vanskeliggjør utøvelse av verdibasert ledelse (2018). For en skal være klar over at selv om lederen selv har den nødvendige kunnskap og forutsetninger for å utøve verdibasert ledelse, er det ikke gitt at dette passer i alle virksomheter, noe også Kirkhaug selv understreker (2018).

2.3 Kommunikasjon

Medlemmene i en organisasjon på kunne kommunisere med hverandre for å kunne arbeide sammen. Måten en kommuniserer på vil kunne påvirke forutsetningen for- og utøvelse av ledelse. Svært mange av oss har besøkt fremmede land, og opplevd hvor krevende det kan være hvis man ikke forstår språket, men også kulturen i landet. Vi vil derfor se nærmere på hva teorien sier om kommunikasjon og betydningen av denne for å fremme utvikling i organisasjoner. Kommunikasjon defineres som det å formidle og dele ideer og informasjon, for eksempel ved hjelp av språk (Store norske leksikon, 2020) I boken *Internkommunikasjon* hevdes det at ledelse er kommunikasjon (Kveine & Erlie, 2019), og at all kommunikasjon er verdibasert uavhengig av om f.eks. lederen har en relasjonell eller «hard» lederstil. Kveine og Erlie (2019) skriver at god internkommunikasjon krever at man evner å sette seg inn i mottakerens situasjon – hva er budskapet, og hvordan kan du best få frem dette på en informativ og tillitsskapende måte. Vi er forskjellige, slik at å kjenne menneskene i en organisasjon og dets organisasjonskultur, og evne å ta dette med seg

inn i kommunikasjonen, kan utgjøre en stor forskjell i forhold til om man lykkes med å få frem budskapet eller ikke. Viktigheten av å kjenne sine medarbeidere, “*get connected*”, trekkes frem av Binney et al. (2012) som noe av det viktigste ledere bør gjøre for å utøve god ledelse. Spurkeland fremhever i boken *Relasjonskompetanse. Resultater gjennom samhandling* (2012) at relasjoner mellom leder og medarbeider skapes gjennom tillit og dialog, og at dette krever interesse for å bli kjent med mennesker og at en må trene for å bli god. Det er lederens ansvar å sørge for at det asymmetriske forholdet mellom leder og medarbeider forsvinner ved dialog, for dialog foregår mellom to likeverdige parter (Spurkeland, 2012). Dette fremheves også i medarbeiderskap hvor dialogen er viktig for å fremme utvikling. Det er leders ansvar å sørge for balansen i dialogen, ettersom lederen har instruksjonsmyndighet i kraft av sin posisjon. Ved å anerkjenne hverandres gode vilje, kompetanse og innsikt oppstår symmetri. I tillegg vektlegger medarbeiderskap at det viktigste for å utvikle samspillet og få til utvikling er å snakke sammen (Velten et al., 2016).

Betydning av språk og språkformulering påvirker kommunikasjonen mellom mennesker generelt, samtidig som det bidrar til bygge identitet og organisasjonskultur (Kveine & Erlie, 2019). Et felles språk for å kunne kommunisere blir av Schein (1987) sett på som en forutsetning for at en gruppe skal kunne dannes, og derigjennom utvikle en organisasjonskultur. Jacobsen og Thorsvik (2013) trekker frem felles språk og kommunikasjon som et redskap for utvikling og læring. Med tanke på at de aller fleste organisasjoner er i kontinuerlig endring redegjør Kveine og Erlie (2019) for hvordan kommunikasjon kan benyttes som et virkemiddel for å bidra til å redusere angst i organisasjonen i forbindelse med endringsprosesser og kriser. Endringer trenger ikke være revolusjonerende, men kan likevel representere noe nytt for medarbeiderne. Videre fremhever de at god internkommunikasjon vil kunne bidra til virksomhetens omdømmebygging (Kveine & Erlie, 2019). I dagens samfunn har vi svært mange digitale kanaler for kommunikasjon. Dette krever en bevissthet hos lederne på hvilken kommunikasjonsplattform en bør benytte i ulike situasjoner. Ren enveis informasjon kan godt gis via e-post, men Spurkeland (2012), Kveine og Erlie (2019) og Jacobsen og Thorsvik (2013) trekker alle frem at ansikt til ansikt kommunikasjon fortsatt er det beste når det som skal formidles er utfordrende for mottakeren å forstå eller er emosjonelt krevende.

2.4 Engasjement og motivasjon

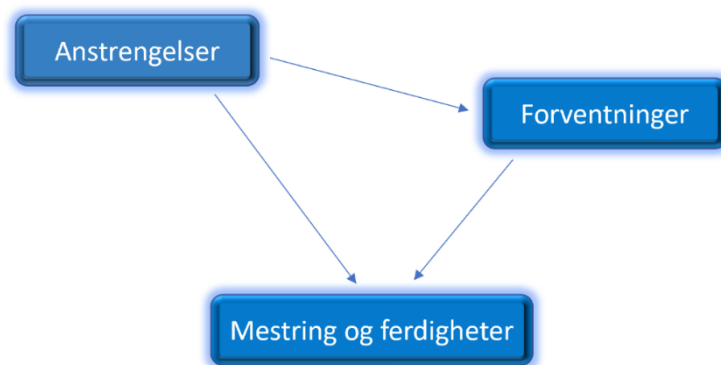
Konseptet medarbeiderskap forutsetter at alle medarbeidere tar ansvar for oppgaver, kollegaer og arbeidsgiver (Velten et al, 2016). Det er derfor interessant å belyse teorier rundt engasjement og motivasjon, da vi ser at det vil kunne påvirke forutsetningen for- og utøvelse av ledelse. Under overskriften engasjement og motivasjon finner en også forventninger og mestring. Bakgrunnen for dette er at alle disse begrepene til dels påvirker hverandre og til dels må sees i sammenheng med hverandre. Vi begynner med forventningsteori, da dette handler mye om enkeltindividets syn på egne forutsetninger for å lykkes på jobben, noe som igjen kan innvirke på hvordan en kan arbeide for å engasjere og motivere medarbeiderne. Velten et al. (2016) snakker om et forpliktende samspill mellom leder og medarbeidere, samtidig som et slikt samspill forutsetter at en har klarlagt hva som forventes av den enkelte. I ledelseslitteraturen trekker en ofte frem hva som forventes av leder, og i langt mindre grad hva som forventes av medarbeiderne og hvilke forventninger medarbeiderne har til seg selv. Manger og Wormnes (2015) viser til at enkeltmenneskes tanker influerer sterkt på hvilke forventninger man har til seg selv. Positive tanker bidrar til forventninger om å lykkes med en oppgave, mens negative tanker gjør det motsatte. Forventningene kan være bevisste og ubevisste, og begge vil påvirke atferden (Manger & Wormnes, 2015).

Selvoppfyllende profetier er et utslag av vårt tankesett, og disse gir seg utslag i forhold til enkeltmenneskenes forventninger. F.eks. vil personer med et negativt tankesett tilskrive et uventet positivt resultat som flaks, fremfor å se at egen kompetanse og innsats kan være den reelle årsaken til at man lykkes (Manger & Wormnes, 2015). Dette støttes også opp av Dweck når hun skriver om betydningen av et fastlåst- eller vekstorientert tankesett (2017). Tro kan flytte fjell sier et ordtak, noe som forskningen omtaler som placeboeffekten. Manger og Wormnes (2015) viser er til at personer med alvorlige (dødelige) sykdommer som får utlevert noe de tror er en livgivende medisin, men som i realiteten f.eks. er saltvann, ofte blir friskere og legestanden finner ingen andre medisinske forklaringer enn at pasienten gjennom tro på medisinen skaper endringen.

For å kunne se nærmere på hva som skaper en forventning om mestring hos medarbeidere, inkludert de med lederansvar, må en kjenne til de ulike måtene. Mestringsforventning kan bygges opp gjennom *autentisk mestringsopplevelse, vikarierende erfaringer, verbal overtalelse og fysiologiske reaksjoner* (Manger & Wormnes, 2015, s. 116). En autentisk

mestringsopplevelse skapes gjennom egne erfaringer. Lykkes man med en oppgave vil troen på egne evner bidra til å skape forventninger om å mestre oppgaven på nytt og vice versa (Manger & Wormnes, 2015). Vikarierende erfaringer derimot går ut på å lære av andres erfaringer. Hvis en person man ser opp til løser en oppgave bra, vil dette kunne skape en forventning om at en skal lykkes, bare man trener hardt. Feiler denne personen, vil dette kunne virke negativt på egen forventning om mestring (Manger & Wormnes, 2015). Spesielt ledere, i kraft av sin posisjon som rollemodell, bør være oppmerksomme på verbal overtalelse. Her har ord og setningsoppbygging stor betydning i forhold som bidrar til å bygge medarbeidernes mestring, eller det motsatte (Manger & Wormnes, 2015). Fysiologiske reaksjoner går ut på at kroppen reagerer på ulike opplevelser, og hvis resultatet av opplevelsen var positivt vil dette kunne skape en mestringsforventning om at det skal gå bra også neste gang kroppen reagerer slik. Manger og Wormnes (2015) viser også til forskning når de hevder at hvordan den enkelte presterer henger sammen med den enkeltes forventning om mestring.

Et annet element i forventningsteorien er hvordan andres forventninger påvirker oss som enkeltindivider. Andres forventninger kan fungere som en motivasjonsfaktor og få oss til å yte mer, men kan også få oss til å yte mindre hvis en føler at «det betyr ingenting om jeg gjør noe eller ikke».



Modell 8: Motivasjon og mestring (s. 142 i Manger & Wormnes, 2015, s. 142).

Indre motivasjon blir ofte fremhevet som en viktig faktor for engasjement siden den enkelte finner motivasjon i oppgaven som skal løses. Ytre motivasjon knyttes til forventninger om belønning. (Manger & Wormnes, 2015). Adriaenssen, Adriaenssen Johannessen og Johannessen (2017) viser til at personer motiveres av positive tilbakemeldinger på ønsket atferd, og at lederne derfor bør bruke dette aktivt for å endre atferd. Samtidig redegjør Adriaenssen et al. (2017) at holdninger og atferd påvirker hverandre, slik at en

holdningsendring kan skje gjennom å få til en atferdsendring. Adriaenssen et al. (2017) uttaler videre at engasjement kan utvikles gjennom å arbeide med trivsel på arbeidsplassen. For hvis man trives og har det godt, vil dette kunne skape ringvirkninger på andre forhold (Adriaenssen et al., 2017). En annen måte å skape engasjement på er gjennom medarbeiderdrevne utviklings- og nyskappingsprosesser (Amundsen, 2019).

Forskningslitteraturen inneholder ulike motivasjonsteorier. Her finner en blant annet Mc Gregors X og Y-teori, hvor Y-teorien blant annet postulerer at de aller fleste tar ansvar og engasjerer seg i sine oppgaver og under de rette forholdene utvikler medarbeiderne sine kreative og produktive evner (Aarø, 2016). En annen kjent teori er Herzbergs teori om motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer. Hygienefaktorer er faktorer som må være til stede ellers utløser det mistriivsel, men ikke trivsel om de er til stede. Motivasjonsfaktorene er knyttet til arbeidsoppgavene, muligheter for autonomi i jobben, annerkjennelse og utvikling og bidrar til trivsel på arbeidsplassen i den grad de er til stede, men ikke mistriivsel hvis de fraværende (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Jacobsen og Thorsvik (2013) viser til Hackman og Oldham som også har utviklet en motivasjonsmodell. Den går i korte trekk ut på at måten virksomheten strukturer sine oppgaver og arbeidsoppgavens innhold og betydning vil utløse noen kritiske psykologiske tilstander hos enkelt medarbeideren som vil gi positive utslag på resultatene. Dog vil de kritiske psykologiske tilstandene kunne modereres av medarbeidernes kunnskap og ferdigheter, behovet for utvikling og tilfredshet med andre forhold på arbeidsplassen (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Deci og Ryan (1985) sin selvbestemmelsesteori tar for seg at alle mennesker har tre grunnleggende behov, disse er behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Teorien legger til grunn at alle mennesker har et indre behov for å utvikle seg selv og sine muligheter (Manger & Wormnes, 2015). Manger og Wormnes (2015) uttaler videre at hvis behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet ikke blir innfridd, vil dette kunne resultere i ergrelse, angst og i enkelte tilfeller sykdom. Amundsen (2019) hevder at selvbestemmelsesteorien er et viktig element for å kunne forstå empowerment på et individuelt nivå. Kompetanse handler om å ha den nødvendige selvtilliten til å kunne utføre sine handlinger på en rasjonell måte, og dermed er det store likhetstrekk mellom selvbestemmelsesteorien og mestringsforventning (Manger & Wormnes, 2015). En kan si at kompetanse gir mestring.

Sosial identitetsteori skiller seg fra tradisjonelle motivasjonsteorier ved at en her legger til grunn at alle mennesker har behov for en positiv sosial identitet (Aarø, 2016). Motivasjon av medarbeiderne kan dermed også skje på gruppenivå, noe som både styrker gruppefølelse og relasjonen mellom dem (Aarø, 2016).

2.5 Ledelse

Teori rundt ledelse vil være et viktig element for å belyse medarbeiderskap og vår problemstilling “*På hvilken måte påvirker konseptet medarbeiderskap forutsetningen for - og utøvelse av ledelse?*”. For å kunne belyse problemstillingen fra flere sider har vi i vår oppgave valgt å ta med ledelsesteorier som transformasjonsledelse, refleksiv ledelse, verdibasert ledelse, relasjonsledelse, selvledelse og myndiggjørende ledelse/empowerment. Vi har valgt vekk oppgaveorienterte ledelsesteorier da vi ønsker å fokusere på teorier med større fokus på samspillet mellom ledere og medarbeidere. Årsaken til dette er at det i medarbeiderskap er et stort fokus på det forpliktende samspillet. Før vi går videre inn på de ulike ledelsesteoriene ønsker vi å ta med hva begrepet ledelse kan bestå av. Kirkhaug (2015) skriver at ledelse er en kompleks og situasjonsbetinget funksjon som består av både administrative og relasjonelle oppgaver. Ved å ha denne begrepsavklaringen med oss videre i oppgaven ønsker vi å vise at lederne har et stort spekter av arbeidsoppgaver og plikter som ikke bare handler om relasjonen til sine medarbeidere.

2.5.1 Transformasjonsledelse:

Vi har valgt å ta med transformasjonsledelse da flere av våre informanter viser spesifikt til denne lederstilen når de beskriver nærmeste leder. Dette kan være med på å forklare landskapet medarbeiderskap opererer i når det blir innført. Bernard Bass regnes som en av opphavsmennene til transformasjonsledelse (Karp, 2014). Det var i boken *Leadership and performance beyond expectations* Bass la grunnlaget for den teoretiske utviklingen av dette konseptet (Bass, 1985). Effekten av transformasjonsledelse er at lederen gjennom sin innsats, får de ansatte til å bli oppmerksom på visjon og hensikt i arbeidet de gjør, og på den måten skaper en opplevd begeistring og interesse for å nå et felles mål (Johannessen & Olsen, 2008, s 22). Kirkhaug (2015) skriver også om transformasjonsledelse. Han trekker frem at det å transformere betyr å endre, og transformasjonsledelse er derfor brukt i forbindelse med endringsorientering (Kirkhaug, 2015). Dette støttes opp av Amundsen

som skriver at transformasjonsledelse har en mer endringsorientert form (Amundsen, 2019, s. 121).

Viktige elementer i transformasjonsledelse er at leder:

- er en rollemodell, en som gjør det riktige fremfor det enkle. Dette kan også sies å være en idealisert innflytelse eller påvirkning.
- inspirerer og motiverer. Leder utøver demokratisk samspill, gir ansatte tro på egen rolle i organisasjonen, nå og i fremtiden. Overbeviser ansatte at de kan utøve mer enn de forventer selv.
- fokuserer på innovasjon og kreativitet. Oppmuntrer medarbeiderne til egne tanker og bruker samtaler til å utvikle dette.
- fokuserer på individet. Leder evner å se den enkelte, gjennom å lytte og vise empati (Johannessen & Olsen 2008; Karp, 2014).

Transformasjonsledelse har blitt dokumentert gjennom flere studier, og blir av mange studier vurdert å være en effektiv lederstil (Arnulf, 2012 referert i Karp, 2014). Kritikk mot transformasjonsledelse er at det fører til mindre selvledelse, som igjen fører til at gevinsten av visjoner og handlekraft reduseres og dermed fare for svekket myndiggjøring (Johannessen & Olsen, 2008). En annen kritikk er at det empiriske grunnlaget er svakt. Teorigrunnlaget tyder på at det er normative funn, ettersom det har blitt bygd på spørreskjema der medarbeidere og leder skal vurdere effektiv lederstil ut fra en gitt skala (Karp, 2014).

2.5.2 Refleksiv ledelse

Refleksiv ledelse er en av ledelsesteoriene som har større fokus på følgerne enn de fleste andre lederteoriene, og er dermed nærmere medarbeiderskap slik vi ser det. Den er tatt med for å kunne nyansere vår analyse av empirien på en mer eklektisk måte (Kvale & Brinkmann, 2015).

Alvesson, Blom og Sveningsson (2017) definerer refleksivitet på følgende måte: *“the ambition to carefully and systematically take at critical view of one’s own assumptions, ideas and favored vocabulary and to consider if alternative ones make sense”* (Alvesson & Sköldbberg, 2009, referert i Alvesson et al., 2017, s 14). Målet er å vise hvordan man kan utøve ledelse i en verden som ikke er perfekt, ved å innta et mer refleksivt syn på ledelse. Ledelse skal utøves ut fra den konteksten man er i. Videre er det en forutsetning for ledelse at

det finnes følgere (engelsk: *followers*). Hvis man ikke har følgere, kan man heller ikke utføre ledelse, for en er ikke leder alene. Det vil også være en gjensidig påvirkning mellom leder og følgere, og ikke nødvendigvis slik det tradisjonelt sett har vært ved at lederen alltid påvirker sine følgere. Medarbeiderne er også medskapere av ledelse (Alvesson et al., 2017). Videre tas det opp at det riktige svaret ikke alltid er mer ledelse, men at det i enkelte tilfeller, ut fra kontekst, er andre måter å organisere og drifte organisasjonen på som kan være hensiktsmessige å ta i bruk. I denne sammenheng presenteres det 6 ulike moduser å organisere på, 3 vertikale og 3 horisontale: ledelse, administrasjon, makt som vertikale og påvirkning via forskjellige nettverk, gruppearbeid og autonomi som horisontale.

Alvesson et al. (2017) viser også til at utøvelse av ledelse kan differensieres på fem ulike sett. Dette omtales som 5 P, *Prophecy, Preaching, Psychotherapeutic, Party-Hosting og Pedagogical*, innholdet i den enkelte vises i modell 9 (Alvesson et al., 2017).

Type of leadership work	Characteristics	Tools/means	Personal characteristics	Nature of relation	Common weakness	Less flattering label/risk of stigmatizing attribution
Prophecy a vision	Emphasizing the overall purpose and ambition	Rhetoric and symbolic action	Charismatic, convincing	Elevated and distant, superior insights	Limited relevance and credibility	Cliché fetishist
Preaching values and morals	Emphasizing morality and values	Moral example, rhetoric	Morally superior	Somewhat remote	Hypocrisy (in a world calling for moral compromise)	Bigot
Psychotherapeutic intervention influencing emotions	Interested in people and their inner life	Talk and more talk	Patient	Intimate, but in an asymmetrical way	Uninterested in work and performance	Shrink
Party-hosting, creating a positive work climate	Trying to create high spirits and make people happy	Social activities, jokes, being friendly	Cheerful, funny	Very close, buddy-like	Fun before profit, denial of bad news	Clown
Pedagogical work aiming to support learning and cognitive development	Trying to make people understand more/better	Training, group conferences, coaching	Lecturing	Medium to close	In need of less competent followers	School master

Modell 9: Oversikt over 5P, reflexive leadership (Alvesson et al., 2017, s 109).

Kritikk av refleksiv ledelse er slik vi ser det, at det å jobbe refleksivt vil være enkelt i en ideell verden. I realiteten vil det være flere årsaker til at en ikke klarer å gjennomføre dette i praksis. Dette tas også opp i boken. Dette gjelder blant annet egen evne til kritisk å vurdere seg selv, sine interesser og prioriteringer (Alvesson et al 2017, s. 204). En annen problemstilling er om en leders leder er klar for å jobbe refleksivt, eller ikke. Selv om leder eller medarbeiderne vil se at alternative måter å organisere jobben på vil være mer hensiktsmessig enn hierarkisk

topp-bunn ledelse, vil dette ikke kunne gjennomføres dersom dette ikke tas hensyn til av egen leder, toppleder og av organisasjonen for øvrig.

2.5.3 Verdibasert ledelse

Vi har valgt å ta med verdibasert ledelse da vi ser at medarbeiderskap bygger på mye av de samme grunntankene, og dette er noe vi kan helle til i vår analyse og drøfting.

Verdibasert ledelse ser på hvordan verdier kan brukes for å skape vekst og endring i og for organisasjoner. Verdier er i utgangspunktet nøytrale, men kan ut fra kontekst oppfattes som positiv eller negativ. I verdibasert ledelse skal en gjennom å påvirkning av ansattes atferd og ambisjoner oppnå at organisasjonens mål og formål skal nås. Dette gjør lederne gjennom en bevisst atferd som forsterkning, avlæring eller endring av eksisterende verdier, formidling av nye verdier ut i organisasjonen, og ved å jobbe med vedlikehold av verdiene. Et omfattende positivt bytteforhold vil da måtte inngås mellom leder og medarbeider, der deling av tro og ideer, tillit, nærhet, avhengighet, gjensidighet og vektlegging av mental og sosialt fellesskap er vesentlige elementer (Kirkhaug, 2018). En forutsetning for verdibasert ledelse er at ikke andre styringssystem tar all oppmerksomhet og tid, da selve grunnlaget for denne teorien er at det må være plass for verdier som verktøy. Utøvelse av skjønn har en sentral plass i verdibasert ledelse av to årsaker. For det første kreves det verdier ved utøvelse av skjønn, og i tillegg må verdier tilpasses den enkelte kontekst da de er generelle. Verdibasert ledelse er også basert på sosial utveksling, da verdier ikke er ordre fra leder til medarbeider, men noe som utveksles mellom dem. Det tas også, som en utdyping av sosial utveksling, opp psykologiske kontrakter bygd på løfter og forventninger. Kirkhaug tar også opp at den kultur en organisasjon har, vil være et godt utgangspunkt for å vurdere om organisasjonen er mottakelig for verdibasert ledelse eller ikke. Hans konkluderer videre med at verdibasert ledelse er situasjonsbestemt (Kirkhaug, 2018).

Noe av det som er særpreget til verdibasert ledelse er også noe av det man kan se på som dens svake side. Det er ikke nok å henge en verdiplakat på veggen for å få medarbeiderne til å oppleve en delt verdibase med ledelsen. I en hektisk hverdag vil det ofte være en utfordring å ikke la de styringssystemene som er til stede, overskygge arbeidet med felles verdier.

2.5.4 Relasjonsledelse

Relasjonsledelse er bygd opp på mange av de samme grunnpilarene som medarbeiderskap, blant annet den nordiske modellen og fokuset på samspill. Vi har derfor tatt det med for å kunne nyansere bildet vi drøfter empirien ut fra. Relasjonsledelse bygger på forskning fra 70-tallet, og der tas det blant annet opp at Thorsruds bidrag til arbeidsmiljøfaktorer kan ha banet vei for en mer menneskeorientert lederstil. Demokratisering ser ut til å favorisere relasjonsledelse, og at relasjonsorienterte lederstiler er på vei inn der demokrati er i fremgang (Spurkeland, 2017). Relasjonsledelse er Spurkelands (2017) bidrag til å forstå kunsten å lede, og er hans svar på den norske og nordiske måten å lede på. Relasjonsledelse legger stor vekt på samspill mellom leder og medarbeider, og det forpliktende samspillet er, ifølge Spurkeland, det største konkurransefortrinnet en bedrift kan satse på. Når vi snakker om relasjonsledelse, er det samhandling mellom mennesker det snakkes om, ikke den administrative delen av ledelse. Relasjonsledelse handler om å gjøre andre gode gjennom dialog og samspill. Den psykologiske styrken vil da bli satt på prøve (Spurkeland, 2017).

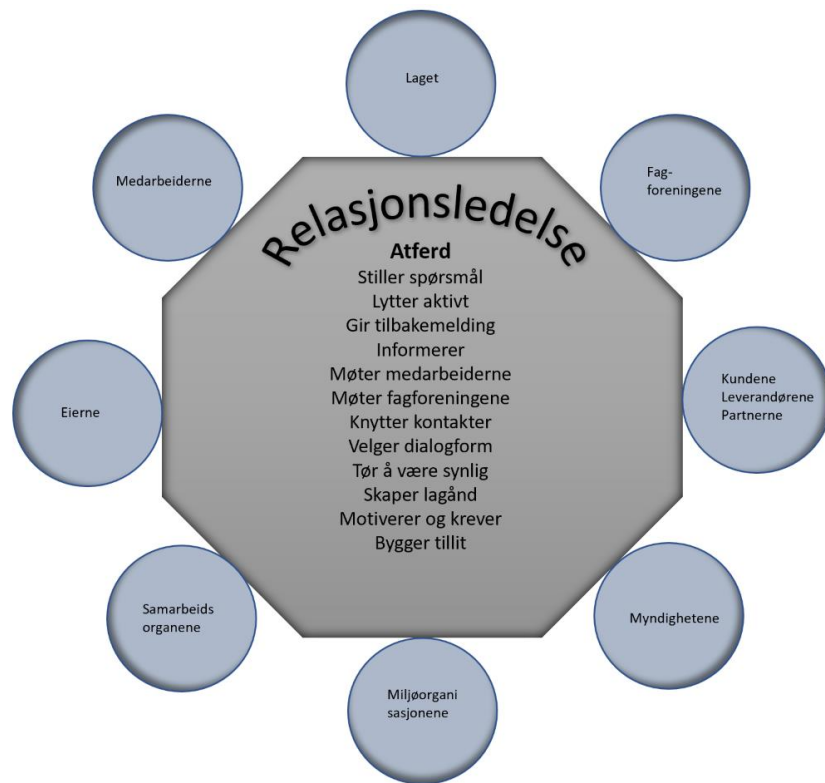
Relasjonsledelsesteorien bygger på to hovedpremisser:

1. *Avhengighet.* Leder og medarbeidere vil være i samspill med hverandre og det vil være en gjensidig avhengighet. I relasjonsledelse er det snakk om positiv avhengighet, og det er viktig å sette inn tiltak ved slitasje i relasjonen.

2. *Relasjonelt mot.* Spurkeland tar opp at man kan ha relasjonelt mot eller relasjonell feighet. Når man unnlater å ta opp problemer med ansatte, men heller omplasserer eller endrer oppgavene er dette en form for relasjonell feighet.

Relasjonsledelse handler om individuell påvirkning av medarbeiderne slik at disse yter sitt beste. Dette fører til mindre behov for kontroll og mer selvledelse. Relasjonelle forpliktelser styres av dialog og gjensidig forståelse (Spurkeland, 2017).

Relasjonsledelse kan vises ved følgende modell.



Modell 10: Avhengighetsmodellen (Spurkeland, 2017, s. 43).

En setning fra boken oppsummerer mye av innholdet av denne lederstilen: *“Hele konseptet med relasjonsledelse går ut på å gjøre alle viktige relasjoner medvirkende til at både det forretningsmessige resultatet og de ansattes trivsel er på topp”* (Spurkeland, 2017, s. 51).

Dialogen er essensiell i relasjonsledelse. Leder har et særskilt ansvar for å få til en symmetrisk relasjon i denne dialogen, til tross for at lederen er i en høyere posisjon i organisasjonen. Som hjelpemiddel i dialogen trekkes Marte Meo-teknikken frem som et eksempel. Videre tas det opp at lederne må trenes i dialog, gjerne i grupper som skal jobbe sammen. Denne treningsøkten er da styrt av en trener etter faste spilleregler frem til gruppen er selvgående (Spurkeland, 2017). Det er også et ønske om et annet fokus i medarbeidersamtalene, her er målet mer å få et større bilde av den totale kompetansen medarbeideren har. Her tas 24-timers mennesket, oppgaver, utvikling og oppgaver inn i dialogen for å styrke relasjonen til leder, i tillegg til å se på arbeidsinnsats og resultater (Spurkeland, 2017, s. 111).

En kritikk til denne ledelsesteorien er at det ikke tas opp hvilke krav som stilles til den enkelte medarbeider for at relasjonen til leder skal fungere. Spurkeland skriver, at på jobben er det litt av leders ansvar å sørge for at medarbeiderne er motivert (Spurkeland, 2017, s. 117). Det tas

derimot i liten grad opp hvilket ansvar medarbeiderne har for leders motivasjon og måloppnåelse. Derimot tas det opp at dersom leder ikke fungerer som tilrettelegger, rådgiver, veileder og omsorgsperson bør en som medarbeider gå videre til neste leder (Spurkeland, 2017, s. 193).

2.5.5 Selvledelse

Det kommer frem i litteraturen at det er litt forskjellige syn på medarbeiderskap. Velten et al. fremmer det som en egen lederstil gjennom forpliktende samspill (2016), mens Amundsen trekker frem at medarbeiderskap sammen med selvledelse er med å bygge autonomi (2019). Vi har derfor valgt å ta med selvledelse for å få med de faktorene som kan være med å påvirke både medarbeiderskap og autonomi, da dette kan være med å svare på vår problemstilling. Verker om selvledelse kan man finne innen østlige og vestlige religiøse og filosofiske tradisjoner flere tusen år tilbake (Karp, 2016, s. 17). Det er imidlertid på 1980-tallet at interessen for selvledelse tar seg opp (Karp, 2016, Amundsen, 2019). Selvledelse som fagfelt er i fortsatt vekst. Årsaken til det er den samfunnsutviklingen som har skjedd og skjer, med større andel av kunnskapsintensive organisasjoner som krever mer autonomi, egalitære strukturer og individualisme (Karp, 2016). Dette fører til at hver enkelt av oss får et stadig større ansvar for utvikling, karriere og arbeidsoppgaver. Karp skriver videre at bedre selvledelse vil gjøre oss bedre rustet til å takle utfordringene og ansvaret, samt ta de mulighetene som vi møter (2016).

Det finnes flere ulike definisjoner av selvledelse. Fellestrekket er at de ofte omhandler evnen til å ta ansvar og på den måten påvirke seg selv til å oppnå resultater (Amundsen, 2019). I denne oppgaven velger vi å benytte følgende definisjon:

“Selvledelse kan defineres som å påvirke seg selv til å gjøre konstruktive og kvalitativt gode valg og grep for bedre håndtere eget liv. Selvledelse er å bruke personlige strategier for å vokse, men også å jobbe med egne begrensninger” (Karp, 2016).

Karp tar opp at den norske arbeidsplassmodellen gir mye rom for selvledelse gjennom kort avstand mellom leder og medarbeider, fokus på demokrati, samt graden av tillit og involvering på arbeidsplassen (2016, s. 22). For å utøve selvledelse er det viktig å kjenne seg selv og vite hva som driver deg. Her viser Karp i sin bok til den tyskfødte psykologen Ulric Neisser, som mener at det er primært ved selvinnsikt at selvet må forstås.

Men hvordan skal man få økt selvvinnsikt? Her vises det til både personlighetstesting, coaching, tilbakemeldinger, refleksjonsnotater og biologiske tester blant annet. Men, det tas også opp at vi må være kritiske til metodene da resultatene ikke alltid er oppbyggende og konstruktive (Karp, 2016). Både Amundsen (2019) og Karp (2016) tar opp betydningen av å bruke strategier som virkemiddel i selvledelse. Strategi er å sette grenser og velge vekk, og gjennom dette ta et valg og stå for det (Karp, 2016, s. 28). Det er følgende strategier som har fått mest oppmerksomhet innen selvledelse: *motivasjonsstrategier*, med blant annet egenbelønning, *atferds strategier*, med blant annet selvobservasjon, øving og trening, og *kognitive strategier*, med blant annet arbeid med indre dialoger og oppmerksomhetsstyring. I tillegg finnes det strategier med psykodynamisk utgangspunkt der man kan læres til å takle egne følelser bedre via forskningen på emosjonell intelligens, samt strategier innen humanistisk, positiv og kognitiv psykologi som kan bistå til å takle mellommenneskelige relasjoner og finne mening (Karp, 2016, Amundsen, 2019). De strategiene man velger vil måtte suppleres av teknikker, verktøy og metoder for å øke egen selvledelse (Karp, 2016).

For å kunne utøve selvledelse må en også være seg bevisst eget syn på muligheten til å påvirke, om man har et offer eller aktørrolle, i denne sammenheng vises det til Carol S. Dweck sitt arbeide rundt fastlåst og vekstorientert tankesett (Karp, 2016). I sin bok, *Mindset. Changing the way you think to fulfil your potensial* (2017) viser Dweck til forskning som viser at måten en tenker på, om det er et fastlåst eller vekstorientert tankesett, påvirker hvordan man takler motstand, lærer og utvikler seg. Det fastlåste tankesettet går i all hovedsak ut på at man er født med visse egenskaper og mye er derfor forutbestemt, mens et vekstorientert tankesett baserer seg på at innsatsen og treningen man legger inn vil påvirke utfallet i den enkelte situasjonen (Dweck, 2017). Amundsen skriver i sin bok at selvledelse kanskje er den viktigste formen for ledelsesansvar, ettersom dette ikke kan delegeres til noen andre. I tillegg er det, slik han ser det, en viktig forutsetning for utøvelse av både lederskap og medarbeiderskap (Amundsen, 2019, s. 189).

Kritikk til teorien rundt selvledelse er at det kan være en glidende overgang mellom selvhjelpstradisjonene og selvledelse. Det kan også argumenteres for at den ikke tilfører noe nytt som ikke allerede er dekket av annen teori blant annet motivasjonsteori. Videre er en faglig kritikk at det er lite empirisk støtte (Karp, 2016, s. 18). Amundsen på sin side stiller spørsmål ved om fokuset på selvledelse kan føre til at man ser vekk fra strukturelle,

samfunnsmessige og relasjonelle faktorer, og heller fokuserer på at problem har en individuell løsning (2019, s. 212). Dette er en problemstilling som også blir tatt opp av Velten et al. (2016).

2.5.6 Myndiggjørende ledelse/empowerment:

Vi har valgt å ta med denne ledelsesstilen av flere årsaker. Det ene er at det er basert på samme grunnlag som medarbeiderskap. For det andre tas det opp i hvilken grad medarbeiderskap sammen med lederskap og selvledelse, bygger autonomi. I tillegg blir empowerment og medarbeiderskap i enkelte sammenhenger sett på som samme konsept (Spurkeland, 2017). Derfor tenker vi at vi kan belyse både medarbeiderskap og vår problemstilling bedre ved å ta med oss denne tilnærmingen til ledelse.

I denne gjennomgangen vil vi først se litt på empowerment som begrep, før vi tar et nærmere blikk på hva som påvirker myndiggjøring i organisasjoner, og ser spesielt på hvordan man kan oppnå myndiggjorte ansatte på individnivå. Flere ulike fagdisipliner har tidligere brukt begrepet empowerment før det på 1980-tallet begynte å bli brukt innen ledelses- og organisasjonsforskningen. Det at det har vært brukt i andre fagdisipliner kan farge betydningen som tillegges det, når man jobber med det ut fra sin bakgrunn og faglig ståsted. Uavhengig av hvilken fagdisiplin empowerment har sitt utspring fra, har forskning vist at begrepet rommer følgende tre hovedelement: a) dele reell makt b) fremme menneskelig velferd og c) fremme produktivitet (Amundsen, 2019). Myndiggjøring er en vanlig oversettelse av det engelske begrepet empowerment, i tillegg benyttes også empowerment som begrep i norsk litteratur (Amundsen, 2019). Vi vil bruke begge disse måtene for å omtale konseptet på.

Når det gjelder empowerment i arbeidslivet er det tre perspektiver som Amundsen (2019) fremmer som hovedpilarene:

- *Det sosiostrukturelle perspektivet.* Her er det snakk om forhold ved organisasjon og ledelse som påvirker muligheten for myndiggjorte ansatte. Det kan blant annet være delegering, støttende arbeidsmiljø og innflytelse.
- *Det psykologiske perspektivet.* Her handler det om den enkelte ansatte og dennes individuelle opplevelse av psykologisk myndiggjøring i arbeidet sitt. Det være seg

opplevelsen av påvirkningskraft, mulighet for selvbestemmelse, innflytelse og opplevelse av mening i arbeidet.

- *Det siste perspektivet er det kritiske.* Makt er essensen her. Har reell maktfordeling skjedd, eller er det slik at ledelsen kun har snakket om innflytelse og autonomi? Er det arbeidsgivers absolutte styringsrett som alltid gjelder, eller har det blitt et bedre partssamarbeid på arbeidsplassen (Amundsen, 2019).

Så hvordan kan en avklare om det er reell empowerment eller myndiggjorte ansatte? Amundsen skriver at det er de ansattes egen opplevelse som er lakmestesten på om det eksisterer i organisasjonen. Og med ansatte menes her både medarbeidere og ledere. Det trekkes for øvrig frem at lederne med sin posisjon har et særlig ansvar for å bidra til empowerment-prosessen for sine medarbeidere. Med ledelse legges det særlig vekt på å skape gode rammebetingelser for autonomi i organisasjonen og skape rom for selvledelse (Amundsen, 2019).

Følgende definisjon, forankret i det psykologiske perspektiver, gis av Amundsen:

“Empowerment (myndiggjøring) i arbeidslivet handler om i hvilken grad ansatte opplever å ha reell autonomi og innflytelse, meningsfulle arbeidsoppgaver, tilstrekkelig kompetanse samt tilhørighet i organisasjonen. Det handler også om de sosiale og strukturelle ordninger og praksiser i organisasjonen som bidrar til å myndiggjøre de ansatte, samt deres eget bidrag i myndiggjøringsprosessen.”

(Amundsen, 2019, s. 32)

Som tidligere nevnt er det den ansattes egen opplevelse av myndiggjøring, det som foregår inne i selvet som en dynamisk prosess, som gir fasiten. En annen betegnelse på dette er myndiggjorte medarbeidere. Det er flere ulike teorier som kan knyttes opp mot individuell empowerment, eller myndiggjorte medarbeidere. Det er teorien om helsefremming (salutenogese), selvbestemmelsesteorien og teorien om psykologisk empowerment. (Amundsen, 2019).

- *Teorien om helsefremming*, også kalt salutenogese, bygger på forskningen til vitenskapsmannen Antonovsky. Salutenogese bygger på at opplevelsen av helse eller uhelse er en subjektiv opplevelse og at man gjennom å oppleve arbeidet som begripelig,

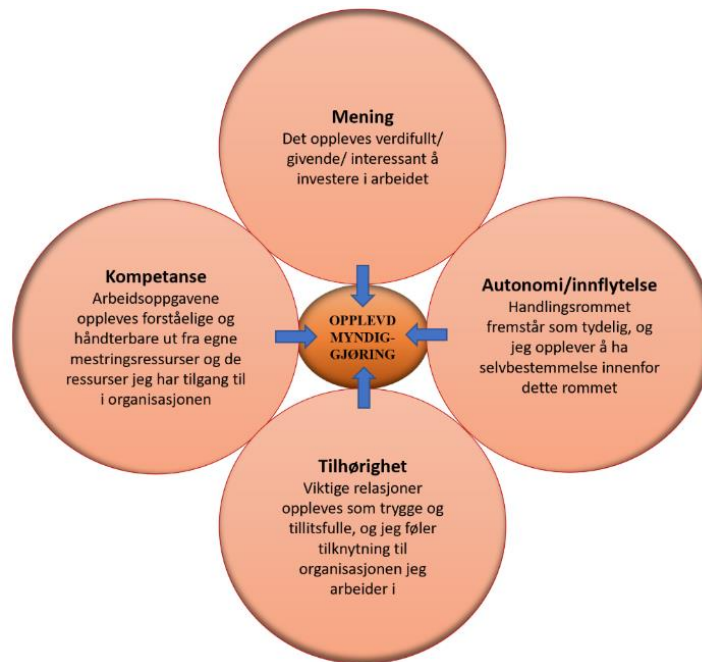
håndterbart og meningsfullt kan takle stress bedre. Det å oppleve sammenheng i arbeidet er en vesentlig dimensjon i myndiggjøring på individnivå (Amundsen, 2019).

- *Selvbestemmelsesteorien*, utviklet av Deci og Ryan (1985), tar for seg at mennesker er født vekstorienterte og at motivasjonen som ligger til grunn for våre handlinger kan deles i autonom og kontrollert motivasjon. Ved autonom motivasjon er motivasjonskilden i selve aktiviteten, eksempelvis mestring og autonomi. Kontrollert autonomi er knyttet til eksterne elementer, som for eksempel andres forventninger og belønning. Det som er til hinder eller gir rom for behovet for autonomi, behov for å kjenne seg kompetent og behovet for tilhørighet vil påvirke behovstilfredstillelse som igjen stimulerer autonom motivasjon. Autonom motivasjon kan også kalles myndiggjørende motivasjon da den har likhetstrekk med empowerment på individnivå (Amundsen, 2019).

- *Teorien om psykologisk empowerment* viser til at arbeidstakere som opplever påvirkningsmuligheter, kompetanse, autonomi og meningsfullhet føler seg psykologisk myndiggjort. Denne opplevelsen kalles også indre oppgavemotivasjon, noe som overlapper med selvbestemmelsesteoriens, autonom motivasjon. Indre oppgavemotivasjon kan betegnes både som en prosess og en tilstand som arbeidstakerne kan påvirke opplevelsen av, men som det kan også være påvirket av sosio-strukturelle forhold i omgivelsene (Amundsen, 2019).

Når det gjelder autonomi tar Amundsen opp at ikke alle ansatte vil være klare for å være autonome. Det kan være ulike årsaker til dette, men enkelte ansatte har større behov for å ha klare instruksjoner for sin arbeidshverdag (Amundsen, 2019).

I boken sin kommer Amundsen frem til en modell, myndiggjøringsmodellen, som forklarer at opplevd myndiggjøring baserer seg på opplevd tilstedeværelse av de fire hovedpunktene, mening, autonomi, kompetanse og tilhørighet. Dette kan sees som et analytisk rammeverk der viktigheten av den enkelte dimensjon vil variere fra person og situasjon (Amundsen, 2019):

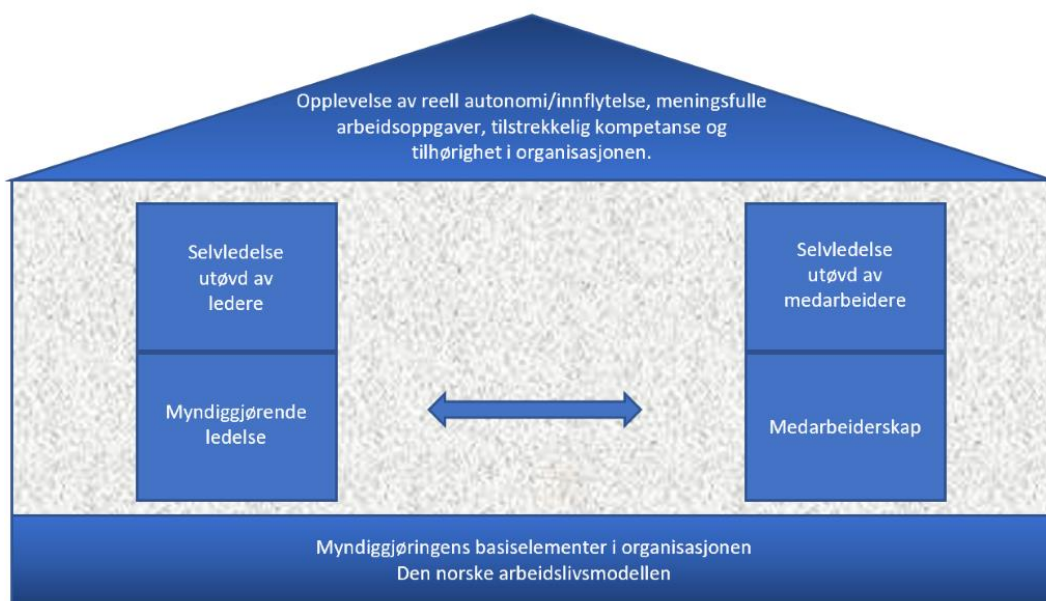


Modell 11: Myndiggjøringsmodellen (Amundsen, 2019, s. 109).

Videre skriver Amundsen at modellen ser på empowerment som en dynamisk prosess som kan påvirkes, dog er det ikke kun opp til den enkelte ansatte. Både den ansatte selv og ledelsen har et ansvar for å tilrettelegge for myndiggjøring i organisasjonen på alle nivå (Amundsen, 2019).

I sin modell på myndiggjøring trekker også Amundsen inn elementene lederskap, selvledelse og medarbeiderskap. For myndiggjørende ledere er det viktig å motivere sine ansatte til utvikling ved å bli kjent med dem og deres sterke sider. De må utøve maktdeling og gi myndighet og ansvar. Det må også gjøres tydelig innenfor hvilket handlingsrom autonomien befinner seg. Selvledelse må utøves gjennom lederne og medarbeidernes bevisste innflytelse på seg selv, for å få den beste utgaven av seg selv. Medarbeiderskap utøves ved at man bruker sin myndighet og makt på en konstruktiv måte. Amundsen (2019) anser myndiggjørende ledelse og medarbeiderskap som komplementære elementer som gjensidig påvirker hverandre.

For å vise hvordan disse fenomenene påvirker hverandre, har Amundsen laget en modell kalt myndiggjøringshuset:



Modell 12: Myndiggjøringshuset (Amundsen, 2019, s. 247).

Kritikk av empowerment er at det er mange måter å tolke begrepet på, slik at det blir uklart (Amundsen, 2019, s. 19). Ledelsen snakker om myndiggjøring, men gjør noe annet. I tillegg er det gjort funn som viser at myndiggjørende ledelse ikke passer i alle typer bedrifter. Det er mest effektivt i bedrifter som har behov for kreativitet, proaktivitet og indre oppgavemotivasjon (Amundsen, 2019). For å få til myndiggjorte medarbeidere er det en forutsetning at medarbeiderne selv ønsker å få større handlingsrom, og en er også avhengig av det er et tillitsforhold mellom leder og medarbeider. Er ikke dette til stede vil det være vanskelig å få til myndiggjorte medarbeidere.

2.6 Tillit:

Tillit er sentralt i medarbeiderskap, det ser vi blant annet gjennom medarbeiderskapshjulet der et av elementene er åpenhet og tillit (Velten et al., 2016). Kirkhaug trekker også frem tillit som en av de sentrale elementene ved lederskap (2015). Så hva er egentlig tillit, og er alltid mistillit det motsatte av tillit?

Kirkhaug (2015) beskriver to måter å forstå tillit i forhold til lederskap. På den ene siden kan det betraktes som en sosial betingelse for å utøve ledelse, mens det på den andre siden kan sees på som en iboende egenskap og en byggestein for lederskap. Sistnevnte er nok den mest vanlige forståelsen av tillit. På bakgrunn av dette vil tillit, mer eller mindre markant, være en

del av relasjonen mellom medarbeider og leder. Nyansene vil gjerne være ut fra type tillit. Kirkhaug beskriver i sin bok, følgende typer:

- *Institusjonell tillit:* Denne type tillit er et nødvendig grunnlag for lederskap og omhandler medarbeidernes tillit til selve organisasjonen, og at deres behov for trygget og forutsigbarhet ivaretas. Det kan en se ved at organisasjonen blant annet har klare og tydelige regler og verdier.
- *Relasjonell tillit:* Å være trygg på at forventningene innfris og man ivaretas, uten at det utøves kontroll. Risiko og sårbarhet er sentrale elementer. En leder vil kunne oppleve relasjonell tillit ved at medarbeiderne deler sine tanker og følelser, og viser relasjonell tillit ved å være åpen og ærlig rundt sin ledelse. Dette oppstår oftest når man har blitt kjent med og er trygg på hverandre. Ansvar for å opprettholde tilliten går begge veier.
- *Kalkulert tillit:* Denne type tillit oppstår ofte i begynnelsen av sosiale forbindelser. Det kan beskrives ved at en nyansatt er trygg på, og har tillit til, at arbeidsgiver vil utbetale lønn for det arbeidet som utføres og det samme motsatt vei. Altså at det forventes at den man har en forbindelse med vil yte gjengjeld når vi utfører en handling (Kirkhaug, 2015).

Disse tillitstypene er til en viss grad avhengig av hverandre. Dette vises ved at når det ikke foreligger institusjonell tillit, kan det være vanskelig for leder å opparbeide relasjonell tillit til sine medarbeidere, men allikevel ikke umulig (Kirkhaug, 2015). I medarbeiderskap handler det om en begrunnet tillit, der man har opparbeidet en relasjon og man har felles mål. Tillit kolleger imellom er ut fra medarbeiderskapskonseptet avgjørende for gjennomføringsevnen, vi må ha tillit til at de andre gjør sin del av oppgaven (Velten et al., 2016).

Tillit vs. Mistillit: Kirkhaug (2015) skriver at for å forstå de ulike tillitstypene, må man også ha en forståelse for hva mistillit er. Mistillit kan, ifølge Kirkhaug, sies å være uttrykk for negative forventninger en person har til en annen person eller organisasjon. Videre skriver han at det ikke nødvendigvis er sånn at lav mistillit automatisk gir høy tillit, men er variabler som til en viss grad er uavhengig av hverandre (Kirkhaug, 2015). Heller ikke medarbeiderskap ser tillit og mistillit som motsetning til hverandre, men opplever heller at kontroll er motsetning til tillit i arbeidslivet (Velten et al., 2016). Dette er synet støttes opp av Spurkeland, som skriver at når tillitsforholdet er på plass trengs det lite kontroll og ledelse (2017), mens Amundsen skriver at tillit har med sårbarhet og risiko å gjøre, og fremhever at

medarbeiderne sammen med lederne må avveie hvor balansepunktet mellom tillit og kontroll bør være (2019).

2.7 Makt:

Man kan ikke skrive om ledelse uten å ta med makt. Ettersom vi i vår problemstilling ønsker å se hvordan innføring av medarbeiderskap påvirker forutsetningen for – og utøvelse av ledelse, er det da naturlig å også se dette opp mot makt. Kirkhaug (2015) skriver at makt, ved siden av tillit, er et sentralt aspekt i lederskap. Lederskap kan ikke utøves uten makt, det er en nødvendig betingelse. Videre skriver han at makt kan karakteriseres som ond eller god ut fra situasjonen den utøves i (Kirkhaug, 2015, s. 55). Ledere har tilgang til ulike makttyper, og ledere bør ifølge Kirkhaug, kunne bruke alle sammen. Makttypene som Kirkhaug (2015) trekker frem som ofte nevnes i litteraturen er:

- *Institusjonell makt:* Her er det snakk om den makten lederen har i kraft av stillingen og den er styrt av til enhver tids gjeldende verdier, lover og regler. En annen betegnelse på denne makttypen er posisjonsmakt. Hvor stor denne makten i realiteten er, kan variere.
- *Normativ makt:* Her er det lederens kontroll over andre virkemidler enn de rent formelle som betegnes. Lederens personlige atferd sammen med de mer uformelle virkemidlene er selve primærkilden i normativ makt (Etzioni, 1975, referert i Kirkhaug, 2015). Virkemidlene, for eksempel visjoner, brukes for å påvirke medarbeiderne i ønsket retning.
- *Referansemakt,* der den ansatte av ulike grunner ønsker å identifisere seg med leder, og ekspertmakt, der leder ut fra sin ekspertise får påvirkningskraft blir sett på som en del av konseptet normativ makt. Referansemakt blir også omtalt som karismatisk makt (Kirkhaug, 2015).
- *Belønningsmakt:* Lønnsoppykk, utstyr og andre mer uformelle goder er det lederen kontrollerer når det er snakk om belønningsmakt. Hvor stor makten er vil avhenge om medarbeiderne faktisk ønsker det godet lederen forvalter, og mulighetene lederen har til å påvirke disse.
- *Tvangsmakt:* Der de andre makttypene handler om å gi eller påvirke, handler tvangsmakt om å frata goder eller yte straff når medarbeiderne ikke gjør sine plikter (Etzioni, 1975, referert i Kirkhaug, 2015). Det kan være alt fra tap av bonus til

degradering, og i ytterste konsekvens avskjed. Mer uformell straff kan for eksempel være tilsnakk, eller mer skjult som baksnakking (Kirkhaug, 2015).

Makttypene er til dels gjensidig avhengig av hverandre. For eksempel må lederen ha institusjonell makt for å kunne utøve belønnings- og tvangsmakt. I tillegg kan makttypene ha varierende innvirkning på medarbeidernes motivasjon og engasjement ut fra forskjellige ståsted og situasjoner (Kirkhaug, 2015).

Makt er et tema i de fleste ledelsesteoriene, men hos noen mer tydelig enn hos andre. Et eksempel er transformasjonsledelse hvor det, som vi skriver om i kapittel 2.5.1, er fokus på å få til endring ved å stimulere intellektet, inspirere og påvirke. Men, Bass uttaler at, for å utøve transformasjonsledelse må man først beherske transaksjonsledelse, som i korte trekk går ut på å gripe inn når noe går galt og belønne når man oppnår målene (Bass, 2006, referert i Karp, 2014). I refleksiv ledelse er makt trukket frem i flere sammenhenger, både når det er snakk om de ulike lederskapsstilene, konteksten man leder i, motmakt og i forbindelse med at en ikke kan være leder uten å ha følgere (Alvesson et al., 2017). I verdibasert ledelse er det også trukket frem som et viktig element i ledelse, ved at det skrives at ledere er avhengig av ulike makttyper for å gjøre jobben sin, den må imidlertid være legitim og tilpasset situasjonen for ikke å bli oppfattet som ondskapsfull. Ledere trenger derfor referanser for hvordan makt skal benyttes, og verdier kan bidra som rettesnor for lederne i tillegg til de reglene som eksisterer (Kirkhaug, 2018). Medarbeiderskap tar også opp makt, men gjør det mer fordekt når det snakkes om at ansvaret skal tas av alle, ved stort eget initiativ i samhandling med et forpliktende samspill. I dette ligger det en maktoverføring, når ansatte selv skal se hva som skal gjøres og gjør det - altså det motsatte av holdningen om at dette ikke er mitt bord (Velten et al., 2016). Dette var også tema i vårt intervju med Velten, at det også handler om makt og villigheten til å gi noe av den fra seg. Han tar opp at noe av det de jobber mot er ideen om at det er toppledelsen som har de gode ideene, mellomlederne som skal tilrettelegge og medarbeiderne utøver etter ordre. Det Velten sier er forløsende her, er å heller fokusere på oppdraget og ikke på toppledelsen (intervju, 2. oktober 2019).

2.8 Ansvar:

Ansvar er til tross for at det er et lite fagområde, en av hovedpilarene i medarbeiderskap. Der lederutviklingstradisjonen tradisjonelt sett har lagt hovedvekten av ansvaret på leder,

forutsetter medarbeiderskap at man tar ansvaret sammen. Videre skriver Velten et al. (2016) at noe av årsaken til at det fungerer i arbeidslivet er, at vi i tillegg til nedskrevne rutiner og regler, har medarbeidere som tar et ekstra ansvar for å få arbeidet gjort. Det tas også opp at indre motivasjon er forutsetning for å ta ansvar. Dette, skriver de, kan sees litt i sammenheng med kontrollregimer, hvis man blir presset til å ta ansvar vil det ikke ha varig virkning. (Velten et al., 2016). Amundsen tar også opp ansvar som et viktig element i maktdeling, ved at lederne delegerer både ansvar og myndighet for å gjøre jobben. Med dette menes at medarbeiderne må ha myndighet for å kunne ta ansvar for disse oppgavene (2019). Karp skriver også om ansvar, han viser til det som noe medarbeidere og ledere tar, i tillegg til noe de har. Han viser også til at ansvar er knyttet til hver enkeltes pliktetikk, mer enn kun innholdet i en stillingsinstruks (2014).

I medarbeiderskapstrekanten er ansvar hovedfokus. Det er ansvar for arbeidsoppgavene, for arbeidskollegaene og overfor arbeidsgiver. Når det gjelder arbeidsoppgavene er det blant annet vist til at dette ansvaret kan tas ved å være kvalitetsbevisst og satse ekstra når det trengs. Evnen til å se utover egne arbeidsoppgaver, finne nye måter å jobbe på er andre områder. Ansvaret overfor kollegaer kan være å involvere og inkludere dem, eller vise omsorg. Ved å gi en kollega ros for sin innsats har du også vært ansvarsbevisst. Og når det gjelder arbeidsgiver, så er det å være lojal overfor de beslutninger som tas, og evne å se seg selv i det store bildet. Ved å forsøke å forstå utfordringene lederne står overfor og fremsnakke både dem og arbeidsgiver fremmer du også ansvar ut fra et medarbeiderskapsperspektiv (Velten et al., 2016). Medarbeiderskap tar begrepet ansvar videre når det forklares som en flernivåfaktor. Det første nivået er det man gjennom arbeidskontrakten er forpliktet til å gjøre, her utføres pliktmessige oppgaver og det kan kontrolleres at arbeidsoppgavene er gjort. Neste ansvarsnivå er ansvarlighet. Her bruker medarbeiderne mer skjønn og etiske vurderinger i forhold til hva som ut fra kontekst er riktig å gjøre. Det kan for eksempel være situasjoner der man må veie kundens behov opp mot bedriftens behov. Disse to første nivåene kan kalles forventede nivå av ansvar ved normal rolleprestering. Det øverste nivået av ansvar er initiativ, noe som ofte blir kalt ekstrarolleatferd. Medarbeiderne vil på dette nivået se hva som må gjøres og gjøre det, uavhengig av om dette er deres arbeidsområde eller ikke. På dette nivået tas det et ansvar for helheten og det presteres gjerne resultat ut over det ordinære (Velten et al., 2016). Ansvarlighet er også et av kjerneelementene i medarbeiderskapshjulet, som oppstår individuelt, og forutsetter et forpliktende samspill (Velten et al., 2016), se også kapittel 2.1.6 der vi gir en nærmere beskrivelse av ansvarliggjøring i medarbeiderskap.

Også andre forfattere tar opp temaet rundt ansvarliggjøring og ekstrarolleatferd. Karp skriver om ansvarliggjøring. Han forteller om ansvarliggjøring som en ledelsesfilosofi der alle, både ledere og medarbeidere, både har og tar ansvar. Økt ansvar skal da øke organisasjonens gjennomføringsevne. Forventningen til medarbeiderne er at de lager avtaler som de holder og på den måten viser ansvarliggjøring. Ansvarliggjøringen forutsetter at organisasjonen tror medarbeiderne er motiverte og ønsker å påvirke sin situasjon, og må ha tillit og respekt fra organisasjonen (Karp, 2014). Motivasjonens rolle er tidligere nevnt da medarbeiderskap er legger indre motivasjon til grunn for å ta ansvar (Velten et al., 2016). Ansvarliggjøring slik Karp beskriver det, er et ledelsesansvar og et kulturelt fenomen i organisasjonen som en kritisk masse av medarbeiderne utøver. Videre tar han opp at en slik ansvarliggjøring ikke kan vedtas, men må vokse frem ved at både formelle og uformelle ledere går foran som rollemodeller. Det er flere særtrekk i organisasjoner som praktiserer slik ansvarliggjøring. Det ene er kontinuitet og at det legges en innsats for å avklare roller og ansvar. Medarbeiderne må evne å forplikte seg også ved sosiale kontrakter. Det er viktig at ledelsen delegerer både ansvar og tilhørende myndighet, en ledelse som viser bemyndigelse. Det må være rom for å prøve og feile i organisasjonen og i tillegg må det være en større grad av integritet ved transparent ledelse (Karp, 2014). En som skriver mer om ekstrarolleatferd er Kirkhaug, han beskriver det som atferd som kommer til uttrykk ved medarbeidernes vilje til å komme med forslag til forbedringer og være kreativ, utover det som står i deres arbeidskontrakt (2015). Amundsen skriver også om ekstrarolleatferd, og viser til forskning som støtter under at på gruppenivå vil ekstrarolleatferd bli positivt påvirket av en støttende ledelsesstil, mens den blir negativt påvirket av mer styrende ledelse. Dog var det individuelle forskjeller også her (Amundsen, 2019, s. 125). Kirkhaug tar også opp at hvis verdien av ekstrarolleatferd ikke er forankret i arbeidsmiljøet, kan dette innebære en risiko for at medarbeidere opplever å bli straffet for å utøve dette og motsatt belønnes ekstrarolleatferd når verdien av det er forankret. Det synes også at tillit må ligge til grunn. (Kirkhaug, 2018).

2.9 Oppsummering

Vi har i dette kapitlet gitt en gjennomgang av Velten et al. (2016) sin bok om medarbeiderskap som er hovedgrunnlaget for vår forskning.

Videre har vi sett nærmere på forskningen rundt organisasjonskultur, kommunikasjon, engasjement og motivasjon, ledelse, tillit, makt og ansvar. Vi har valgt å gå inn på disse områdene da vi ser det kan belyse både medarbeiderskap som konsept, men også hvilke

utfordringer det er ved innføring og etterlevelse av konseptet, og ikke minst hva som kan være med å påvirke forutsetningen for- og utøvelse av ledelse i en slik setting.

I vårt neste kapittel vil vi redegjøre nærmere for våre metodevalg i forbindelse med arbeidet med denne oppgaven.

3.0 Metode

I denne delen av oppgaven tar vi for oss valg av forskningsdesign og strategi. Vi vil ta en gjennomgang av utvalgsriterier, gi en anonymisert presentasjon av våre informanter og fortelle hvordan vi har foretatt vår datainnsamling. Videre vil vi gjennomgå elementer ved dataanalyse, valg av kjernekatogrier og forskningskvalitet. Vi avrunder metodekapitlet med å stille oss kritiske spørsmål rundt metode og design, samt vår egen rolle som forsker.

Avslutningsvis gjør vi oss noen etiske betraktninger rundt forskningsarbeidet vi har gjort.

3.1 Valg av forskningsstrategi og design

Forskningsdesign handler om utformingen av undersøkelsen man skal gjennomføre. Når en tilnærmer seg et forskningsprosjekt, er det flere kriterier det er viktig å vurdere. Det er blant annet tidsaspektet, omfang av tema som skal forskes på, og hvilken type data som skal innhentes (Johannessen, Christofferssen & Tufte, 2011). Vi har i vår masteroppgave valgt å gå nærmere inn på hvordan medarbeiderskap kan påvirke forutsetningen for- og utøvelsen av ledelse. Det at det ikke har vært forsket særlig mye på feltet, er en av faktorene som har påvirket valg av forskningsdesign. Et annet element er tid og ressurser som vi har hatt til rådighet for vår forskning. Selv om vår forskning har gått over ett studieår, har vi ikke kunnet rette all vår oppmerksomhet mot forskningen, men har måttet gjøre dette parallelt med at vi begge har ivaretatt våre ordinære 100% stillinger i offentlig sektor. Vi har også finansiert forskningen vår selv. I neste avsnitt kommer vi nærmere inn på våre valg og vår begrunnelse for dette.

Selve undersøkelsen er gjennomført som en tverrsnittsundersøkelse, det vil si at vi har innhentet data fra en kort tidsperiode. En tverrsnittsundersøkelse kan si oss noe om hvordan det vi forsker på kan variere, ut fra de ulike erfaringene informantene har og hva de velger å fortelle oss om (Johannessen et al., 2011). Tiden vi har til rådighet gjør at det for oss ikke var

aktuelt for oss å foreta longitudinelle undersøkelser med innhenting av data over flere tidspunkt (Johannessen et al., 2011). Ei heller var det aktuelt med observasjon, hverken som tilskuer eller som deltaker, av hvordan medarbeiderskap utøves i det daglige i bedriftene (Johannessen et al., 2011). Ettersom vi ønsket å finne ut hvordan medarbeiderskap påvirker ledelse har vi valgt en kvalitativ tilnærming, da dette ga oss muligheten til å innhente data som kan forklare fenomenet mer enn en kvantitativ tilnærming som ser mer på tallmessige data (Johannessen et al., 2011). Ut fra den kvalitative tilnærmingen ønsket vi å finne en større forståelse av hvordan konseptet medarbeiderskap påvirker ledelse i de bedriftene som har tatt det i bruk. Ved å snakke med medarbeiderne i bedrifter, som benyttet konseptet medarbeiderskap, ønsket vi å få en økt kunnskap om hvordan dette oppleves ikke bare av lederne selv, men også av medarbeidere.

Det finnes mange forskjellige kvalitative forskningsdesign, blant annet grounded theory, fenomenologi og casestudie (Johannessen et al., 2011). Vi har i vår forskning valgt å benytte oss av casestudie, men har også latt oss inspirere av metodereglene til grounded theory, ved at vi har forsøkt å gjøre analysen parallelt med datainnsamling, og fenomenologi ved at vi til en viss grad har skjelet til den mening som ligger bak informantenes erfaring med medarbeiderskap, med utgangspunkt i tilgjengelig teori (Johannessen et al., 2011). I vår forskning ønsket vi å se nærmere på noen få bedrifter, og forsøkte å gå mer i dybden ut fra vår problemstilling. Vi har valgt å gå for en enkeltcasedesign, der analyseenehetene er tilnærmelsesvis like ved at de alle aktivt har benyttet medarbeiderskap som konsept. Vi har, for å få en bredere tilnærming, valgt å intervju medarbeidere fra tre ulike bedrifter. Dette kan kalles en enkeltcasedesign med flere analyseenheter. Fordelen med dette er at vi får et større grunnlag for å undersøke vår problemstilling (Johannessen et al., 2011). Vi kommer nærmere inn på hvordan dette ble gjennomført i kapittel 3.3.

3.2 Utvalgsriterier

Utvalgsstørrelse, utvalgsstrategi og rekruttering er ifølge Johannessen et al. (2011) kjente prinsipper for utvelgelse av informanter til kvalitative undersøkelser. Vi begynner med å se nærmere på utvalgsstørrelse. Johannesen et al. (2011) redegjør for at et utvalg med 10-15 informanter er vanlig i mindre prosjekter som vårt. Vi endte til slutt opp med 12 informanter fordelt på 3 bedrifter. Med en utvalgsstørrelse på 12 informanter var vi enige om at vi ønsket å intervju informantene hver for seg. Videre la vi opp til at alle informantene skulle

få samme status med hensyn til viktighet, på tross av at Johannessen et al. (2011) sier at dette ikke er vanlig i kvalitative intervju. Det normale er at noen informanter gis en mer sentral rolle enn andre (Johannssen et al., 2011).

Problemstillingen vår er knyttet direkte opp mot bruk av konseptet medarbeiderskap som i stor grad er utviklet av Velten, Tengblad og Heggen. Dette tilsa at når vi valgte utvalgsstrategi var vi avhengige av å komme i kontakt bedrifter som benytter og/eller har benyttet konseptet for å få relevante data til vår forskning. Velten og Heggen driver i dag firmaet Teamwork som tilbyr konsulentbistand ved innføring av medarbeiderskap. Årsaken til at vi har valgt bedrifter som Teamwork har vært aktivt inne i som konsulenter, er å øke sannsynligheten for at det er konseptet medarbeiderskap definert ved medarbeiderskapstrekanten som potensielt har bidratt til endringene i bedriften og dennes ledelse. Det finnes andre konsulenter som jobber innenfor lignende felt og tilbyr foredrag om medarbeiderskap, men disse har gjerne fokus på andre elementer i tillegg. Teamwork har i tillegg utviklet en rekke HR-faglige utviklingsverktøy (Velten et al., 2016) som alle de bedriftene vi har valgt å forske på har benyttet i større eller mindre grad.

Vi kontaktet Heggen i Teamwork og spurte om han hadde mulighet for å kunne bistå oss med å komme i kontakt med aktuelle bedrifter. På den måten sikret vi at vi kom i kontakt med relevante bedrifter for vår forskning, samtidig som vi sparte tid og ressurser på dette arbeidet. Heggen undersøkte og gav oss kontaktdata til HR-lederne til tre bedrifter som var positive til å bistå vår forskning. Deretter tok vi selv kontakt med de aktuelle HR-lederne pr. e-post, og ba om hjelp til å finne informanter, i tillegg til å overbringe nærmere informasjon om deltakelse og hva dette innebar for den enkelte informant. I motsetning til det som er vanlig har vi ikke rekruttert våre informanter selv, men overlatt dette til bedriftene. Vi ba dog om at det blant de fire informantene skulle være en leder, en medarbeidere med særrolle (tillitsvalgt og/eller verneombud) og to medarbeidere uten særrolle. Vi har valgt å ikke definere tillitsvalgt/verneombud nærmere ettersom fokuset i vår forskning var om det å ha en særrolle i bedriften påvirket tilnærming til medarbeiderskap.

3.3 Datainnsamling

Vi besluttet tidlig i prosessen at vi ønsket å hente inn informasjon ved hjelp av semistrukturerte intervju, i motsetning til ustrukturert eller strukturert intervju (Johannessen et

al., 2011). Årsaken til at vi valgte semistrukturerte intervju som metode, var at den gir oss muligheten til å veksle mellom ulike temaer basert på informasjon fra informanten (Johannessen et al., 2011). Videre oppfordret vår veileder Tom Karp oss til å være «musikalske» i intervjusituasjonen. Vi bygget derfor vår intervjuguide opp slik at den både tilrettela for refleksjon hos informantene og muligheter for oss til å avvike fra intervjuguiden hvis informantene kom inn på andre forhold som kunne være interessant for vår forskning.

Under utarbeidelsen av intervjuguiden fulgte vi rådene fra Johannessen et al. (2011, s. 149) om å presentere oss selv først, informere om oppgaven vår, om anonymisering, om muligheten til å trekke seg fra intervjuet, muligheten for å stille spørsmål underveis, samt å få avklart om informanten vår var leder eller medarbeider med eller uten særrolle. Spørsmålene som vi mente kunne bidra til å besvare problemstillingen vår, kan grovt inndeles i følgende overskrifter: Medarbeiderskap – definisjon, introduksjon og arbeid med konseptet, motivasjon og mestring, premisser, rammer og kultur, og ledelse. Hver «overskrift» inneholdt flere spørsmål.

Før vi gjennomførte selve intervjurunden ble det gjennomført to dummyintervju i en annen bedrift som også har tatt i bruk konseptet medarbeiderskap. På denne måten fikk vi avklart om vi måtte gjøre endringer i intervjuguiden før vi startet vår forskning. En av oss jobber i denne bedriften og vi valgte derfor å ikke bruke denne bedriften som forskningsobjekt. Dette er også i samsvar med anbefalingene til Johannessen et al. (2011).

Samtlige intervjuer ble gjennomført i første halvdel av oktober 2019. De fleste ble gjennomført på bedriftene i lokaler som de stilte til disposisjon for oss, mens to av intervjuene foregikk via Skype. I forkant av intervjuene hadde vi blitt enige om at den ene av oss skulle lede intervjuet. Den andre forsøkte å skrive inn tilbakemeldinger fra informantene i intervjueskjemaet, slik at vi likevel hadde fylldige notater hvis teknikken skulle svikte, i tillegg til å supplere intervjuleder med oppfølgingsspørsmål ved behov. Samtlige informanter og Johan Velten samtykket til at vi kunne ta opp intervjuet på diktafon. Ingen av informantene hadde sett intervjuguiden på forhånd. Bakgrunnen for dette var at vi var opptatt av å få informantens erfaringer med medarbeiderskap i hverdagen, og ikke en beskrivelse av hvordan de ønsker at den skal være. Hagen (2007) redegjør for at spesielt ledere har en tendens til det siste. Vi avsluttet intervjuene med å spørre om informantene hadde noe å tilføre utenom det

som allerede var sagt eller om det var annen informasjon som vi burde vite noe om, noe som også er i tråd med anbefalingen fra Johannessen et al. (2011).

3.4 Utvalg av analyseenheter og informanter

Alle våre tre bedrifter benytter, som tidligere redegjort for, konseptet medarbeiderskap og alle hadde bistand fra Teamwork i forbindelse med implementeringen av konseptet. To av bedriftene kan benevnes som idealistiske, dvs. deres bedrifter har som formål å hjelpe mennesker til et bedre liv. Den tredje bedriften kan beskrives som kommersiell og opererer innenfor detaljvarehandel med butikker i hele Norge. To av våre informanter er menn og ti er kvinner. Ellers kan vi opplyse om at blant våre informanter finnes det personer som har arbeidet under to år i bedriften, men også de med 30 års fartstid. Svært mange av dem har akademisk utdanning, også på master nivå. De aller fleste opplyste at de har valgt arbeidsgiver ut ifra en genuin interesse for formål.

Flere av informantene har uttrykt et ønske om anonymitet og dette sammen med økt fokus på GDPR gjør at vi har valgt å anonymisere både bedriftene og informantene. Av anonymitetshensyn velger vi å referere til bedrift A, B og C og informantene er nummerert fra 1 til 4 pr. bedrift i tilfeldig rekkefølge. Dette har vi vist i følgende tabell der vi også tar med hvilken rolle den enkelte har i bedriften.

Bedrift nr. A	Bedrift nr. B	Bedrift nr. C
Informant nr. 1 – leder	Informant nr. 1 – leder	Informant nr. 1 - medarbeider
Informant nr. 2 - medarbeider	Informant nr. 2 – medarbeider	Informant nr. 2 – tillitsvalgt/verneombud
Informant nr. 3 – tillitsvalgt/verneombud	Informant nr. 3 – leder	Informant nr. 3 - leder
Informant nr. 4 - medarbeider	Informant nr. 4 – leder	Informant nr. 4 - medarbeider

Tabell 1 - Oversikt over casebedrifter og informantene med rolle.

3.5 Dataanalyse

Kvalitative data bør, i motsetning til kvantitative data, fortolkes av forskeren selv siden datamaterialet må analyseres opp mot forskernes ståsted, hypoteser og teori (Johannessen et al., 2011). Alvesson og Sköldbberg (2018) redegjør i sin bok *Reflexive Methodology* for

viktigheten i kvalitativ forskning av å kunne analysere på flere nivå og samtidig kunne gå frem og tilbake i analysearbeidet med ulikt fokus. Vi opplevde at vi allerede etter første intervju begynte å tolke og analysere svarene utfra vår forkunnskap om medarbeiderskap. Dette er ifølge Johannessen et al. (2011) ikke uvanlig. Men selv om vi både hadde notater og lydfiler fra intervjuene fant vi det riktig å transkribere samtlige intervju før vi gikk i dybden på analyse av funn.

Vi transkriberte intervjuene selv, og valgte en tilnærmet full transkribering av alt som kom frem under intervjuene. Dvs. ord som hmm, latter o.l. ikke ble transkribert fullt ut i alle intervju, men der informantene brukte lang tid på å svare er dette illustrert med tankestrek. Dette viste seg å være et tidkrevende arbeid, noe vi var forberedt på siden det i Johannessen et al. (2011) fremkommer at en må beregne fire timer for å transkribere en times intervju. Fordelen med å transkribere selv er at vi fikk kjennskap til datamaterialet på en annen måte, enn om noen andre hadde gjort oppgaven for oss. Vi så også fordelen ved dette når vi begynte på selve analysearbeidet av dataene våre.

3.5.1 Alvesson og Sköldberg rammeverk for refleksiv analyse

Alvesson og Sköldberg (2018) foreslår et rammeverk med fire nivåer for å tolke og analysere datagrunnlaget ut ifra. Disse er: a) *Datanivå (f.eks. Grounded theory)*, b) *Fortolkning (Hermeneutikk)*, c) *Kontekst* og d) *Dekonstruksjon* (Alvesson og Sköldberg (2018, s. 339). Hensikten med rammeverket er at forskeren skal tvinges til å sette egne antakelser og inngrodde tenkemåter til side for å se det uventede både i form av tolkninger og resultater. Alvesson og Sköldberg (2018) innrømmer at en forsker aldri vil kunne se datagrunnlaget med uskyldige barns øyne, siden man ubevisst vil farges av egne erfaringer. Vi brukte dataverktøyet Nvivo når vi analyserte datagrunnlaget vårt på det Alvesson og Sköldberg (2018) betegner *datanivå*. Her lastet vi inn våre transkriberte intervju for deretter å dele materialet inn i kategorier eller koder (Kvale & Brinkmann, 2015). Dette benevnes «Nodes» i Nvivo (Nvivo versjon 12). Det er to måter å kode på, enten det som kalles begrepsstyrt eller datastyrt koding (Kvale & Brinkmann, 2015). Vi valgte å benytte datastyrt koding når vi skulle kategorisere datagrunnlaget vårt. Datastyrt koding vil si at en utvikler kodene underveis i analysen basert på tolking av materialet (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 227). Vi gjennomgikk først datagrunnlaget vårt hver for oss, for å få en bredest mulig gjennomgang av dataene. Eksempler på kategorier vi fant var ledelse, forventninger,

omstilling etc. Når vi så satte sammen våre kategoriseringer i et dokument viste det seg at det var stor grad av samsvar i arbeidet vårt, noe som både er en styrke og en svakhet for oppgaven. Styrke fordi vi er samstemte om hvordan vi tolker informasjonen fra informantene og dermed en felles forforståelse av tematikken. En svakhet fordi det kan hindre oss i å se nyanser som kan ha betydning for oppgaven vår. Deretter tok vi en gjennomgang av kategoriene vi hadde kommet frem til med henblikk på å få redusert antall kategorier ned til ett operasjonelt nivå av mulige kjerne kategorier for vår problemstilling, det vil si det som Johannessen et al. (2011, s. 208) omtaler som *kategoriseringsprosessen*.

Strauss (1987), har utviklet noen kriterier for å finne kjerne kategorier som er relevant for problemstillingen. Her tar man utgangspunkt i kategoriens hyppighet, koblinger mot andre kategorier, klar implikasjon til kjent teori og muligheten for å utvikle ny teori, samt muligheten for stor variasjon i analysen (Strauss, 1987, s. 36). Vi testet samtlige av de mulige kjerne kategoriene opp mot Strauss sine kriterier. Dette resulterte i at vi kom frem til følgende kjerne verdier i alfabetisk rekkefølge: Ansvar, Engasjement og motivasjon, Kommunikasjon, Ledelse, Organisasjonskultur, Makt og Tillit. Vi vil gå nærmere inn på kvalifiseringen av våre kjerne kategorier i kapittel 3.6.

Det andre perspektivet i Alvesson og Sköldberg (2018) rammeverk er *fortolkninger* eller hermeneutikk. Hermeneutiske fortolkningsprinsipper går ut på å søke etter mening gjennom å finne mønstre i datagrunnlaget, hvor målet er å komme inn i kjernen av teksten (Kvale & Brinkmann, 2018). For å lykkes må en hele tiden bevege seg mellom tekst og egen forståelse for helheten og delelementer, det ene må ses i lys av det andre og vice versa (Johannessen et al., 2011). Under hele fortolkningsprosessen skal en søke å holde en avstand til sine fortolkninger og lete etter potensielle feilkilder (Alvesson & Sköldberg, 2018). *Kontekst* er det tredje perspektivet i rammeverket til Alvesson og Sköldberg (2018). Her anbefaler Alvesson og Sköldberg (2018) at en anvender kritisk teori, for derigjennom å analysere og forstå konteksten informantene arbeider innenfor, og gjennom dette se hvilke perspektiver det kan tilføre analysen. Analysen kan tilføres noe gjennom å forstå ubevisste prosesser, maktforhold, ledende logikker og agendaer. Empiriske data har ikke eneretten på å fremstå som faktum, men må forstås i lys av konteksten de virker i (Alvesson & Sköldberg, 2018).

Det siste perspektivet i Alvesson og Sköldberg rammeverk er *dekonstruksjon* (2018). Kvale og Brinkmann (2018, s. 260) redegjør for at dekonstruksjon medfører å rive en tekst i stykker, se kjente fenomener fra andre innfallsvinkler, lese mellom linjene for å søke å finne skjulte meninger, for derigjennom å sette det sammen til ny tekst.

Vi har etter beste evne søkt å ta de ulike analyseperspektivene med oss inn i vår analyse av data, og spesielt i kapittel 4. Der søker vi å fortolke informantenes utsagn og sette dem inn i konteksten de gis, for derigjennom å lete etter ny mening. Vi bruker sitater fra våre informanter for å underbygge analysen vår, samtidig som vi har forsøkt å ikke la oss farge av egne meninger og erfaringer i arbeidet.

3.6 Kategorier til videre drøfting

Som vi redegjorde for i forrige delkapittel, identifiserte vi kjernekategoriene ansvar, engasjement og motivasjon, kommunikasjon, ledelse, makt, organisasjonskultur og tillit som sentrale for vår forskning. Vi vil nå redegjøre for hvorfor vi endte ut med disse kjernekategoriene.

For å finne ut hvilke av disse som er relevant for problemstillingen vår, legger Strauss opp til å teste dem opp mot følgende kriterier:

- «Kategorien må være sentral, noe som innebærer at den må lett kunne kobles til mange andre kategorier og den må ha koblinger opp mot andre kategorier
- Den må dukke opp ofte i datagrunnlaget
- Kategorien må ha klare implikasjoner for kjent teori
- Kategorien må kunne brukes til å utvikle ny teori
- Kategorien må gi rom for variasjon i analysen» (Strauss, 1987, s. 36).

Vi benytter ordet ledelse på en av våre kjerne kategorier, men ledelse må her forstås som en samlebetegnelse på forhold som lederstil, samspill og hierarki. Med utgangspunkt i problemstillingen vår «*På hvilken måte påvirker konseptet medarbeiderskap forutsetningen for – og utøvelsen av ledelse?*» vil vi måtte belyse elementene i ledelse for å kunne svare ut problemstillingen vår, da vi ut fra vår empiri ser at disse elementene er med å påvirke ved innføringen av- og arbeidet med medarbeiderskap. *Ledelse* vurderes derfor ikke opp mot Strauss (1987) sine kriterier.

Makt er ifølge Kirkhaug (2015) en nødvendig forutsetning for utøvelse av ledelse. Dette tilsier at makt vil være en kjernekategori for vår forskning, selv om begrepet «makt» ikke benyttes direkte i datagrunnlaget vårt. Derimot inneholder datagrunnlaget vårt mange indirekte koblinger til makt. Videre har makt klare implikasjoner for kjent litteratur innenfor ledelsesforskning, og vil være et element som tilfører ulike vinklinger for analyse og drøfting. Makt defineres derfor som en kjernekategori for vår forskning.

Kategoriene *ansvar* og *tillit* mener vi kan kobles opp mot hverandre og mot alle andre kategorier. De dukker opp ofte i datagrunnlaget, har klare implikasjoner for kjent teori og de vil kunne tilføre forskjellige perspektiver i analyse og drøfting. *Ansvar* og *tillit* defineres derfor som kjerne kategorier.

Engasjement, forventning, kommunikasjon og kultur er alle kategorier som vi anser som sentrale, siden de kan kobles både opp mot hverandre og andre kategorier. De har alle implikasjoner mot teori, samtidig som de kan bidra til å nyansere bildet og gi flere innfallsvinkler til å studere problemstillingen nærmere. Engasjement og forventning henger slik vi ser det nært opp mot motivasjon og mestring, noe vi også finner støtte for i litteraturen. Vi velger derfor å slå disse sammen til kjerne kategorien *engasjement og mestring*. Kommunikasjon og kultur i organisasjoner inngår på mange måter i rammeverket for all samhandling i organisasjoner, og som igjen vil kunne ha implikasjoner for forutsetningen for- og utøvelse av ledelse.

Endring er en annen mulig kjernekategori. Den har implikasjoner for kjent teori, kan kobles til flere andre kategorier og kan de rom for variasjoner i analyse og drøfting. Men samtidig ser vi at våre informanter snakker om endring mer som en årsak til medarbeiderskap og som et resultat av endringer i samfunnet og/eller av medarbeiderskap. Derimot har ikke holdepunkter i empirien som tilsier at endring vil bidra til å belyse problemstillingen vår, og dermed oppfyller ikke endringen kriteriene for å kunne kalles en kjerneverdi. Endring vil derfor kun bli belyst i forbindelse med drøftingen av andre kategorier hvor dette fremstår som naturlig.

De mulige kategoriene *involvering*, *mennesker* og *nyansettelsesprosesser* finner vi at disse ikke oppfyller vilkårene for å kunne defineres som kjerne kategorier, og de blir derfor ikke belyst nærmere i teori, empiri og drøfting. Årsaken til dette er at de er elementer i andre

kategorier, og vi ser ikke at de vil tilføre vår forskning ytterligere innsikt om disse belyses enkeltvis eller om de inngår i drøftingen i andre kategorier.

Når det gjelder den mulige kategorien *effekten av medarbeiderskap* oppfyller denne ikke Strauss (1987) sine kriterier, og blir ikke tatt med videre som en egen kjernekategori. Vi begrunner dette med at effekten av medarbeiderskap er et resultat av bl.a. ledelse, makt, kommunikasjon i våre bedrifter etter at de har innført medarbeiderskap som konsept, og ikke en forutsetning for- og utøvelse av ledelse i de bedriftene vi har sett på. Derimot vil vi bruke funn fra denne mulige kategorien til å underbygge drøftingen vår i andre kategorier.

Oppsummert gir dette oss disse kjerne kategorier: ledelse, tillit, makt, ansvar, organisasjonskultur, kommunikasjon og engasjement og motivasjon. Inndelingen i kjerne kategorier legges til grunn for presentasjon av teori i kapittel 2, empiri i kapittel 4 og drøfting i kapittel 5.

3.7 Spørsmål knyttet til reliabilitet og validitet

Reliabiliteten og validiteten sier noe om kvaliteten på forskningen som har blitt utført. Men, innenfor kvalitativ forskning er det ikke alltid så enkelt å dokumentere dette som ved tallbasert kvantitativ forskning. Noen ganger må det også vurderes ut fra andre kriterier (Johannessen et al., 2011). Guba og Lincoln (1985) og Lincoln og Guba (1989) referert til i Johannessen et al. (2011) opererer med begrepene *pålitelighet* (reliabilitet), *troverdighet* (begrepsvaliditet), *overførbarhet* (ekstern validitet) og *bekreftbarhet* (objektivitet) da de mener at kvaliteten på kvalitative undersøkelser må vurderes på et annet sett enn kvantitative undersøkelser (Johannessen et al., 2011, s. 243). Vi vil i de følgende avsnittene benytte oss av denne inndelingen for å forsøke å avklare spørsmål rundt kvaliteten på vår forskning.

Pålitelighet (reliabilitet): Metodekapitlet beskriver vår forskningsprosess og kontekst på denne i detaljer og fremstilles for at forskningsprosessen kan etterprøves så langt det er mulig. Vi tar også opp hvordan vi har fått tilgang til våre case-bedrifter, og ser problemstillingen ved at det er firmaet som med sin konsulentvirksomhet har innført konseptet medarbeiderskap i disse bedriftene, som også har skaffet oss våre case-bedrifter. Ved å være transparent på kontekst rundt dette vil påliteligheten til vår forskning øke. Vi er også klar over at konteksten

påvirker utfallet og at det i kvalitativ forskning er den subjektive forståelsen som ligger til grunn i analysen (Johannessen et al., 2011).

Troverdighet (begrepsvaliditet): Måler vi det vi tror vi måler, eller får vi svar på noe helt annet? Her er det mange fallgruver, det kan for eksempel være at vi ikke har stilt de riktige spørsmålene. Dette har vi forsøkt å bøte på ved å ha to dummyintervju. Vi intervjuet en leder og en medarbeider uten særrolle i bedriften. Bedriften hadde også tatt i bruk konseptet medarbeiderskap. Ut fra resultatet av disse to intervjuene så vi at vår intervjuguide, med noen små justeringer, hadde stort potensiale for å få frem informasjon som ville kunne belyse vår problemstilling. Det kan også være at informantenes svar i seg selv påvirker resultatet av forskningen, de kan være sanne eller usanne (Johannessen et al., 2011). Her har vi søkt å se svarene ut fra den konteksten informantene er i, alt fra nedbemanningssituasjon til mulig overgang til lederrolle er tatt med når vi har gjennomført vår analyse for å styrke vår forskning. Det er også flere andre former for metodefeil man må være bevisste på. Det vi har hatt mest fokus på i arbeidet med gjennomføring av intervjuer og analyse er; *utvalgsskjevhet, frafallsskjevhet og kognitiv skjevhet* (Wilkinson 2000; Moyles 2002; Robson 2002; Shaughnessy et al. 2003; Cohen et al., 2008, referert i Johannessen et al., 2011, s. 245). *Utvalgsskjevhet:* Det kan være at det er få eller ingen bedrifter med dårlige erfaringer med konseptet medarbeiderskap som har deltatt i forskningen. Det kan også være at bedriftene som har deltatt, bevisst har valgt ut medarbeidere som er positive til medarbeiderskap og hva dette har bidratt med. Dette er element som for øvrig også spiller inn i forhold til overførbarhet. *Frafallsskjevhet:* I løpet av intervjuperioden var det noen få informanter som av ulike årsaker måtte trekke seg og ble erstattet av andre i siste øyeblikk. Dette førte til at vi fikk en overrepresentering av ledere i en bedrift og av medarbeidere uten lederrolle i en annen. Ettersom vi ikke skulle intervju informantene mer enn en gang fikk det ikke de største konsekvensene, men dette er noe vi allikevel skjelte til ved analysen av vår empiri. *Kognitiv skjevhet:* Dette handler om kognitive tilnærminger i måten folk samhandler på (Johannessen et al., 2011). Blant annet har vi vært bevisst på at det kan være fort gjort å tolke informasjon i lys av egne synspunkt og verdier. Noe annet vi også har vært bevisste på i vår analyse av empirien er tendensen til å svare det som forventes, enten av oss som forskere eller fra bedriftens side. Det kan også være at man forteller at man oppfører seg på en sosialt akseptert måte, selv om mens realiteten i vårt tilfelle kan, i ytterste konsekvens, være at de ikke følger prinsippene i medarbeiderskap i det hele tatt.

Overførbarhet (ekstern validitet): Kan resultatene fra vår forskning overføres til lignende bedrifter, det er spørsmålet her. Analysen består av å ta bestanddelene i empirien, bryte den ned for deretter å bygge delene sammen ut fra et forskerperspektiv. Ved å gjøre det lager vi som forskere et nytt og forenklet bilde på den typiske virkeligheten. Som forskere utvikler vi da teorier eller fortolkninger som belyser det fenomenet man ser på. En undersøkelses overførbarhet vil være begrenset til i hvilken grad en som forsker klarer å finne forklaringer, begreper og fortolkninger som kan være nyttige også i andre felt enn det spesifikke man studerer (Johannessen et al., 2011, s. 247-248). Vi tenker at det vi har funnet ut gjennom vår forskning kan overføres også til bedrifter, selv om de ikke konkret har benyttet seg av konseptet medarbeiderskap. Resultatene vi har fått, sier noe om hva som er med på å påvirke både forutsetningen for ledelse og selve utøvelsen av ledelse, og dette kan man skjele til selv om man ikke bruker konseptet.

Bekreftbarhet (objektivitet): Vil resultatene våre kunne gjenskapes av andre gjennom tilsvarende forskning? For å sikre dette i størst mulig grad er det viktig å beskrive beslutningene som tas i forskningsprosessen. Da kan den som leser forskningen følge denne og gjøre sine vurderinger ut fra dette (Johannessen et al., 2011). For å sikre mest mulig objektivitet i vår forskning har vi gjennom hele prosessen vært kritisk til eget arbeid, vi har sett på hverandres skriftlige utkast og stilt spørsmål til hverandre for å avklare intensjonen bak spørsmål og formuleringer. På den måten har vi forsøkt å være vår egen djevelens advokat for å gjøre resultatet så etterprøvbart som mulig.

3.8 Refleksjon over egen rolle som forsker

Som forsker har man ikke bare et etisk ansvar, men også et juridisk ansvar. Når man i forskningsprosessen er i direkte kontakt med andre mennesker, som for eksempel i en intervjusituasjon, er det viktig å være bevisst de etiske og juridiske problemstillingene som kan dukke opp. Vi må være klar over hva man kan, og ikke kan, gjøre. Det er flere eksempler opp gjennom forskningshistorien som viser at dette er et høyst aktuelt. Et eksempel på studier med etiske problemstilling er Milgrams studier i 1960-årene. I disse ble innleide forskningsassistenter bedt om å gi elektrisk støt til en forsøkspersoner, for å, tilsynelatende, studere effekten straff hadde på læring. Tvisten her var at alle, unntatt forskningsassistentene, visste at det ikke ble gitt elektrisk støt på ekte. Det egentlige forsøket gikk på hvor langt en

person ville gå i utførelsen av straff, elektrisk støt, under påvirkning av en autoritet (Johannessen et al., 2011).

Nå var ikke vår forskning like ekstrem som dette, men selv vi som førstegangsforskere på mastergradsnivå måtte ta hensyn i vår forskning. Blant annet var det viktig for oss å ta vare på våre informanter ved at vi ikke stilte for nærgående spørsmål og ved at vi behandlet alle med respekt. Dette har vi gjort blant annet ved å gi alle full anonymitet i vår masteroppgave, dette da enkelte ønsket forsikring om at deres svar ikke kunne føres tilbake til dem. Vi er også opptatt av at det vi forsker på og kommer frem til, ikke skal benyttes til andre formål enn selve studiet og masteroppgaven. Vi er derfor bevisste på dette i måten vi skriver selve oppgaven.

Det er vedtatt forskningsetiske retningslinjer av den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora. Disse sammenfatter noen hensyn vi som forskere må ta med oss i vårt arbeid. Dette er 1. informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi, 2. forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og 3. forskerens ansvar for å unngå skade (Nerdrum, 1998). 1. *informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi*: den som blir intervjuet har råderett over egen deltakelse. Det skal være et frivillig og informert samtykke, og dette samtykket skal også være mulig å trekke i løpet av forskningsperioden. Vi kommer tilbake til samtykkeskjema i et senere avsnitt. 2. *forskerens plikt til å respektere informantens privatliv*: Hvis et forskningsobjekt ikke ønsker å gi utleverende informasjon skal dette respekteres. Likeså skal objektet stole på at informasjon som er gitt til forskeren behandles konfidensielt. 3. *forskerens ansvar for å unngå skade*: undersøkelsen skal bidra til lavest mulig belastning (Johannessen et al., 2011; Nerdrum, 1998).

Vårt forskningsprosjekt ble i forkant av intervjurundene meldt til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD). De foretok en gjennomgang av vår intervjuguide (vedlegg 1) og sjekket at vårt samtykkeskjema (vedlegg 2) inneholdt alle formaliteter. Det er personopplysningsloven (2018, kapittel 2) som stiller krav til samtykke. I henhold til forvaltningsloven (1967, § 13) er det også slik at all informasjon som kan føres tilbake til enkelte er taushetsbelagt (Johannessen et al., 2011). I vårt samtykkeskjema ble informantene blant annet orientert om årsaken til vår forskning, muligheten for å trekke samtykke når som helst uten å oppgi grunn, på hvilken måte vi skulle oppbevare data, samt tidsaspektet på lagring av data. Vi har oppbevart og lagret data om informantene separat fra

svarene, slik at vi på den måten har ivaretatt taushetsplikt og anonymitet for våre informanter. Det er også kun oss to forskere, samt vår veileder, som har hatt tilgang til data som er innhentet gjennom våre intervju. Gjennom dette har vi også sørget for å ivareta de forskningsmessige hensyn vi viser til i forrige avsnitt.

Det er også viktig å ivareta både etiske og juridiske hensyn når nettsider blir benyttet i forskningen og senere i det skriftlige resultatet (Johannessen et al., 2011). Dette har vi ivaretatt ved å ta sidene vi har benyttet oss av inn i litteraturlisten med henvisning til hvilken dato det er opprettet, oppdatert eller lastet ned. På den måten er også den delen av forskningsarbeidet etterprøvbart.

3.9 Refleksjon over valgt design og metode

Vår forskning er basert på kvalitativ metode og semistrukturelle intervju. Dette har ut fra tidsperspektivet vi har hatt til rådighet vært en fornuftig tilnærming, som har gitt oss mye verdifull kunnskap. Vi ser imidlertid, ut fra et forskningsstandpunkt, at det hadde vært formålstjenlig å kunne hatt muligheten til observasjon i bedriftene vi intervjuet. Videre ville også en kvantitativ tilnærming styrket vår oppgave. Det vi spesifikt skulle tatt med, er i hvilken grad sykefraværet i de respektive bedriftene har utviklet seg fra perioden før de tok i bruk medarbeiderskap som konsept, til dagens dato. Årsaken til at dette hadde vært av interesse er at vi har erfart at graden av sykefravær også er med å påvirke forutsetningen for – og utøvelse av ledelse. I tillegg er dette noe som Velten tar opp i intervjuet med oss, at noe av effekten de har sett etter innføring av medarbeiderskap er at sykefraværet har gått ned i disse bedriftene (intervju, 2. oktober 2019). I tillegg hadde det vært interessant å se på graden av turnover. Hvis det er stor grad av utskiftning av medarbeidere, er dette også med å påvirke måten ledelse utøves på. Å ta med tallmessig sykefraværdata og sammenligne dette over tid kunne da vært med å nyansere hvilken effekt medarbeiderskap har hatt på forutsetningen for – og utøvelse av ledelse.

Vi intervjuet til sammen 12 medarbeidere i tre bedrifter. Teamwork bisto med å skaffe disse. Hvis vi i tillegg hadde intervjuet bedrifter som benyttet konseptet medarbeiderskap, men ikke var valgt av Teamwork og også hadde hatt en nøytral bedrift, som kontrollcaser, kunne vi ha hatt større forutsetning for å si noe om validiteten og reliabiliteten i våre funn. Bedriftene vi intervjuet var ikke kjente for oss fra før. Hadde vi brukt tid på observasjon ville vi kanskje fanget opp data som kunne nyansert bildet på effekten av medarbeiderskap. Det at vi ikke

kjente bedriftene inngående kan både være en fordel og en ulempe. En fordel ved at vår tolkning ikke blir farget at tidligere kunnskap, men en ulempe ved at noe informasjon potensielt vil kunne misforståes ettersom vi ikke kjenner kulturen og verdiene i den enkelte bedrift. Det at det er vanskelig å forstå fenomenet uten å kjenne konteksten er også noe Johannessen et al. (2011) tar opp, og også her anbefales det observasjon for å kunne skille mellom informasjon som er relevant og irrelevant i forskningsøyemed (Johannessen et al., 2011, s. 247).

Vi opplever at, til tross for at det er flere elementer som kunne bidratt til en større forståelse, så har vår forskning gitt oss ny kunnskap. Våre informanter har, sammen med dypdykk i tilgjengelig litteratur, gitt oss uvurderlige innspill og innblikk i hvordan bedrifter agerer etter innføring av medarbeiderskap som konsept.

3.10 Etiske problemstillinger

I løpet av forskningsarbeidet har vi kommet opp i flere etiske problemstillinger. Disse har vi forsøkt å løse på best mulig måte. I vår forskning har vi benyttet relativt få bedrifter og dertil medarbeidere. Dette kan være en etisk utfordring, ved at medarbeiderne blir gjenkjennbare ut fra sine svar. Vi har derfor gjort tiltak for å ivareta dette, ved å anonymisere både bedrift og selve informanten i vår skriftlige oppgave. På den måten sikrer vi at informantene kan gi sine svar uten å være redd for negative konsekvenser på arbeidsplassen. Videre har vi i utarbeidelsen av intervjuguiden passet på at våre spørsmål ikke i seg selv skaper etiske problem for informantene. I selve intervjuet ble det heller ikke diskusjoner rundt det som ble tatt opp av informantene. Dette løste vi heller med oppfølgingsspørsmål for å avklare aktuelle element rundt vår problemstilling.

En annen etisk problemstilling er at en av oss er sertifisert veileder i medarbeiderskap og jobber med innføring av medarbeiderskap i egen bedrift. Dette har vi vært veldig bevisste på både når vi gjennomførte intervjuene og i tolkningsarbeidet etterpå. Vi har sparret med hverandre i denne prosessen. Dette har kanskje heller ført til at vi har vært mer kritiske i vår analyse, da vi har kunnet stille andre spørsmål enn om vi ikke hadde inngående kunnskap til konseptet medarbeiderskap.

Vi har hele tiden jobbet ut fra de forskningsetiske retningslinjene, og våre informanter ble informert i forkant hva vi ønsket å forske på. De fikk levert samtykkeskjema med informasjon om forskningsprosjektet før intervjuet startet og har også hatt muligheten til å trekke seg når som helst i løpet av denne prosessen.

4.0 Empiri

Vi innleder med en kort beskrivelse av årsaken til at bedriftene valgte å innføre konseptet medarbeiderskap, slik at en lettere kan sette informantenes utsagn inn i kontekst.

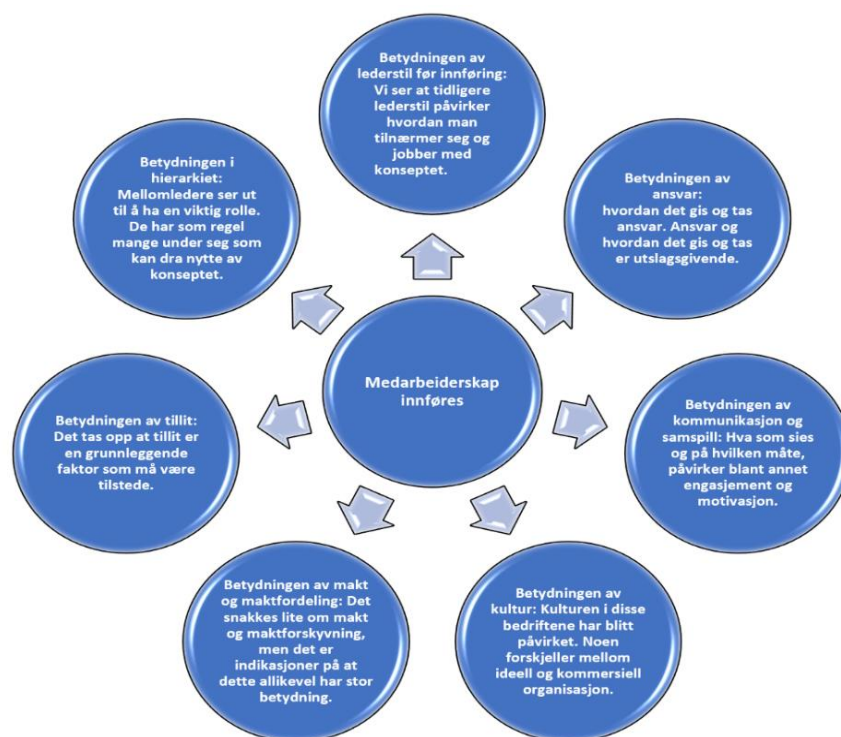
Vi avrunder innledningen på vårt empirikapittel med å vise en modell som belyser våre hovedfunn opp mot vår problemstilling *“På hvilken måte påvirker konseptet medarbeiderskap forutsetningen for - og utøvelse av ledelse?”*. Deretter går vi over til en grundig gjennomgang av våre funn fra intervju med 12 informanter, fordelt på tre ulike bedrifter, ut fra kategoriene vi gikk gjennom i kapittel 3.6. Parallelt med gjennomgangen av våre funn forsøker vi å anvende kunnskaper fra refleksiv metode, det vil si at vi analyserer funnene blant annet ut fra den konteksten de er gitt. I vårt arbeid med å analysere våre data oppdaget vi at flere av sitatene kunne bidra til å underbygge og forklare flere fenomen. Derfor vil enkelte sitat fremkomme under flere kategorier. Dette innebærer at funn som presenteres f.eks. under kommunikasjon ville andre kanskje plassert under ansvar og vice versa, eller at de samme sitatene fremkommer i forskjellige deler av vårt empirikapittel. Det kan også være at sitat benyttes andre steder enn hvor de presenteres her, når vi kommer til drøftingen i kapittel 5 da vi ser at det kan være med å forklare en sammenheng. Vi avslutter empirikapitlet med en kort oppsummering før vi går inn i drøftingen mot relevant teori i kapittel 5.

Bakgrunn: I samtale med våre informanter i samtlige bedriftene vi undersøkte, kom det frem opplysninger om at årsaken til at de hadde tatt i bruk konseptet medarbeiderskap var at de var kommet i en situasjon som krevde endring. Endringene var delvis begrunnet i eksterne forhold som betydelige endringer i rammevilkårene og delvis i interne behov. Bedriftene A og B hadde vært igjennom store omstillingsprosesser med tilhørende bemanningsreduksjoner, mens bedrift C var kommet til et punkt at de måtte gjøre noe for å flytte fokuset fra leders ansvar og over på medarbeidernes ansvar for egen arbeidsplass. Spesielt bedrift B opplyste at

mange av deres medarbeidere hadde gjennomgått en sorgprosess etter å ha mistet mange av sine tidligere kollegaer.

Valget av konseptet medarbeiderskap fremstår mer som en tilfældighet, enn som et bevisst valg mellom ulike konsepter som måtte finnes på markedet. Vi begrunner dette med at de aller fleste av våre informanter viste til at de hadde fått nye HR-ledere som kjente til dette konseptet fra tidligere, og som derfor lanserte dette som en mulighet overfor ledelsen i bedriften. Selv om noen av informantene mener at beslutningen om å ta i bruk konseptet medarbeiderskap ble drøftet i arbeidsmiljøutvalget, så er den endelige beslutningen tatt av ledelsen. Selv om vi har valgt å ikke belyse endring som et eget forhold i denne oppgaven, ser vi at dette likevel kan ha betydning for noen av de andre forholdene vi belyser nærmere. Vi vil derfor trekke inn endring der vi finner det naturlig for å forstå og underbygge våre funn i analyse og drøfting.

Hovedfunn: Før vi starter selve analysen av vår empiri, ut fra de ulike kategoriene, vil vi presentere det vi ut fra vår empiri anser som hovedfunn gjennom vår forskning for å belyse problemstillingen “*På hvilken måte påvirker konseptet medarbeiderskap forutsetningen for - og utøvelse av ledelse?*”:



Modell 13: Presentasjon av våre hovedfunn fra analysen av empirien.

4.1 Organisasjonskultur

Våre informanter ble bedt om å beskrive kulturen inkl. arbeidsmiljøet i virksomheten.

“Det er en – den er litt – det er et godt engasjert – ja, engasjerte folk, det er et, syns jeg i hvert fall, et raust miljø. Og så er det også målbevisste, i hvert fall deler av bedriften, kanskje ikke alle er like – noen avdelinger mer enn andre. Det er høyt under taket da, slik at man kan ha diskusjoner – mye diskusjoner, men likevel kunne gå ut døren og være venner etterpå liksom. Jeg synes det er ja, veldig enkelt og greit å diskusjoner om at vi er uenige om ting, men faglig uenig ja, men man blir ikke venner eller uvenner av den grunn. Jeg følte, det må jeg si – det blir veldig personlig, men jeg følte litt sånn når jeg kom hit – jeg kjente liksom at det var et godt sted å være da jeg kom inn i huset her første gang. Rause mennesker som vil deg vel da. Så synes jeg også kulturen bærer preg av prestasjon – en er opptatt av å prestere – men man har ønske om å oppnå noe i bra i sammen da. Det synes jeg – det kjenner jeg på – jeg har jobbet å forskjellige steder og det er forskjellig hvordan det er – og det synes i hvert fall jeg er veldig tydelig her da.”

(Informant C 1)

Ord som raust og profesjonell var beskrivelser som gikk igjen når informantene beskrev kulturen i virksomheten de arbeidet i. Likevel kom det frem at ikke alt var like rosenrødt, en informant trakk frem følgende:

“Vi er (vår anonymisering), som er VELDIG forskjellig – veldig. Så hun ene går jeg ganske godt med allikevel, men hun andre er ganske sånn til tider intens – hun ringte meg f.eks. på fredag kl. 17.30 og skulle snakke i et kvarter detaljert om et skjema jeg hadde levert – da var jeg sur, fytti fader. Så sanne ting skjer da, og spesielt fordi hun blir så innmari stressa og overarbeidet og sur og klarer bare ikke å begrense seg, og det er ganske slitsomt. Men det er heldigvis ikke hele året, men i perioder – nå frem til januar isj (intervju i oktober).”

(Informant A 4)

Det ser vi som et uttrykk for at mennesker er forskjellige, samtidig som vi kan forstå det dithen at det kan ligge noen forventninger til leveranser i kulturen som bør vurderes nærmere.

Når vi stilte spørsmål om medarbeiderskap praktiseres likt i virksomheten kom det signaler fra våre informanter som tydet på at det var forskjeller. En informant uttrykte det slik

“Det er to veldig forskjellige avdelinger så det er nesten litt vanskelig å sammenligne. For jeg har tenkt litt på fordi i den avdelingen jeg kommer fra var det veldig viktig at vi jobbet som et team, og det gjør vi i den avdelingen jeg jobber nå også, men vi jobber mye mer ut av avdelingen. Så det er flere av oss som jobber med helt forskjellige ting, men administrativt så sitter man i samme avdeling. Så derfor er man avhengige av hverandre på en annen måte – eller man forholder seg til hverandre på en annen måte – enn det jeg gjorde i den forrige avdelingen hvor det var liksom sånn prekärt da at man jobbet og dro i samme retning da.” (Informant C 2)

Dette kan selvsagt ha sammenheng med arbeidsoppgavene i de forskjellige avdelingene i bedriften tilsier en annen måte å arbeide på, men det kan også tyde på at avdelingene ikke har tatt til seg konseptet medarbeiderskap på samme måte av ulike årsaker. Det siste understøttes av informantenes egen definisjon av begrepet medarbeiderskap. En informant uttrykte seg slik

“...det er jo det begrepet sier meg er samarbeid og miljø. Ja, stort sett er det de to tenker jeg.” (Informant B 2)

Mens en annen sa

“En av de tingene jeg tenker på er ansvarliggjøring og personlig ansvar for å skape et godt arbeidsmiljø, og ansvar for å få en god arbeidshverdag. Ansvarliggjøring i stor grad hos medarbeideren mere enn ovenfra og nedad da, men også med det ansvaret en mulighet til å påvirke hverdagen din i veldig stor grad. Det tenker jeg.” (Informant C 1)

Når vi spurte våre informanter om nye medarbeidere får en særskilt innføring i konseptet medarbeiderskap bar svarene, med ett unntak, preg av at en håpte det var som denne informanten sa;

“Det vil jeg tro uten at jeg går og spør om det. Absolutt, også han som var her før (Her sikter informanten til informanten som ble intervjuet før vedkommende). Han har en del alle som er nye, går igjennom/forsikrer seg om at alle vet hvor ting finnes og har kontroll på det, mens HR går inn og tar alt som har med HR, medarbeiderskap og hva som er viktig å læres opp i da. Kommer an på hva du begynner som da, men som leder vil du få den opplæringen, og som vanlig ansatt møtes du jo – det er leder/nærmeste leder som skal ta dette med deg uansett da, men ja.” (Informant B 3)

Svarene kan tolkes dithen at ansvaret for introduksjon av nye medarbeidere er uklart i de virksomhetene vi intervjuet. Videre kan svarene sees som et uttrykk for at en ønsker å gi inntrykk av at virksomheten har gode rutiner for introduksjon av nye medarbeidere. Det avvikende svaret kom fra en informant, som i kraft av sin stilling, har ansvar for å ta imot- og følge opp nye medarbeidere. Dette gjør at vi finner grunn til å stille spørsmål med om medarbeiderskap faktisk har det nødvendige fokus i forbindelse med nyansettelser, eller om dette er en indikasjon på rolleklarhet eller manglende kommunikasjon internt i virksomheten.

I lov- og avtaleverk er de tillitsvalgte/verneombud gitt rettigheter som skal sikre at de involveres i forhold som er av betydning for bl.a. arbeidstakerne. Vi ba derfor våre informanter om å redegjøre for om tillitsvalgte/verneombud var involvert når de innførte medarbeiderskap i virksomheten. Svarene vi fikk var ikke entydige. En informant uttrykte seg slik:

“Jeg husker det som at det var HR som holdt i det, og det er vel, det er vel fort 2 år siden – et og halvt til to år siden tipper jeg liksom at det kom litt sånn ordentlig på agendaen.” (Informant C 2).

Vi oppfatter svarene dithen at innføringen av konseptet medarbeiderskap var ledelsesstyrt, og da er det naturlig å stille seg spørsmål om dette har innvirket på virksomhetens implementering av medarbeiderskap som modell for samhandling.

Under intervjuene trakk flere av våre informanter frem at årsaken til at de jobber i virksomheten er saken (virksomhetens formål er noe de har et personlig engasjement for). En av våre informanter uttrykte det slik:

“Jeg vil beskrive det som et sted hvor de aller, aller fleste er veldig opptatt av saken vi jobber for. Det er ikke tilfeldig at man søkte jobb her en gang i tiden uansett som man jobber med IT eller marked eller noe annet her. Det er jo en idealistisk, men også en veldig profesjonell, organisasjon. Det er en organisasjon som vil veldig mye, og noen ganger gaper vi kanskje litt høyt for vi er ikke så mange. Men vi er en modig organisasjon som tørr å gjøre ting litt annerledes enn andre aktører i bransjen vår for eksempel. Så jeg vil jo si at det er fint sted å jobbe. Det er når saken blir veldig viktig for de som jobber, kan det også bli litt sånn sårt hvis ting ikke går som planlagt eller ting ikke går så bra. Da er liksom ekstra kjipt, hvis noen f.eks. har en kampanje som ikke går så bra som ønsker, eller man legger ned masse jobb for å søke på offentlige midler og så får man ikke søknaden, så kan det bli liksom derre man kjenner litt på det at det var ikke bare et anbud som ikke gikk igjennom liksom – det er litt kjipt. Så jeg tror nok at alle som jobber her er veldig opptatt av hvor vi jobber, saken vi jobber for og bransjen da.”

(Informant C 2)

Virksomhetenes kjerneverdier ble trukket frem av informanter fra alle bedriftene vi intervjuet uavhengig av rolle. Når vi søker å se utsagnene ut fra konteksten de er gitt, så finner vi at verdier synes å ha en stor betydning for medarbeiderne. Siden det ofte er en sammenheng mellom en organisasjons kultur og dens verdier er det naturlig å nærme på om dette også påvirker forutsetningen for og utøvelse av ledelse.

4.1.1 Foreløpig påstand

En innføring av konseptet medarbeiderskap i etablerte virksomheter kan ikke skje uavhengig av en organisasjons etablerte kultur. Vi vil derfor se nærmere på om det er elementer i kulturen som påvirker forutsetningen for- og utøvelse av ledelse i bedrifter som benytter konseptet medarbeiderskap, og samtidig bidrar til å bygge en helhetlig organisasjonskultur i virksomhetene.

4.2 Kommunikasjon

Våre informanter ble ikke direkte spurt om kommunikasjon, men mange kom likevel inn på forhold som påvirker kommunikasjonen i sin virksomhet.

Informantene trakk blant annet frem behovet for å informere om hvorfor man gjør de grepene man gjør.

“Vi skal gjerne være impulsive og innovative – sånn spontane – men for å stå frem med troverdighet og skape tillit, så tror jeg vi bør ha en god og veldig tydelig hensikt med det vi gjør og kommunisere det veldig tydelig.”

(Informant B 1)

Dette tar vi til inntekt for at medarbeiderne ikke alltid opplever å bli involvert i forhold som berører dem før beslutninger tas.

Våre informanter fortalte at det nå var enklere å gi tilbakemelding på ting som ikke fungerte i motsetning til tidligere.

“Jeg har blitt trygg på at det er ønske fra ledelsen og at ting skal komme opp i dagen – både positive og negative ting – sånn at det er mye enklere for meg å kunne ta tak i ting og løfte det hvis det er noe som ikke fungerer for eksempel. Så jeg føler jeg er trygget i at man ja ønske til tilbakemelding da, og så har jeg vel – tenker jeg – mer bevisst på et personlig plan. Det med i hvor stor grad man faktisk kan påvirke sin egen hverdag. Tenker det har skapt et – hva skal jeg kalle det – et rom på en måte som gjør at det er lettere, det er rom for å også prøve og feile og justere liksom. Det er plass til mer – det er ikke trangt – det er plass til mer og ønsker – det er ønskelig liksom at man skal stå frem med hele seg og få tilbakemeldinger – og det synes jeg skaper, for meg i hvert fall, et trygt sted å være da.”

(Informant C 1).

Dette kan vi se som en direkte virkning av innføringen av medarbeiderskap. På den andre siden kan det være at ledelsen ser dette som et grep som må tas for å beholde kritisk kompetanse.

En informant trakk imidlertid frem en situasjon hvor øverste ledelse presenterte strategien for virksomheten fremover.

“Så var det vel en gang at de stod der og sa «ja hva synes dere eller tror dere», men var vel – heller husker ikke om det kom noen forslag, men de hadde jo svarene da selvfølgelig, selvfølgelig har man det for plutselig blir det helt stille. Men jeg synes å huske at hvis det kom

noen forslag så var sånn «Ja, du er ikke helt i mål», det var ikke det vi skulle frem til. Det vi skulle frem til var

(Informant A 4).

Dette kan forstås dithen at topledelsen ikke har tatt til seg hovedbudskapet i medarbeiderskap, men vurderer medarbeiderskap som et egnet styringsverktøy. En annen måte å tolke dette på er ledelsen ikke har et bevisst forhold til hvilke kommunikasjonsformer som velges i de forskjellige situasjonene. Informanten kan også ha lagt mer i ledelsens ordvalg enn det egentlig var grunnlag for, samtidig som vi heller ikke kan se bort fra at ledelsen har “glemt” at handlinger forteller mer enn 1000 fine ord.

Flere av våre informanter, som også har et ledelsesansvar, innrømmet at de var uvant med å få tilbakemeldinger.

“Ja, jeg tenker det at når du får en tilbakemelding så gir det jo en liten «støkk i deg» i starten. Fordi at det kan jo være ting der man ved første øyekast er uenig eller tenker at det der er ikke rettferdig eller osv. osv. Men for min del gjorde det nok at jeg ble litt mer åpen da for å ta imot de tilbakemeldingene for det er jo en grunn til at de kommer, det er en grunn til at det sies og så tenker jeg at det gir meg et standpunkt til utvikling både personlig, men også overfor mine medarbeidere – det er bedre å ha et konkret utviklingspotensial enn å ikke vite da. Så jeg tenker det var godt å få vite enkelte ting for da kan jeg faktisk gjøre noe med det.”

(Informant A 1)

Hvorfor er det fortsatt slik i arbeidslivet i 2020? Dette kan ha sammenheng med manglende kultur for tilbakemelding eller være forhold knyttet til lederen selv. På den annen side kom også tilbakemelding på at det nå er lettere for medarbeidere, som er organisatorisk plassert på laveste hierarkiske nivå i virksomheten, å bli lyttet til av de som er plassert høyere i hierarkiet.

“Ja, jeg gjør egentlig det altså. Vi har jo bl.a. en facebook-gruppe for hele bedriftens ansatte, hvor til og med adm.dir. er veldig, veldig aktiv – og jeg tenker at det er fint og få den derre nærheten og det er ikke en sånn høy vegg mellom VR-er og oss vanlige dødelige liksom, og tenker det er fint.”

(Informant A 3).

Dette kan forstås dithen at ledelsen ønsker å vise at de er “hands-on” og i takt med samfunnsutvikling. Men det kan også ses som et resultat av innføringen av medarbeiderskap ved å vise at man er oppriktig interessert i medarbeidernes innspill og ideer.

Med tanke på at kommunikasjon er å dele informasjon, trakk en av våre informanter frem deling av taus kunnskap.

“Selv om vi er en veldig kunnskapsbasert bedrift så er min påstand at også ledergruppen har veldig mye, holdt på å si, taus kunnskap, erfarings basert taus kunnskap som jeg tenker vi med fordel kan løfte opp til å bli mer bevisst i forhold til en naturlig forankring av ting – kunnskapen vår – og der har vi jo det å sette medarbeiderskap i system og det å få, holdt på å si, få hjelp utenfra til hva liksom som ligger i medarbeiderskap det er jo noe med å bevisstgjøre på at det ikke er bare noe vi gjør intuitivt i forhold til at vi er styrt av verdier og intensjoner og faglighet på en måte, men at det er noe vi kan forankre i et teorigrunnlag da.”
(Informant B 4)

Dette kan tyde på at virksomheten ikke utnytter sin samlede kompetanse optimalt. På den annen side kan dette illustrere at det faktisk har skjedd et skifte og at både medarbeidere med og uten lederansvar har opplevd en endret måte å forholde seg til kommunikasjon.

4.2.1 Foreløpig påstand:

Våre funn kan tolkes dithen at det har skjedd endringer i måten en kommuniserer på i virksomhetene vi snakket med. Men vi vil se nærmere på om dette er et uttrykk for medarbeiderskap eller et resultat av endringer i samfunnet.

4.3 Engasjement og motivasjon

Vi spurte våre informanter om hvilke forventninger de hadde til sin leder, og om disse ble innfridd. Flere trakk frem at de forventet at lederen viste retning.

“Jeg forventer at hun skal være tydelig på retning, at hun skal være tydelig på hva hun forventer, at det skal være en åpen dør og at vi skal kunne ta å diskutere egentlig alt som det er behov å diskutere. Intet mindre.”

(Informant C 1.)

En av våre informanter hadde derimot en litt annen forventning til sin leder.

“At han kunne svare på alt, på alle spørsmål.”

(Informant B 2)

Dette illustrerer at det med forventninger kan være utfordrende, og behovet for forventningsavklaringer mellom leder og medarbeider vil da stå sentralt. På den annen side kan svarene variere ut fra hierarkisk plassering i bedriften. Flesteparten av våre informanter gav uttrykk for at det ble arbeidet aktivt med forventningsavklaringer i virksomheten.

“Vi gjør jo til dels det, fordi vi har jo en forventningsavklaring i forbindelse med bl.a. Dialog +, har medarbeidersamtaler, så forteller jo leder ganske tydelige hva vedkommende forventer og om de forventningene møtes eller ikke. Og vi har jo – legger også opp til – regelmessige, det vi kaller «Fot i bakke møter» mellom leder og medarbeider i alle ledd, hvor man ikke bare har en sånn informasjons bonanza med forskjellige det og det, men at man går igjennom hva som er denne ukas eller denne fjortendagersperioden – hva vi skal utrette, hvor langt er du kommet i forhold til det vi snakket om i forrige uke. Og det er jo en forventningsavklaring i seg selv. Dette tenker jeg du skal gjøre – hva tenker du om det? Og hva trenger du av meg for å kunne utføre?”

(Informant B 1)

Dette kan forstås dithen at medarbeiderskap har bidratt til å gi rammer for forventningsavklaring, eller at medarbeiderne gjennom eksempelvis profesjonsutdanning har blitt indoktrinert med krav og forventninger til innhold i jobben og at dette dermed automatisk blir en selvfølge. Medarbeiderskap forutsetter at alle medarbeiderne inkl. de med et lederansvar tar ansvar for oppgavene, kollegaene og arbeidsgiver (Velten et al., 2016).

Vi ville vite hvordan det arbeides med å skape engasjement i virksomheten. Flere av våre informanter sa at de som ledere hadde blitt mye flinkere til å «heie» frem medarbeiderdrevne prosesser og at dette bidro til å skape engasjement blant medarbeiderne.

“Ja, det er jo det derre mantra vårt om «At ingen ideer er dårlige ideer», «At dersom du er en hvem som helst ansatt og du har lyst til å test ut om vi kan jobbe noe eller forbedre noe eller utvikle noe, så får du rom til det.» Det eneste vi på måte stiller som krav er at du er i stand til å utføre kjernejobben din, og at vi ikke – før ting er oppe og går – er nødt til å opp bemanne for at du skal jobbe med det. Og at dersom du har lyst til å være med på et prosjekt som lederen din eller ledergruppen lanserer så gjør det, og det er veldig lite nei på deltakelse fra lederens side. Og det er litt som han der guttens om skal bli fotballproff og egentlig bare finner motivasjon i det – og egentlig hjelpe han til å finne motivasjonen for å gjøre skolearbeidet sitt ved at han får lov til å spille fotball. Det går litt trådt i arbeidshverdagen, så finner vi noe annet som kan piffe opp litt og bruke det og den motivasjonen og det lystbetonte til at kanskje hverdagen - også inn i de kjerne, trauste kjerneoppgavene – blir litt bedre. Og litt sånn heie på hverandre, hver gang noe gjør noe – vi bruker blant annet workplace som kommunikasjonsplattform – hver gang noen gjør noe bra eller gøy, det trenger ikke være et sånn kjemperesultat, det er bare det at noen har funnet på noe morsomt gjør at andre får en endra bedre hverdag så er vi veldig på fremheve og vise frem det. Så det at noen tar initiativ til å gå ut å spise for å bli bedre kjent med kollegaene sine etter et møte – selv om ikke dette er i regi av bedriften – så legg ut bilde av dette på workplace for å vise at dette er også medarbeiderskap. Det skaper litt engasjement, det skaper det derre «Å, det har også jeg lyst til», «Sånt vil også jeg være med på» - det er sånne gode tanker som gjør at folk deltar og det blir positivt.”

(Informant B 1).

En medarbeider hadde ikke helt den samme opplevelsen, men samtidig viser hun til at hun har en indre motivasjon og betydningen av dette i forhold til jobben som skal gjøres, på lik linje med svært mange av våre andre informanter

“Det føler jeg ikke at det jobbes så veldig mye med. Det er av de tingene jeg synes mangler eller hva skal jeg si. Jeg vet ikke om jeg synes det mangler for at jeg er veldig engasjert og indre motivert person, så jeg trenger ikke at folk står der og «pepper» meg opp for å få ting til å skje. Men jeg vet andre her savner at det engasjeres mer fra øvre hold da. Og jeg har også sagt fra at det kanskje hadde vært lurt – og de svarte med «At det jobber vi med» - og jeg

«eeeeeeee», ja og det var det. Vi prøver å engasjere hverandre da, og vi er kanskje litt i særklasse der.»

(Informant A 4).

Slik vi ser det kan forskjellen i opplevelsen av hvordan det arbeides med engasjement skyldes at lederne ønsker å fremstille organisasjonen i et mer positivt lys, enn hva som medarbeidernes opplevde følelse er. Alternativt at forventningene til ledernes evne til å engasjere sine medarbeidere er større enn hva disse kan innfri. En tredje mulighet kan være at lederne ikke forstår viktigheten av engasjerte medarbeidere, så lengde de gjør jobben sin.

Informantene ble også spurt om fokus på medarbeiderskap har bidratt til å øke mestringsfølelsen, svarene her var ikke entydige.

“..... synes det er litt vanskelig å hente ting ut fra akkurat medarbeiderskap, fordi det er ikke noe vi er ferdig med – det er på mange måter den pågående arbeidet som gjør at folk nå begynner å bli bevisste, og at man kjenner hverandre bedre, og det kan ha gjort at man øker mestringsfølelsen fordi at vi kanskje er blitt bedre til å gi hverandre tilbakemeldinger for eksempel, og se hverandre – det kan godt hende. At fordi vi i medarbeiderskap har jobbet med det å gi hverandre tilbakemeldinger og har blitt bedre kjent med hverandre – kjenner hverandres behov litt bedre – det er noen som opplever at man opplever en høyere mestringsfølelse fordi man får høre det mere fra de som er rundt dem – det er jo kjempeviktig. Og ja det kan hende, men jeg kan liksom ikke sette to strek under svaret.”
(Informant C 4).

Derimot fremhevet de betydningen av mestring.

“..... handler det om å lede de ansatte, holdt på si i tråd med våre verdier som er verdighet og inkluderende for kanskje må sette noen andre nye rammer fordi at – det å bygge opp under mestring hos de ansatte og der det ikke er mestring må vi på en måte møte og tilrettelegge for at vedkommende kan mestre bedre. Kanskje ved å endre, ved å skape bevegelse til noe annet enn de først er satt til da. Så det er noe med tydelighet, men anerkjennende.”
(Informant B 4)

Vi tolker fremhevingen av mestring dithen at en i dagens samfunn er avhengig av at alle medarbeidere mestrer sine oppgaver for at virksomheten skal oppleve vekst og utvikling. For medarbeidere som mestrer er ofte positivt innstilt overfor nye utfordringer.

4.3.1 Foreløpig påstand

Medarbeidernes forventninger, engasjement, motivasjon og mestring vil påvirke hele virksomheten i positiv eller negativ retning. Vi ønsker derfor å se nærmere på om konseptet medarbeiderskap gir virksomhetene en fordel ved at dette fremmer engasjement, motivasjon og mestring hos medarbeiderne, samtidig som forventningene er avstemt.

4.4 Ledelse

I løpet av intervjurunden fikk alle informantene flere spørsmål som handlet om leder og hvordan ledelse utøves. Vi ønsket gjennom intervjuguiden og den semistrukturerte intervjustilen å stille spørsmål som både krevde direkte tilbakemelding på ledelse, men også spørsmål der informantene indirekte fortalte om dette.

En av informantene svarte følgende på spørsmålet om å beskrive lederstilen til nærmeste leder:

“Den vil jeg beskrive som tillitsskapende, ærlig og raus. Nå kommer jeg ikke på det ordet – transformasjonsledelse er det vel det egentlig heter – så hun er på en måte der.”

(Informant B 3).

Ikke alle hadde samme gode erfaring med sin leder, dette var tilbakemeldingen fra en av informantene:

“Det er nok en stor forskjell mellom teori og praksis – opplever at man snakker mye om teori, men det er ikke nødvendigvis forplantet i hvordan det er praktisk gjennomførbart, og så snakker hun kanskje veldig mye om hvorfor og ikke hvordan. Det er jo, hva skal en si, en destruktiv måte å tenke på og ikke nødvendigvis en fremover drevet – det som har vært får man ikke gjort noe med, mens det som ligger foran deg kan du faktisk gjøre noe med.”

(Informant A 1).

Det vi ser her tolker vi til å være en naturlig variasjon i lederstil blant bedrifter i Norge, samt måten lederstilen blir oppfattet av medarbeiderne under. Det kan være, men er ikke nødvendigvis, innføring av medarbeiderskap som gjør at lederen oppfattes så positivt av enkelte og negativt av andre. Det kan også være at de ansatte i bedriften ikke har samme oppfatning av konseptet medarbeiderskap. Hvis toppledelsen har en annen forståelse av det enn medarbeiderne uten lederansvar har, vil dette kunne komme til uttrykk ved slike uttalelser som vi ser av informant A 1.

Vi så også at lederstilen til nærmeste leder er med å påvirke hvordan en selv tenker medarbeiderskap skal utøves, mens i andre tilfeller forteller informantene av de har fokus på medarbeiderskap til tross for nærmeste leder.

“Altså vi blir sett som ledere, så de kjenner det på kroppen selv hvordan det er å bli sett av egen leder og da er det lettere å kjenne liksom «Åja, vi må kanskje forankre dette videre», så alt henger sammen med alt, og en må starte på toppen. Og det er det største forskjellen jeg tror at de har opplevd dette her de siste halvannet året, at det har startet på toppen, og ledergruppen blir sett av sin leder.”

(Informant B 3).

Mens en annen sier dette:

“Jeg tror fremdeles at vi kommer til å lykkes med våre mennesker under oss så fremt vi for lov til å jobbe på den måten vi gjør da. Men vi har nok en filosofi som sier at vi kommer prioritere menneskene, vi kommer til å jobbe med menneskene for å skape utvikling. Så hvis noen er uenig i det, så får de heller si at «nå er det nok for deg A 1, du får heller finne på noe annet.”

(Informant A 1).

Ut fra konteksten disse lederne jobber i kan det, slik vi ser det, være forskjellige årsaker til disse uttalelsene. I det første eksempelet kan det være et ønske både om å fremstille seg selv som vellykket på medarbeiderskap og et ønske om å fremstå som en god medarbeider overfor sin sjef like gjerne som at det er dette som er realiteten. I det andre ytterpunktet kan dette også være et ønske om å fremstå vellykket til tross for en dårlig relasjon til sin ledelse, på den andre siden kan det være et behov for å vise ledelsen at de ikke har så stor makt.

Noe av det vi erfarte gjennom intervjurunden var at det av enkelte ble opplevd stor distanse fra den toppledelsen og bedriftens ytterste ledd.

“Det jeg tenker er at man fortsatt i ledelsen sitter litt for langt unna, da tenker jeg ledelse mot butikk da, at man sitter litt for langt unna hverandre til å forstå hvordan hverdagen er der ute. Det har sikkert fungert på kontoret, og de har sikkert de samme erfaringene som meg muligens i forhold til at den medarbeiderskapet mellom leder og den medarbeider der har blitt mere – ja samkjørt da – men det vet jeg ikke. Jeg tror fortsatt at det er et stort behov for å forstå hvordan hverdagen til alle de som er her på gulvet da er.”

(Informant A 1)

Dette tas også opp av flere. Spesielt at det fungerer på kontoret, men at det stilles spørsmål til hvordan den tas videre ned i verdikjeden. Her kan det være måten medarbeiderskap tas inn i de ulike leddene, og om kommunikasjonen rundt forventningene på alle ledd er kommunisert ut slik at alle har fått og ikke minst forstått samme beskjed. Det kan også være at samarbeidet og dialogen mellom øverste leder og mellomleder er påvirket av endringsprosessene i en slik grad, at det er vanskelig for vår informant å se hva som er realiteten. Dette da andre informanter fra samme bedrift viser til at toppledelsen nå er mer lydhør til innspill nedenfra. På spørsmål på hvordan ledelse har endret seg etter innføringen av konseptet medarbeiderskap er det litt forskjellig oppfatning av hva som er effekten av denne og hva som har vært der alltid. Som det sies her:

“Jeg forventer jo at hun (leder) følger opp både meg og mine ansatte, men vi forventer jo på en måte av hverandre også for vi har jo lyst å slik at vi er et team, og hun (leder) har jo sagt selv og at det er etter jeg var på kurs så har det blitt mye lettere for henne å gjøre sin. Og hjelper jeg på en måte henne litt. Og jeg vet kanskje noe om hennes jobb også –altså jeg vet litt mer hvordan det er. Men forventer jo at hun skal ha kontrollen da egentlig det gjør jeg jo.”

(Informant A 2).

Mens andre har en annen erfaring:

“De lederne som jeg har forholdt meg til, føler jeg egentlig har etterlevd det også tidligere uten at det har vært satt i system da. Det er noen sånne kjerneverdier som i det konseptet

som liksom som respekt, som jeg føler alltid har respekt for enkelt personer som alltid har stått høyt her, slik jeg oppfatter det, som er videreført i en sånn metodikk da. Så sånt sett har jeg kanskje ikke merket – vet ikke om jeg har merket – så stor forskjell.”

(Informant C 1)

Et alternativ er at lederne har fått en ny trygghet i rollen ved at medarbeiderskap har blitt innført, men det kan også være at dette hadde blitt oppnådd uavhengig av dette. Hvis vi ser på informant A 2, så skal denne informanten over i en lederrolle om ikke lenge, det at leder føler seg mer trygg kan like gjerne være en effekt av dette. Leder har en medarbeider som vet hva det vil si å være leder. Og som det fremkommer i flere av intervjuene så har lederne som fremheves som gode, allerede egenskaper som anses positive i medarbeiderskapsfilosofien.

Involvering er en av de viktige elementene i medarbeiderskap, men vår data viser at ledelsen ikke alltid involverer de ansatte:

“Hun blir pensjonist i mai eller noe sånt, og hun er selv veldig på at OK – så hun går å snakker med oss hele tiden da, som i hele tiden, om hva som skjer når hun blir borte og som må tas av detaljer vi må holde tak i og bla, bla, bla - fordi hun ikke er innkalt i noe sånt type møte, altså de møtene som skal ivareta hennes arbeidsoppgaver der er ikke hun med, så hun føler seg jo helt utenfor og egentlig litt sånn tråkka på og trampa på, fordi at hun ikke er med på det – for da blir det sånn at ja når har jeg jobbet her i 30 år , og så skal jeg slutte og så er det ingen som følger opp det jeg kan da – og det kommer til å bli et rot uten sidestykke for hun er ekstremt sånn detaljfreak og det må man være i hennes stilling. Så da hun slutter og de detaljene ikke blir tatt over av noen.”

(Informant A 4).

Slik vi ser det kan dette like gjerne handle om makt. Det å delegere videre makt kan være en av årsakene til at det i dette tilfellet ikke blir gjort involvering av en medarbeider som ut fra vår informant sitter med kritisk kunnskap. Det kan bety at medarbeiderkonseptet ikke er så innarbeidet som ønskelig, men det kan også være at vår informant ikke har all relevant data for å gi et korrekt bilde på situasjonen og at ledelsen ut fra en helhetsvurdering av situasjonen har vurdert at det er i alles beste at denne medarbeideren ikke involveres. På den andre siden kan det også tenkes at lederne ikke ser behovet for og/eller viktigheten av involvering for å få lært opp andre personer i disse oppgavene.

De som selv hadde ledererfaring, hadde jevnt over gode erfaringer. Dette er hva en sier:

*“For meg var den en veldig nyttig prosess, fordi at du hadde aldri vært med på det før, og det hjalp meg med å få en kommunikasjon med mine ansatte som jeg aldri hadde hatt tidligere. Men mye igjen fordi vi var et bittelite arbeidsmiljø og var folk som kjente hverandre veldig godt og så gikk jeg på et tidspunkt fra å være en av de til å bli deres leder....
... det økte i hvert fall min evne til å kunne ta imot konstruktiv kritikk uten å ta det personlig å bli kjempe fornærmet og det er en bra ting. Ja, det er noe med å ikke ta ting personlig og det.”*

(Informant A 3).

4.4.1 Foreløpig påstand

Det vi ser av datagrunnlaget er at lederne og medarbeiderne vi har intervjuet i all hovedsak opplever innføringen av medarbeiderskap som positiv påvirkning for leder/ledelse. Det er imidlertid ikke alle lederne som tar konseptet til seg, det fortelles om en viss avstand fra toppledelsen både til medarbeiderskap og forståelsen av hvordan den enkelte medarbeider ute i avdelingene jobber. Lederne selv forteller om et verktøy til å forbedre kommunikasjon og ta imot kritikk på en bedre måte. Ut fra vår empiri ønsker vi å se nærmere påstanden at medarbeiderskap er lettere å innføre for mellomledere og deres medarbeidere.

4.5 Tillit:

Gjennom intervjurundene kom det frem at tillit er et begrep som har hatt stort fokus i forbindelse med innføringen av medarbeiderskap.

Flere av informantene trekker frem at tillit er essensielt for at bedriften skal lykkes med medarbeiderskap.

“Det med tillit og trygghet tror jeg er kjempeviktig. Det er vel i alle typer relasjoner slik at hvis man tenker at – enhver arbeidsplass er full av relasjoner – så hvis man skal kunne ta ansvar, å kunne gi tilbakemeldinger til jobben man gjør, så man ha det i bunnen da uansett.”

(Informant C 1).

Men til tross for at de fleste nevnte tillit som et viktig element for å lykkes med medarbeiderskap, var det ikke alle informantene som opplevde økt tillit fra ledelsen:

“men mitt nivå er kanskje noe uenig i metodikk og fremgangsmåte da så vi har, hva skal jeg si, vært en sånn litt kompleks prosess det her da gjennom det siste året. Og så føler vel jeg da, at det ikke har blitt angrepet på riktig måte fra ledelsen ned mot oss. For å sørge for at vi i vår gruppe føler at vi har tillit og at det er åpenhet og at vi kan på en måte snakke om utfordringene uten at det skal bli overprøvd og brukt imot oss i neste sammenheng på en måte. For det vil jo være en rekke utfordringer i en organisasjon som vi har med så mange så vil jo alltid være noen utfordringer og da mener jeg at vi må kunne snakke om det uten at det skal bli overprøvd og forventet tatt tak i med en gang, i og med at vi har så mye som brenner på en gang.”

(Informant A 1)

Årsaken til dette kan være at toppledelsen ikke har vært like bevisste på å bruke medarbeiderskap som konsept overfor sine mellomledere. På den andre siden kan det være konteksten, med flere nedleggelser, som påvirker dette mer enn medarbeiderskap. Slik vi ser det er det nok en kombinasjon av flere faktorer som påvirker tillitsforholdet i negativ retning. Andre fortalte på sin side, at tilliten mellom medarbeiderne og ledelsen har økt etter innføringen av medarbeiderskap:

“Ja, jeg tror at folk har tillit til leder som gjør at de kan gå rett til daglig leder og komme med/ta initiativ/si hva du ønsker hvis du kunne tenke seg endring i sin egen arbeidssituasjon og da kommer det tydelig opp og frem. Så det er to verdener rett og slett oppleves det som. Det sier igjen bare viktigheten av hvordan man jobber. Man kan godt ha verktøyene i en organisasjon, men det vil alltid være menneskene bak verktøyene om hvordan man forholder seg til dette her.”

(Informant B 4).

Dette er slik vi ser det påvirket av kontekst, i den ene bedriften vi intervjuet var det nylig ansatt ny toppleder som flere fortalte var veldig tilgjengelig og ga stor tillit til sine ledere. I en av de andre var toppledelsen i all hovedsak den samme, og det hadde vært en stor reduksjon i antall mellomledere i løpet av den siste perioden. Dette påvirket i stor grad rapportert tillit fra

mellomleder til toppleder, mens de fleste fortalte av de selv var opptatt av å vise tillit nedover til sine medarbeidere uavhengig av sin egen relasjon til leder.

Det var gjerne de små sakene som utgjorde forskjellen.

“Så det er ofte ikke liksom de kjempestore tingene som gjør det, det er den derre daglige, den der med å kjenne vet du at «jeg har tillit til at du kan ta den avgjørelsen helt fint på egen hånd». Og så vet man at skulle man gjøre noe feil, så er det ingen som hogger hodet ditt av for det.”

(Informant A 3).

Og flere trakk frem at det var leder og dennes lederstil som var med og påvirket tillitsforholdet.

“Det handler også om lederstil. Jeg har hatt en leder som har gitt handlingsrom til å løse oppgavene selv. Så, og da har jeg fått et ansvar og tatt det på alvor, og en del av jobben er jo å finne løsningene. Så fra – det er kanskje ikke noe konkrete eksempler kanskje – det er rett og slett helt grunnleggende på hvordan vi jobber her – eller i hvert fall hvordan jeg har jobbet her.”

(Informant C 4).

Det kan slik vi ser det være lederstil som påvirker i hvilken grad av tillit som oppleves. På den andre siden kan det være at innføringen av medarbeiderskap har ført til at leder har endret måten de håndterer handlingsrommet for sine medarbeidere.

4.5.1 Foreløpig påstand

Vår tilgjengelige empiri kan tyde på at konteksten og opprinnelig lederstil er medvirkende faktorer når det gjelder opplevd følelse av tillit. Det ser også ut til at spesielt mellomlederne er opptatt av å vise tillit og handlingsrom til sine medarbeidere og at medarbeiderne totalt sett opplever en økt tillit fra sine ledere. Vi ønsker derfor å se nærmere på hvilke faktorer som kan påvirke tillit gjennom fokus på medarbeiderskap.

4.6 Makt

I våre intervjuer ble det ikke eksplisitt spurt hvordan makt ble utøvd og hvilken virkning medarbeiderskap hadde på dette. Det vi erfarte var allikevel at det både indirekte og direkte viste seg i måten det ble arbeidet i ulike organisasjonene.

Flere av våre informanter forteller at det har blitt mer legitimt å komme med innspill. Et eksempel på dette:

“For vi er uredde for nettopp det å invitere ansatte fra ulike deler til å komme med innspill, gjerne få lov til tydelig og markere sitt fagståsted, og gjerne da uttrykke sin «motstand i hermetegn» i forhold til prosjektet eller det man skal diskutere sammen og at det er trygt og greit – det er ikke farlig – nettopp med målsetting om å finne disse herre unike.”

(Informant B 4).

Spørsmålet er om det er slik i realiteten, eller om innføringen av medarbeiderskap har påvirket hverdagen nevneverdig. Et slik utsagn kan være et ønske om å fremstille hverdagen mer som et glansbilde enn det er. Flere av informantene sier at det ikke er så forskjellig fra det har vært før, og når alt kommer til alt er det arbeidsgiver som bestemmer:

“Når jeg er på jobb med sjefen så føler jeg jo ikke at hun er høyere opp – jeg føler jo at det er veldig likt, at vi er likestilte. Og har jeg en ide så er jeg aldri i tvil om jeg skal dele den og si det, for jeg vet at hun setter pris på ideer og tilbakemeldinger på ting vi har gjort. Og så kan vi jo diskutere det hvis vi er uenige om noe, for eksempel en utstilling eller sånne praktiske ting– det diskuterer vi jo hyppig. Det er jo alltid hun som på en måte tar avgjørelsen hvis vi ikke er enige, men utenom det så er vi veldig likestilte – vi føler vi har like mye vi skulle ha sagt.”

(Informant A 2).

Slik vi ser det kan dette like gjerne ha med hvordan lederen er som person, som at konseptet medarbeiderskap har blitt innført i organisasjonen. Noe som taler for forståelsen av at det kan være medarbeiderskap er når flere ledere forteller at det er enklere å komme med tilbakemeldinger, at det har gitt dem noen verktøy for å håndtere dette bedre og dermed slik vi ser det, også utøve den makten leder har.

“Og da er – okei, men når du agerer sånn «Er dette her i tråd med de verdiene vi faktisk nå har tuftet på medarbeiderskap når du nå sier at «Noen må..» er det å ta ansvar eller kunne vi ha gjort dette her på en annen måte? Så det har gitt noen flere knagger for meg å henge ting på, og også flere knagger å veilede mellomlederne på. Det er i all hovedsak jeg som har ansvaret for lederutvikling i bedriften og det å liksom å sørge for at alle mellomlederne tar – det ekstraordinære ansvaret da – og ikke bare tenker på seg selv som leder, men en del av det teamet en leder – det tror jeg kanskje er en av de store forskjellene hos oss.”

(Informant B 1).

Her kan leder vise til medarbeiderskap og dermed ha makt bak sine utsagn i sin innsats med å endre medarbeiderens holdninger. Flere har gitt tilbakemelding om er at deres medarbeidere er høyt utdannede og krever mer av et konsept for at det skal tas til etterretning. Sånn sett kan medarbeiderskap med bakgrunn i relativt ny forskning gi lederne makt.

Men, oppleves det som om makten er delegert nedover? Eller handler det om et konsept som er innført for å få medarbeiderne til å føle på - og ta større ansvar uten å ha fått reell større makt?

“Du sitter på styrerommet og irriterer deg istedenfor å invitere inn og ansvarliggjøre. Og det handler igjennom om de derre knaggene om du tar med deg både mellomledere og førstelinje inn så kan du med større styrke – større pondus på ett eller annet vis – henge den samtalen på de knaggene vi har enighet om skal være der.”

“Til mine medarbeidere. Altså jeg forventer at jeg ikke behøver å mikrostyle de, forventer at de tar ansvar for egen arbeidshverdag, og at de også viser et visst initiativ overfor andre ting som må gjøres – og som ikke nødvendigvis står i stillingsbeskrivelsen deres – som kanskje kan gjøre kollegaens arbeidshverdag litt lettere eller ja morgendagen litt lettere eller deltakernes opplevelse av å komme hit litt bedre. For det handler om kvalitet i det vi leverer. Det forventer jeg egentlig av hele bedriften.”

(Informant B 1).

Flere av informantene foreller at mye fremdeles er lederstyrt, dette er et av eksemplene vi fikk:

“Nei, det er vel som oftest lederstyrt da, at vi har fått et eller annet mål vi skal jobbe mot og så må vi finne ut hvordan vi skal gjøre dette. Men da er det jo de som har satt i gang.”

(Informant A 4).

Mens andre opplever at toppledelsen er mer lydhør til den enkelte medarbeider også utenfor ledergruppen:

“..de jeg har snakket med på hovedkontoret i Bedrift A de er så begeistret for denne pakken – de sier de bruker den mye på kontoret som medarbeidere der og jeg tror at øverste sjef i Bedrift A synes det er veldig bra slik at han kanskje kan terpe på hvordan han kan være en god leder for han må jo på en måte se de som jobber på kontoret, men han må jo se oss også som han nesten aldri ser. Så han er blitt mye mer aktiv på Facebook for eksempel i interne grupper, han er mye mer åpen for spørsmål fra oss...”

(Informant A 2)

Dette kan ha noe med forventningene hver enkelt har til å kunne bidra. En medarbeider som har høye forventninger til å kunne bidra mye og ha en reell påvirkning vil kanskje hevde at ledelsen ikke er lydhør. En annen medarbeider med lavere forventninger vil kunne synes at samme ledergruppe er veldig lydhør. Dette kan også være påvirket av hvor i hierarkiet eller organisasjonen man jobber. På samme måte vil de kunne ha ulik forståelse av delegert makt.

Ut fra den konteksten disse organisasjonene er i kan det være, ut fra vår forståelse, at den samfunnsmessige utviklingen med økende digitalisering og større konkurranse som gjør at toppledelsen er mer lydhør for medarbeiderne som de sjeldent ser. Dette blir også tatt opp av flere av informantene:

“...men det er nok i større grad på bakgrunn av tidens tann at vi er nødt til å bevege oss på en annen måte, for ellers blir det tøft da å klare det rett og slett.”

(Informant A 1)

Vår tolkning er at innføringen og mulig maktforskyvning ikke nødvendigvis har med et reelt ønske om å delegerer makt, men heller en nødvendighet for å overleve som bedrift. Men, på den andre siden kan det være en naturlig utvikling ettersom flere av medarbeiderne har høy utdanning og dermed krever at deres kompetanse blir sett og tatt hensyn til. Da kan dette være en måte å beholde kritisk kompetanse.

4.6.1 Foreløpig påstand

Det ser ut til at det til en viss grad har blitt gitt mer makt til medarbeiderne, for å ta de riktige beslutningene på det gitte nivå. Det er tilsynelatende ikke gitt like stor innvirkning på arbeidet med utarbeidelsen av strategiplaner, dette blir fremdeles informert og orientert om fra toppledelsen.

Ut fra vår empiri ønsker vi å se nærmere på påstanden hva i medarbeiderskap som vil kunne påvirke muligheten for maktforskyvning?

4.7 Ansvar

Ettersom ansvar er en så stor del av konseptet medarbeiderskap, var dette noe alle våre informanter ble bedt om å fortelle oss mer om. Vi opplevde at flere fortalte om et økt ansvar og eierskap til bedriften, mens andre helte til at det var tiden vi er i som påvirket dette.

På spørsmålet om det er medarbeiderskap som fører til at medarbeiderne tar mer ansvar, eller om det er et resultat av tiden vi er i var det litt delte meninger.

“Helt klart, uten tvil og det har jo sterk sammenheng med tiden vi er inne i og de grepene vi har gjort. Vi har omorganisert oss og vi er færre personer til å følge opp og til å gjøre de arbeidsoppgavene som selvfølgelig er der allikevel selv om vi er færre, så vi er helt avhengige av å dytte ansvar ut helt til hver enkelt medarbeider og også til de medarbeiderne som har lederansvar, de har også fått mye mer selvstendigjøring da og tar mer ansvar og er mer selvgående nå enn hva de var før. Rett og slett fordi vi klarer ikke å følge opp på samme måte.”

(Informant A 1).

Mens andre pekte på at det var innføringen av medarbeiderskap som førte til mer ansvarliggjøring.

“Jeg tror at eierskapet til egen rolle og egen arbeidssituasjon er blitt mye større, fordi man har fått mer stolthet av arbeidsplassen sin og kjenner at man nå kan stå for denne arbeidsplassen, nå er det tatt et større eierskap og samvittigheten følger med som gjør at engasjement for egen dag øker.”

(Informant B 3).

Det var allikevel flere uttalelser, som gjør at vi vurderer det til at innføringen i medarbeiderskap ga konkrete utslag i mer ansvarstaking blant medarbeiderne, som i dette tilfellet:

“Jeg tror det påvirker en del av mine kollegaer – kanskje de yngre mest – fordi de som ikke har arbeidet så lenge i arbeidslivet hadde kanskje ikke tenkt på den måten før med ansvar som team, ansvar som person og sånne ting. Så da tror jeg de fikk litt å tenke på, vi fikk jo en veldig sånn økning i engasjement etter at jeg hadde vært på kurs da. For jeg lærte det på en måte videre, men det dabber jo på en måte litt av igjen det gjør det jo. Så akkurat nå vet jeg ikke om det er noen direkte effekt lenger av materialet.”

(Informant A 2).

Men, som det sies, hvis det ikke er fokus på medarbeiderskap, så kan det se ut til at det ikke lengre gir utslag i at medarbeiderne tar mer ansvar. Så ut fra vårt erfaringsgrunnlag, kan det se ut til at det kreves kontinuitet i arbeidet med medarbeiderskap, for å oppnå ekstrarolleatferd som varer. Det handler også om hvilke mennesker som jobber i bedriften, noen vil alltid yte det lille ekstra. Flere av våre informanter viste også til dette i sine svar.

“Jeg synes det er bra, det har nok litt med hva slags type organisasjon vi er og den type mennesker som jobber her, at flertallet som jobber har valgt å jobbe her fordi de har lyst til å jobbe med saken. Man velger ikke bare en jobb, man velger en tematikk, et engasjement som gjør at man har et behov – mange har et behov for – å ta en mer aktiv del i type arbeidsoppgaver, hvordan arbeidsoppgaver utføres enn jeg har opplevd i andre arbeidsplasser.”

(Informant C 3).

Her er kan det tyde på at det er ideologien i den enkelte ansatte og ikke medarbeiderskap som driver medarbeiderne til ekstrarolleatferd, men kan dette allikevel bli ytterligere forbedret? Svarene fra noen informanter kan tyde på dette.

“Og for at vi skal komme dit må alle bidra. Og da tenker jeg at en sånn medarbeiderskaps prosess har vært viktig for liksom å bare – altså man blir jo seg selv nærmest når man sitter og jobber. Man jobber og jobber på sine ting, og så er man fryktelig travel og så blir det på mange måter smalere og smalere rundt det når man sitter og jobber, så man blir litt sånn «må

ruskes litt opp i» og at man hele tiden blir minnet på at din innsats og din væremåte påvirker faktisk andres opplevelse av å komme på jobb og levere det de skal levere, og at selv om man ikke jobber sånn helt tett så vil det ha noe si på produktiviteten da, og hvordan vi har det på jobb.»

(Informant C 2).

Lederne vi intervjuet var, slik vi opplevde det, veldig bevisste på at de måtte lede gjennom sine ansatte. På den måten ville de oppnå en ansvarliggjøring både for egen situasjon og for arbeidsgiveren. Dette var det flere av lederne som tok opp, deriblant denne.

“Så der vil jeg si at medarbeiderskap har vært med det da i forhold til både det å ansvarlig gjøre ansatte; nå har dere muligheten, nå blir dere invitert med, nå må dere også selv ta ansvar for å ta den muligheten i forhold til det at du skal bidra til kollegafelleskap og påvirke i forhold til de oppgavene vi skal gjøre, de tjenester vi skal tilby, og det å bidra til å utvikle arbeidsgiveren eller arbeidsplassen.”

(Informant B 4).

Medarbeiderne på sin side meldte at det var bevisstgjøringen av ansvaret de hadde som gjorde at de tok mer ansvar. Og når dette har blitt kommunisert fra ledelsen, har det gjort medarbeiderne tryggere på sitt ansvar

“Jeg har blitt trygg på at det er ønske fra ledelsen og at ting skal komme opp i dagen – både positive og negative ting – sånn at det er mye enklere for meg å kunne ta tak i ting og løfte det hvis det er noe som ikke fungerer for eksempel. Så jeg føler jeg er trygget i at man ja ønske til tilbakemelding da, og så har jeg vel – tenker jeg – mer bevisst på et personlig plan. Det med i hvor stor grad man faktisk kan påvirke sin egen hverdag. Tenker det har skapt et – hva skal jeg kalle det – et rom på en måte som gjør at det er lettere, det er rom for å også prøve og feile og justere liksom. Det er plass til mer – det er ikke trangt – det er plass til mer og ønsker – det er ønskelig liksom at man skal stå frem med hele seg og få tilbakemeldinger – og det synes jeg skaper, for meg i hvert fall, et trygt sted å være da.”

(Informant C 1).

Det kan være både personlighet og andre faktorer som er med å påvirke, men vår forståelse ut fra de intervjuene vi har hatt, gir økt fokus på medarbeiderskap også økt ansvarsfølelse.

4.7.1 Foreløpig påstand

Det å ta ansvar utover den pliktmessige utførelsen av sine arbeidsoppgaver, er et av de viktigste elementene i medarbeiderskap. Vi ser ut fra svarene at det har vært stort fokus på å gi og ta mer ansvar for utviklingen av bedriften, men at det blant annet kreves en kontinuerlig oppfølging av konseptet for å skape varig ekstrarolleatferd. Vi ønsker derfor å se nærmere på hva i medarbeiderskap som skaper økt ansvarsfølelse og ekstrarolleatferd.

4.8 Oppsummering

I dette kapitlet har vi presentert og analysert funn fra vår empiri. Vi ser at det er flere forhold som kan påvirke forutsetningen for- og utøvelse av ledelse, her nevnes kort de mest sentrale forholdene: Betydningen av kommunikasjon, betydningen av tillit, hvordan det gis og tas ansvar, makt og maktfordeling og tiden vi lever i. Årsaken til at nettopp disse trekkes frem er at de berører alle eller flere av våre kjerne kategorier og vil dermed tas inn i drøftingen på flere nivå. Det gjøres dog oppmerksom på at også andre forhold vil bli belyst i neste kapittel når vi drøfter våre funn og påstander på følgende

kategorier: *Organisasjonskultur, Kommunikasjon, Engasjement og motivasjon, Ledelse, Tillit, Makt og Ansvar* opp mot relevant teori.

5.0 Drøfting

Vi har, som tidligere nevnt, valgt å drøfte våre funn opp mot relevant teori i kategoriene: *Organisasjonskultur, Kommunikasjon, Engasjement og motivasjon, Ledelse, Tillit, Makt og Ansvar*. Oppdelingen kan til en viss grad synes kunstig, ettersom områdene vi analyserer er til stede og påvirker hverandre gjensidig i løpet av arbeidsdagen. Ledelse, kultur og kommunikasjon, for eksempel, vil ikke skje på forskjellige dager i uken, men være til stede i løpet av hele arbeidsdagen i større eller mindre grad. Så ut fra dette ser vi at elementer innen de forskjellige kategoriene vil kunne være delaktig og ha påvirkning innen analysen av flere andre kategorier. Dette fører naturlig nok til at empiri og til en viss grad også teori benyttes på tvers for å forklare og drøfte de ulike kategoriene. Vi velger å gjøre en skarp inndeling for på best mulig måte kunne se hva som er med å påvirke innføring og arbeid med medarbeiderskap

innen hver enkelt kategori. Før vi starter vår drøfting av empiri opp mot relevant teori vil vi først komme med noen overordnede betraktninger.

Medarbeiderskap som konsept fremstår som et folkelig og på en måte et litt kjent konsept når man lærer om det. Det er knyttet til den norske arbeidslivsmodellen og fokuserer på ansvar og samspill (Velten et al., 2016) og er en tilnærming til arbeidslivet som for de fleste nok kjennes både fornuftig og tidsriktig ut. Det har skjedd og skjer fremdeles endringer i måten det jobbes på, en av de største er økt digitalisering, og denne utviklingen vil bare fortsette (Gratton, 2011). Ved gjennomgang av vår empiri ser vi indikasjoner på at det er faktorer som fungerer som motkrefter til innføringen av medarbeiderskap, mens andre faktorer teller for. Dette handler blant annet om makt og ansvar og delegering av dette. Flere av våre informanter er innom dette i våre samtaler. Ikke bare er det snakk om delegering, men også hva som bør delegeres og til hvem. Det blir blant annet tatt opp at ansvaret dyttes nedover fordi det er nødvendig for bedriftens overlevelse, og medarbeidere som på den andre siden opplever at ansvaret overføres til dem uten at det nødvendigvis er ønsket. Problemstillingen rundt forventningen om å ta mer ansvar tas opp i nyere litteratur (Amundsen, 2019) og vi vil gå dypere inn i dette i våre analyser. Noen betraktninger vil naturlig nok komme i kapitlene om makt og ansvar, men vi finner også delforklaringer på hva som påvirker innføringen og bruk av medarbeiderskap, og dermed også vår problemstilling, også i de andre kategoriene. Ved å se på vår empiri opp mot det vi ser som relevant teori vil vi belyse dette og samtidig søke å finne så klare indikasjoner som mulig for å avklare vår problemstilling:

“På hvilken måte påvirker konseptet medarbeiderskap forutsetningen for - og utøvelse av ledelse?”

5.1 Organisasjonskultur

Vi vil her drøfte våre funn fra empirien opp mot Schein (1987) sin definisjon av organisasjonskultur. Vi vil komme nærmere inn på arbeidsmiljø og verdier, da disse to faktorene også har betydning for en organisasjons kultur. På denne måten søker vi å drøfte vår påstand om det er elementer i kulturen som påvirker forutsetningen for- og utøvelse av ledelse i bedrifter som benytter konseptet medarbeiderskap, og samtidig bidrar til å bygge en helhetlig organisasjonskultur i virksomhetene. I dette kapitlet vil vi i tillegg belyse om det har skjedd endringer i måten nye medarbeidere blir tatt imot og introdusert for kulturen på arbeidsplassen, etter at bedriftene har implementert konseptet medarbeiderskap.

5.1.1 Scheins definisjon

Schein (1987) sin definisjon av organisasjonskultur består av flere delelementer, og det er derfor naturlig å ta utgangspunkt i disse når vi nå går i dybden på våre funn. Det første elementet er “*grunnleggende antakelser utviklet av en gruppe*” (Schein, 1987). Når vi ba våre informanter om å beskrive kulturen i bedriften var det stor variasjon i svarene vi fikk. Noen trakk frem at det var store forskjeller mellom avdelingene internt i bedriften, mens andre fremmet at kulturen var preget av profesjonalitet. Når flere av informantene opplyser at det er til dels store variasjoner innad i avdelingene kan dette tyde på at ledelsen ikke har kommunisert betydningen av å innføre medarbeiderskap godt nok, eller at bedriftene har subkulturer som definerer sin forståelse ut fra sin virkelighetsoppfatning av hva som er viktig (Schein, 1987).

Alle bedriftene vi undersøkte hadde brukt tid og ressurser på å sørge for at hver enkelt medarbeider fikk grundig innføring i konseptet medarbeiderskap av representanter for Teamwork. Ingen av våre informanter gav uttrykk for noe som kan tolkes dithen at de ikke vurderte medarbeiderskap som positivt, og var interessert i å lære noe om som gruppe, selv om dette var en ledelsesstyrt prosess. Nå kan det ha sammenheng med at det var virksomhetene selv som hadde funnet informanter til oss, men selv om vi utviser stor grad av refleksivitet i vår analyse av funnene, finner vi ikke noe som tilsier at de ikke var oppriktige i sin beskrivelse av konseptet. Kilhammar (2011) trekker derimot i sin forskning frem at konseptet bør innføres som en nedenfra og opp prosess for å få absorberes inn som en naturlig del i det daglige. Et annet moment er at for at noe skal kunne utvikles til en ryggmargsrefleks så må man “trene” til det sitter som det skal uavhengig av hva (Manger og Wormnes, 2015). Vi spurte derfor våre informanter om hvordan det arbeides med medarbeiderskap i det daglige, eller om fokuset på medarbeiderskap mer for et preg av å være “månedens jippo”. De fleste av våre informanter fremhevet kontinuitet i arbeidet med medarbeiderskap som en forutsetning for å lykkes med konseptet, men at dette ikke nødvendigvis var tilfelle alle steder. En viste til at man snakket om medarbeiderskap kanskje en gang i halvåret, og ellers lå det gått i skrivebordsskuffen til neste seanse. Andre fortalte at de aktivt brukte verktøyene i medarbeiderskap når de satte sammen prosjektgrupper eller brukte medarbeiderskapet til å adressere ting. Likevel tyder våre funn på at ingen av våre bedrifter har fokusert tilstrekkelig på temaet slik det har utviklet seg til å være en grunnleggende antakelse for en gruppe. Vi

støtter oss her til at ingen av våre informanter innenfor hver virksomhet la det samme i begrepet medarbeiderskap. Bildet endrer seg ikke om vi ser bort fra informantene med kort fartstid i virksomheten. For selv om Adriaenssen et al. (2017) viser til at det å skulle endre atferd krever stayerevne (Adriaenssen et al., 2017), hadde bedriftene vi undersøkte benyttet medarbeiderskap i 2-3 år.

Det neste elementet i Schein (1987) sin definisjon er "*lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon*". Våre funn indikerer at det har skjedd en utvikling i bedriftene etter at de tok i bruk medarbeiderskap, både i forhold til måten de kommuniserer og samhandler på. Flere av informantene kom inn på at før de innførte medarbeiderskap var det ikke uvanlig av medarbeiderne gikk til sin leder og spurte "Hvordan skal vi løse dette?". eller "Hva skal du gjøre med dette?", mens nå forventes det at medarbeiderne selv kommer med forslag til løsninger, som så drøftes med leder eller tas opp til diskusjon i grupper. Også i forhold til omgivelsene ser vi konturene av at medarbeiderskap har tilført bedriftene noe, også i form av verdi til bedriften uavhengig av selskapsform. Informantene gav uttrykk for at nå fikk de lov til å prøve ut andre måter å løse oppgavene eller de fikk anledning til å teste ut nye ideer så lenge dette kunne gjøres uten å påføre bedriften store økonomiske kostnader og at deres ordinære oppgaver ble gjort. Spørsmålet er om dette er et resultat av medarbeiderskap eller tiden vi lever i. I det å ta ansvar for oppgavene inngår også det å se nye muligheter innenfor ditt fagfelt inkludert innovasjon (Velten et al., 2016). Samtidig ser vi at behovet for innovasjon preger de fleste virksomheter i dag, for at de på sikt skal overleve i et samfunn i kontinuerlig endring. Vi har ikke tilstrekkelig med empiri til å kunne fastslå om innovasjon i våre virksomheter skjer utelukkende i tråd med medarbeiderskap, eller om de er påvirket av andre former for innovasjon som for eksempel lean (Karp, 2014; Kirkhaug, 2017).

Selv om de fleste trekker frem at organisasjonskulturen har tatt opp i seg elementer i medarbeiderskap som sikrer intern integrasjon, har vi også funn som tyder på det motsatte. Toppledelsen fremstår på mange måter som den grupperingen som kanskje har den lengste vei å gå. Dette kan henge sammen med at toppledelsen sitter med ansvaret for å tilføre verdi for eierne. Men, Velten sier at den største utfordringen med innføring av medarbeiderskap er at ledelsen må endre sin måte å jobbe på (intervju, 2. oktober 2019).

"*fungert tilstrekkelig bra til at betraktes som sant*" er det tredje elementet i Schein (1987) sin definisjon. De aller fleste av våre informanter gir uttrykk for at medarbeiderskap bringer noe

positivt med seg inn på arbeidsplassen, og at dette er noe de ønsker å fortsette med. Videre gir de uttrykk for at medarbeiderskap har gitt dem noe som person. Dette tilsier at konseptet medarbeiderskap er akseptert og forankret blant medarbeiderne. Med det er ikke gitt at ledere og medarbeidere tar til seg konseptet medarbeiderskap av de samme årsakene. Vi fant indikasjoner på at medarbeiderskap ble sett mer på som et styringsverktøy, enn et konsept for utvikling. Det trenger ikke nødvendigvis være en motsetning mellom disse, det avhenger helt av hvordan man benytter konseptet i det daglige. Velten et al. (2016, s. 76) uttaler blant annet at for at virksomheten skal oppnå resultater må lederne legge til rette for utvikling gjennom et forpliktende samspill. Samtidig er det slik at hvis bedriften ikke tilfører verdi for sine kunder og eiere vil bedriften bli nedlagt.

Det siste elementet er *“læres bort til nye medlemmer”* (Schein, 1987). I dette inngår det som i dagligtale omtales som sosialisering inn i organisasjoner (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Vi ba, som redegjort for i kapittel 4.2, tilbakemelding på om nye medarbeidere fikk en særskilt innføring i konseptet medarbeiderskap i forbindelse med tiltredelse. Svarene, med et unntak, pekte i retning av at en håpet det, samtidig som det hersket tvil om hvem som hadde ansvaret, HR eller nærmeste leder. Unntaket fortalte oss om, at de i forbindelse med den årlige medarbeiderskapsundersøkelsen gav en innføring i medarbeiderskap, i tillegg til at dette temaet også berøres i en *“introduksjonsdag”* for nye medarbeidere en gang pr. kvartal. Dette kan tyde på at medarbeiderne her får noe innføring i konseptet når de begynner å jobbe der. Ingen av våre informanter gav uttrykk for at medarbeiderskap var så viktig for dem at dette ble tatt opp med potensielle medarbeidere allerede i rekrutteringsfasen, som er første fase i en ansettelsesprosess. For mange vil konseptet medarbeiderskap være en ny måte å agere på, med tanke på at konseptet innebærer at hver enkelt skal ta ansvar for oppgaver, kollegaer og arbeidsgiver (Velten et al., 2016). En kan derfor stille spørsmål om innføringen av medarbeiderskap er tilstrekkelig forankret i virksomheten til at det er blitt en del av dens kultur, eller om en tar det for gitt at nye medarbeidere vil omfavne konsept. For som Velten fortalte oss når vi intervjuet ham den 2. oktober 2019, så vil 65% av arbeidstakerne omfavne konseptet. Samtidig må en ikke glemme at ikke alle arbeidstakere har de nødvendige forutsetninger til å ta ansvar på den måten som konseptet krever (Amundsen, 2019). Nå følger det også av Schein (1987) sin forskning at dess sterkere kulturen er i en virksomhet, dess større er sjansen for at nye medarbeidere sosialiseres inn og dermed blir en del av kulturen.

Drøftingen av medarbeiderskap opp mot Schein (1987) sin definisjon av organisasjonskultur tilser at selv om våre bedrifter formelt har implementert medarbeiderskap i virksomheten, har de foreløpig ikke greid å implementere dette som et hele. Enkelte elementer har fått større rotfeste enn andre. Når dette er sagt, har en allikevel indikasjoner som tilsier at dette vil påvirke forutsetningen for- og utøvelse av ledelse. Vi begrunner dette med at ledelse utøves i en organisasjon, noe som tilsier at det vil foreligge en gjensidig påvirkning mellom ledelse og organisasjonskulturen.

5.1.2 Arbeidsmiljø

Arbeidsmiljøet i en virksomhet sier noe om medarbeidernes arbeidssituasjon, blant annet faglig og personlig utvikling, muligheter for selvbestemmelse og faglige ansvar m.m. (Arbeidsmiljøloven § 4-2). Går man nærmere inn i hva som ligger bak det å ta ansvar for oppgaver, kollegaer og arbeidsgiver i medarbeiderskap (Velten et al., 2016) finner man igjen innholdet i arbeidsmiljøloven § 4-2. Ifølge Hetland og Hetland (2011, s. 104) er det tre basale psykologiske behov er anses å ha avgjørende betydning for helse, trivsel og engasjement i arbeidet og det er *autonomi, kompetanse og tilhørighet*. Disse finner vi igjen i selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan (1985), som vi presenterte kort i forbindelse med myndiggjørende ledelse/empowerment i kapittel 2.5.6. Med dette som utgangspunkt vil vi se nærmere på om vi finner støtte i vårt datagrunnlag som tilsier at disse grunnleggende behovene er ivaretatt.

Flere av våre informanter beskrev arbeidsplassen sin som kunnskapsbasert, de hadde mange medarbeidere med akademisk utdanning og dette preget nok måten de samhandlet på. Kunnskapsarbeidere kjennetegnes av høy, og fortrinnsvis formell, kompetanse (Amundsen, 2019). Amundsen (2019) redegjør også for at en kunnskapsarbeiders oppgaver kjennetegnes av stor grad av autonomi, kompleksitet og spesialisering. I virksomheter med mange kunnskapsarbeidere vil dette naturlig nok også få konsekvenser for forutsetningen for- og utøvelse av ledelse. Antall kunnskapsarbeidere i Norge øker kraftig, på bekostning av mer tradisjonelle industriarbeidsplasser. Kunnskapsmedarbeidere sosialiseres ofte inn i en “tankegang” gjennom sin utdanning, noe som igjen vil påvirke deres forventninger til innhold i jobben (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Selv om våre informanter ikke brukte ordet som tilhørighet i forhold til sin arbeidsplass, gav de alle uttrykk for at de trivdes på jobben og at arbeidsmiljøet var engasjerende og inkluderende. Flere av våre informanter fortalte om muligheten for å prøve ut nye prosjekter innenfor rammer, men på en av bedriftene hadde man gått ett skritt lenger. Der fikk medarbeiderne tilbud om å delta på prosjektlederkurs. Dette indikerer at ledelsen ønsker å sette sine medarbeidere i stand til å administrere og drive prosjekter, samtidig som medarbeiderne får økt kompetanse. Hvis medarbeideren opplever oppgaven som meningsfull og samtidig mestrer denne oppfyller man også det basale psykologiske behovet for kompetanse (Hetland& Hetland, 2011). Ellers viser våre funn at medarbeiderne får og tar ansvar, men dette vil vi se nærmere på i kapittel 5.7.

Drøftingen viser at våre bedrifter har et arbeidsmiljø hvor sentrale elementer i medarbeiderskap er implementert, noe som bidrar til trivsel på arbeidsplassen. Trivsel på arbeidsplassen vil også påvirke organisasjonskulturen i bedriften og dermed forutsetningen for- og utøvelse av ledelse. For forskning viser at organisasjonskultur har effekt på *motivasjon, tillit, samarbeid, felleskap og styring* (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

5.2.3 Verdier

Schein (1987) redegjør for at kultur opererer på 3 ulike nivåer; grunnleggende antakelser, verdier og artefakter og produkter. Vi vil avslutningsvis kort se nærmere på verdier, siden flere av våre informanter uttrykte at dette var viktig for dem. Samtidig skal en være klar over at verdier ikke er et tema i boken til Velten et al. (2016) om medarbeiderskap.

Kirkhaug (2018, s. 34) viser til at verdier og kultur kan forstås som hverandres årsak og effekt. For menneskene har sine verdier med inn i en organisasjon og vil derigjennom påvirke kulturen på arbeidsplassen. Organisasjonskulturen er knyttet til arbeidsplassen (Kirkhaug, 2018), men samhandling mellom mennesker kan influere på enkeltindividets verdier til en viss grad (Busch, 2014). Busch (2014) redegjør for at verdier kan ha samme virkning som struktur, makt og utøvelse av ledelse i forhold til å påvirke medarbeidernes atferd. En ser da også at mange bedrifter i dag har egne verdiplattformer hvor de prøver å synliggjøre holdninger og atferd for deres bedrift. En av årsakene til dette kan være bedriftens behov for å vise at de tar sitt samfunnsansvar på alvor, man søker derfor å bygge organisasjonsidentitet og dermed en relasjon til sine omgivelser (Busch, 2014; Kirkhaug, 2018).

Som tidligere nevnt sosialiseres man inn i den riktige “tankegang” gjennom utdanning og arbeid (Jacobsen og Thorsvik, 2013; Kirkhaug, 2018). I dette inngår også verdier. De aller fleste velger nå utdanning og arbeid ut fra hva som engasjerer og motiverer dem, i motsetning til tidligere hvor mulighetene kanskje i større grad ble bestemt av forhold i lokalmiljøet som arbeidsplasser, utdanningstilbud og sosial identitet. “Skomaker bli ved din lest” kan være et eksempel på det siste. Forskning viser at verdier også kan være en motivasjonsfaktor, samtidig som motiverte og engasjerte medarbeidere ofte yter mer enn det som forventes av dem (Skogstad og Einarsen, 2016; Kirkhaug, 2018), noe blant annet Velten et al. (2016) kaller ekstrarolleatferd.

Drøftingen kan tyde på at det kan ligge andre underliggende årsaker til at bedriftene vi undersøkte fokuserte på sine kjerneverdier, samtidig som en gjennom verdier ønsker å bygge den “rette” organisasjonskulturen for at bedriften skal nå sine mål. Resultatet vil likevel påvirke forutsetningen for- og utøvelse av lederskap gjennom de valgene de tar.

5.1.4 Foreløpig konklusjon

Gjennom vår drøfting finner vi at det er elementer ved kulturen som påvirker forutsetningen for- og utøvelse av ledelse i de bedriftene vi har undersøkt. Vi ser også at de benytter konseptet medarbeiderskap som et ledd søker å bygge en overordnet felles organisasjonskultur, men at de her også drar veksler på andre faktorer som for eksempel verdier.

5.2 Kommunikasjon

For at en organisasjon skal kunne fungere må medarbeiderne ha et felles språk slik at de kan kommunisere med hverandre (Hennestad, 2015). Fra empirien har vi funn som kan tolkes dithen at det har skjedd endringer i måten en kommuniserer på i de virksomhetene vi undersøkte. Derfor ønsker vi å se nærmere på om dette er et uttrykk for medarbeiderskap eller ett resultat av endringer i samfunnet. Vi velger i den forbindelse å se nærmere på hvilken betydning tilbakemelding, kommunikasjonsformer og strømning i samfunnet har for måten vi kommuniserer på.

5.2.1 Tilbakemelding

Kommunikasjon er krevende. Den som vil formidle et budskap må evne å sette seg inn i mottakerens situasjon for at budskapet skal bli forstått av mottakeren (Kveine & Erlie, 2019). Videre er kommunikasjon en vesentlig forutsetning for at læring og utvikling skal kunne skje i organisasjoner, for hvis personer ikke forstår hverandre vil de heller ikke kunne samhandle. God samhandling forutsetter at man gir hverandre konstruktiv tilbakemelding på den jobben man gjør, og dette må en trene på (Spurkeland, 2012). Det siste trakk også en av våre informanter frem.

“En del av et medarbeiderskap er det å gi tilbakemelding, og det synes altså noen er helt forferdelig vanskelig. Å en ting er «bra jobba» den er grei (....) Den er lett. Ja, så det er kanskje den ene tingen som avdelingene vil si er skikkelig kleint, og det har vi jobbet mye med. Om vi er blitt så veldig mye bedre, er jeg veldig usikker på.”

(Informant C 3)

Et annet element med tilbakemelding er at det må gis der og da og ikke arkiveres i en skuff til “anledningen” byr seg for å hente det frem (Spurkeland, 2012). Dette ble av en leder trukket frem som “normalen” før de innførte konseptet medarbeiderskapet, og at en av årsakene til at de vurderte medarbeiderskap var få flyttet ansvaret fra leder til den enkelte medarbeider. Dette vitner om en tradisjonell tankegang hvor medarbeiderne ikke tar ansvar for situasjoner som måtte oppstå, men overlater oppgaven til leder å rydde opp (Jacobsen & Thorsvik, 2013). En annen leder uttalte at det få tilbakemeldinger fra sine medarbeidere gav h*n en “støkk” i begynnelsen. Det siste kan tyde på at bedriften tidligere har i stor grad på enveis kommunikasjon fra leder til medarbeider istedenfor å legge til rette for dialog (Spurkeland, 2012; Kveine & Erlie, 2019). Det er da er det naturlig å spørre seg, hvorfor er det slik? Kommunikasjon, i form av dialog mellom to likeverdige parter, forutsetter for det første at medarbeiderne møtes med respekt av, i dette tilfellet, sin leder. For det andre må partene ha en oppriktig interesse for hver andres synspunkt og ha evne og vilje til å søke ny innsikt som kan gi grunnlag for å skape ny mening. Og ikke minst må kunne uttrykke seg tydelig uten at mottaker opplever det som provoserende eller sårende, og dermed går i forsvarsposisjon eller inn i en form resignasjon (Velten et al., 2016; Spurkeland, 2012). Nå vil det alltid være et asymmetrisk forhold mellom leder og medarbeider, men det er leders oppgave å legge forholdene til rette for å utligne forholdet mest mulig slik at det blir en balanse mellom partene (Velten et al., 2016; Spurkeland, 2012). Kveine & Erlie (2019) gir også uttrykk for

at det skjer en deling av makt når medarbeidere inviteres til dialog basert på likeverdighetsperspektiv.

Tillit spiller også inn på dialogen mellom to personer, og kanskje spesielt når en ser dette i forhold til relasjonen leder og medarbeider (Spurkeland, 2019; Kveine & Erlien, 2019). Og selv om innbyggerne i Norden er verdens mest tillitsfulle folk ifølge Velten et al. (2016), så tar det likevel tid å bygge relasjoner basert på tillit. Som leder må en investere tid for å bli kjent med hver enkelt av sine medarbeidere (Binney et al., 2012). Ber du om tilbakemeldinger på hvordan du opptrer og kommuniserer fra dine medarbeidere, må du evne å lytte til- og reflektere over de tilbakemeldingene du får og hva du kan selv kan gjøre får å bli bedre (Spurkeland, 2012). Samtidig må du evne å gi konstruktive tilbakemeldinger til dine medarbeidere, og husk at ros – ris skal gis forholdet 9:1. Ros må gis nært opp i tid mot forholdet det gis tilbakemelding for, ellers mister den sin funksjon. (Spurkeland, 2012). Manger og Wormnes (2015) redegjør for at ros og ris ikke bør gis i samme setning, for resultatet blir som regel at mottakeren kun fokuserer på det negative i tilbakemeldingen og overser det positive. Dette støttes for øvrig av Spurkeland (2012). Handlinger forteller mer enn 1000 ord, slik at må over tid vise at det er samsvar mellom ord og handling (Kveine & Erlien, 2019). Velten et al. (2016) tar opp at åpenhet i begrepsparet åpenheten og tillit henspeler på at det må være samsvar mellom det en person sier og hvordan andre oppfatter det, da fremstår en som troverdig. Binney et al. (2012) fremhever at for at du som leder skal fremstå som troverdig må evne å vise at du bare er et menneske med følelser, og innrømme dine feil og svakheter. Husk at ingen mennesker på denne er jord er perfekte i alt de gjør. Tillit skaper trygghet og gode relasjoner. Trygge medarbeidere som vet at leder vil dem vel vil ta ansvar for å hjelpe leder til å bli en bedre leder gjennom å utvise relasjonelt mot (Spurkeland, 2017). Noe som støttes av Velten et al. (2016) samtidig som de trekker frem dette som et kjennetegn ved den skandinaviske måten å lede på. Vi har funn fra medarbeidere som bekrefter at de har tillit til og føler seg trygg på at leder er oppriktig interessert i deres synspunkter. Blant våre funn finner vi også eksempler på lederne som forteller at de har blitt mer bevisste på å lede gjennom sine medarbeidere, enn de var tidligere. Og indikasjoner som tyder på at denne bevisstgjøringen er et resultat av at lederne selv har fått ny leder som kommuniserer på en annen måte enn den forrige lederen. I så fall underbygger dette antakelsen om at den enkelte leders menneskesyn påvirker forholdene i organisasjonen (Sandal, 2011). Vi kommer nærmere inn på tillit i kapittel 5.5.

Et annet moment vi må ha med oss er at årsaken til av våre bedrifter implementerte medarbeiderskap var at de var kommet i en situasjon som krevde endring. Både ledere og medarbeidere blant våre informanter trekker frem at bedriften hadde vært igjennom til dels store omstillingsprosess med bemanningsreduksjoner, i tillegg til å tilpasse seg endringer i rammebetingelser eller markedet. Karp (2014) viser til at det tar tid før en gir slipp på det gamle og aksepterer det nye. Det å for eksempel miste en kjær kollega i en nedbemanningssituasjon kan utløse en for form sorgprosess hos den enkelte, og det er viktig at leder evner å støtte sine medarbeidere, samtidig som en legger til rette for å skape utvikling og trygghet innenfor de nye rammene (Karp, 2014; Jacobsen og Thorsvik, 2013). En av våre informanter uttrykte det slik: *“Det er vanskelig å ta inn at nå skal ting bli så mye bedre ikke sant, så man ligger jo nede i grøften en stund før man i det hele tatt skjønner at «Ja, ja kanskje redningsvesten fungerer”* (Informant B 3). Dette kan også ses som et direkte eksempel på at medarbeiderskap legger grunnlag for personlig vekst og utvikling hos den enkelte medarbeider gjennom dialogens grunnprinsipper (Velten et al., 2016).

Kommunikasjon er et eget fag, og det er ikke gitt at alle ledere behersker faget. Det må læres, på lik linje med alt annet. Flere av våre informanter, som er ledere, kom inn på at de gjennom innføringen av medarbeiderskap hadde fått tilgang på verktøy som gjorde at det var enklere å ta opp vanskelige tema. De hadde fått noen «knagger” å henge ting på, og dermed kunne en snakke om oppgavene. Et av verktøyene som trekkes frem er dialog+, som er et samtaleverktøy (Velten et al., 2016).

Drøftingen indikerer at ledere og medarbeidere er blitt bedre til å gi hverandre tilbakemeldinger etter at de innførte konseptet medarbeiderskap, gjennom at lederne aktivt har invitert til dialog. Samtidig har lederne gjennom sine handlinger trygget medarbeiderne på at de er oppriktig interessert i deres innspill.

5.2.2 Kommunikasjonsformer

I vår empiri forteller en av våre informanter om en situasjon hvor toppledelsen presenterte strategien for virksomheten fremover. Når de da ba om tilbakemelding tilkjennegav de samtidig at de egentlig ikke var interessert i denne. En kan lett konkludere med at toppledelsen ikke fulgte det gyldne prinsipp for dialog (Velten et al., 2016). Men det finnes flere former for kommunikasjon, enn bare dialog (Kveine & Erlie, 2019). For eksempel er

det å informere om viktige beslutninger også en form for kommunikasjon, for medarbeiderne har krav på tilstrekkelig informasjon for å utføre arbeidet (Arbeidsmiljøloven § 4-2 (2)). Ulike situasjoner krever ulike kommunikasjonsformer, og det er viktig at leder er seg bevisst hvilken h* n bør anvende i det enkelte tilfellet. Problemstillingen er at ledergruppen i dette tilfellet “aktivt” ba om tilbakemelding, og dermed brøt de et viktig prinsipp, nemlig at en av ledernes viktigste oppgave for å skape atferd og holdninger hos sine medarbeidere er å være en god rollemodell (Amundsen, 2019). Kveine og Erlien (2019) uttaler at toppledelsens lederstil legger føringer for hvordan man kommuniserer internt med hverandre. Kirkhaug (2015) redegjør for at ledelse er situasjonsbestemt, og at lederstil (opptreden) derfor må tilpasses den aktuelle situasjonen. Alvesson et al. (2017) gir uttrykk for at alle ledere må utøve refleksivitet i sin ledergjerning. Både Kirkhaug og Alvesson sitt syn på ledelse krever trygghet hos leder, og dette kan kun erverves gjennom erfaring eller tilbakemeldinger, noe Spurkeland (2012) kaller prestasjonshjelp. Noe som i realiteten innebærer å gjøre hverandre god. Også i Velten et al. (2016) finner vi støtte for at leder må være trygg i sin seg selv og sin rolle for å kunne utøve godt medarbeiderskap. Videre tar de opp at leder må tørre å ta opp vanskelige temaer, på lik linje med at medarbeiderne må evne å utvise relasjonelt mot gjennom aktivt å stille spørsmål og uttrykke sin mening til lederen (Velten et al., 2016). Forskning viser også at en utrygg leder lett vil føre til utrygghet hos medarbeiderne (Velten et al., 2016).

Våre funn kan gi indikasjoner på at kommunikasjonsform påvirkes mer av forhold hos lederen selv enn av medarbeiderskap.

5.2.3 Strømninger i samfunnet

Vi lever i et informasjonssamfunn hvor en av de største utfordringene er å sile informasjon, ellers kan lett bli “information overload”. Samtidig som stadig flere av oss er online 24-7-365. Det store flertall av Norges innbyggere er aktive deltakere på sosiale media, og de som ikke er det risikerer å gå glipp av viktig informasjon fordi «alle» tar det som en forutsetning at du også er der. Med dette som bakgrunn vil vi nå se kort på om muligheten for å kommunisere på tvers av hieratiske nivåer i organisasjonen ved hjelp av intranett eller facebook o.l. har blitt influert av medarbeiderskap, eller om det mer handler om tiden vi lever i.

I medarbeiderskap er dialogen sentral (Velten et al., 2016), og at øverste leder kommuniserer aktivt med medarbeiderne i det ytterste ledd i virksomheten kan tillegges et ønske om å invitere til dialog. Samtidig vet vi også ledere i bedrifter som ikke benytter medarbeiderkonseptet, også deltar aktivt på diskusjoner på denne typen kommunikasjonskanaler.

Sett fra et ledelsesperspektiv er disse kommunikasjonskanalene både en plass for å være orientert om hva som rører seg i virksomheten, men også en mulighet for å gi hurtig tilbakemelding på det som skrives til mange samtidig (Kveine og Erlie, 2019).

Informasjonen gis skriftlig slik at alle får tilgang til den samme informasjonen. Ledelsen kan gjennom bevisst bruk av denne type kommunikasjonskanaler bidra til å bygge omdømme og organisasjonskultur (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Et annet moment er at kravet til åpenhet i samfunnet har økt betraktelig både gjennom media og gjennom lovgivningen. I Norge har vi en offentlighetslov hvor hovedregel er offentlighet, og unntak fra offentlighet krever særskilte hjemmel i lov (Offentleglova, 2006). Selv om denne loven gjelder for offentlige virksomheter, ser man tendenser til at kravet om åpenhet også stilles til organisasjoner som mottar offentlig støtte. Drøftingen ovenfor tilsier at ledelsens aktive deltakelse på plattformer som intranett og facebook, mer er et resultat av tiden vi lever i enn medarbeiderskap.

5.2.4 Foreløpig konklusjon

Det ser ut som at implementeringen av konseptet medarbeiderskap har påvirket hvordan ledelse og medarbeidere kommuniserer med hverandre. Ved å fokusere på å gi hverandre konstruktive tilbakemeldinger viser man at en tar dialogens gyldne prinsipp på alvor, noe som skaper grunnlag for tillit og trygghet hos medarbeiderne. Dette vil påvirke forutsetningen for- og utøvelse av ledelse. Samtidig kan vi ikke se bort fra at kommunikasjon spesielt via digitale kanaler har endret seg, og at dette kan påvirke forutsetningen for- og utøvelse av ledelse. Men denne endringen er ikke et utslag av medarbeiderskap som vi undersøker i denne oppgaven.

5.3 Engasjement og motivasjon

Overskriften på dette kapitlet er engasjement og motivasjon, men vil også komme inn på forventninger og mestring. Årsaken til dette er at alle de fire nevnte, etter vår oppfatning, påvirker hverandre og inndelingen vil derfor kunne oppleves som kunstig.

Vi vil nå drøfte våre funn fra empirien opp mot relevant teori med hensyn på om konseptet medarbeiderskap gir virksomhetene en fordel ved at dette fremmer engasjement, motivasjon og mestring hos medarbeiderne, samtidig som forventningene er avstemt. En positiv korrelasjon her vil kunne påvirke forutsetningen for- og utøvelse av ledelse.

5.3.1 Engasjement

Innovasjon er et begrep i tiden. De aller fleste bedrifter arbeider i en eller annen form med innovasjoner i det daglige, og i den forbindelse er et kommet et nytt begrep *medarbeiderdrevet innovasjon* (Amundsen, 2019). Her vektlegges læringen som finner sted dels gjennom praktisk arbeid i det daglige, og dels den kompetanseutviklingen som det bevisst legges til rette for av bedriften (Aasen & Amundsen, 2015). Flere av våre informanter trakk frem at de både la forholdene til rette for og heiet frem medarbeiderdrevne innovasjoner som et eksempel på hvordan det jobbes med engasjement i bedriften. Men det kom også signaler på at arbeidet med utvikling var initiert av ledelsen, men at de overlot arbeidet med å komme frem til løsninger til medarbeiderne. Ifølge Aasen og Amundsen (2015) foregår den første type innovasjon på individ- og gruppenivå, mens den andre er på organisasjonsnivå. Forskning viser at følgende forhold i kulturen ser ut til å ha stor betydning for medarbeiderdrevet innovasjon, disse er *engasjement, åpenhet, tillit, trygghet, samarbeid, stolthet, toleranse, utviklingsorientering og autonomi* (Amundsen, 2019, s. 237). Velten et al. (2016) operer i sitt medarbeiderskapshjul med begrepsparene: meningsfullhet og engasjement; åpenhet og tillit; fellesskap og samarbeid, og ansvarlighet og initiativ. Det kan derfor se ut som at det er klar sammenheng mellom konseptet medarbeiderskap og medarbeiderdrevet innovasjon. Noe som også støttes av Amundsen, 2019). Dette tilsier at bedriftene vi forsket på har omsatt vesentlige elementer i medarbeiderskap til praktiske handlinger i det daglige som et ledd i få medarbeidere til å vise initiativ, samtidig som det skapes engasjement og entusiasme. En informant uttalte at h*n kollegaene hennes fikk en “boost” og vokste som medarbeidere etter å ha gjennomført noe som forstås som en medarbeiderdrevet innovasjon på deres arbeidsplass. Ifølge Velten et al. (2016) er det å ha en meningsfylt jobb det som har størst betydning for engasjementet.

Flere av våre informanter viste til at menneskene som jobbet i bedriften lever og ånder for jobben sin, og at dette skapte engasjement og sterke meninger. Videre trakk flere frem at de hadde en kultur hvor folk opplevde trygghet og sa sin mening, men at det samtidig kunne

bli utfordrende for ledelsen å skulle forholde seg til X-antall meninger på en gang. Hvis vi går mer i dybden på hva som skaper engasjement finner vi at Matthiesen (2016) bruker begrepet *jobbengasjement*. Jobbengasjement kjennetegnes av tre kvaliteter: 1) personer som er engasjert, viser evne og vilje til å stå på for å få jobben gjort, 2) de er entusiastiske og identifiserer seg med jobben og viktigheten av å få den gjort og 3) evne til å fordype seg i oppgaven(e). Han viser videre til at forhold som autonomi, variasjon, tilbakemeldinger og utfordringer er viktige for å skape jobbengasjement (Matthiesen, 2016). Ser vi nærmere på hva Velten et al. legger i begrepsparet meningsfullhet og engasjement finner vi *gleden av å være til nytte, glede over oppgavene i seg selv, mestring og autonomi*, også kalt arbeidsgledefaktorer (2016, s. 86). Selv om Velten et al. (2016) sitt begrepspar er ment å være av allmenngyldig karakter, det vil si for alle yrkesgrupper, mens jobbengasjement på noen punkter kan gi uttrykk for å være rettet mer mot kunnskapsmedarbeidere ser vi store likhetstrekk her. Dette kan bidra til å forklare hvorfor medarbeiderne, i bedriftene vi forsket på, har omfavnet konseptet medarbeiderskap. Alle våre informanter er kunnskapsmedarbeidere, og de har valgt yrke og arbeidssted fordi de engasjeres og motiveres av arbeidsoppgavene. De er tilfredse med jobben, og ifølge Kirkhaug (2017) kan ekstrarolleatferd utløses av jobbtilfredshet og tilhørighet. Vi kommer nærmere inn på ekstrarolleatferd i kapittel 5.7.

5.3.2 Motivasjon og forventninger

Alle har vi forventninger til oss selv, til våre kollegaer, til leder og våre omgivelser generelt. Samtidig er det de tre først nevnte som har størst betydning når vi ser det i lys av arbeidsmiljømessige forhold. Av arbeidsmiljøloven (2006, §1-1) følger det blant annet at alle skal ha et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, legger til rette for et godt ytringsklima og skal sørge for at arbeidet tilpasses den enkelte arbeidstakers forutsetninger og livssituasjon. Dette i seg selv gir føringer for hvordan arbeidsgiver må innrette sin virksomhet, inkl. hvordan en utøver ledelse. Våre informanter hadde alle forventninger til sin leder, og de aller fleste uttrykte også at de opplevde at det var samsvar mellom deres forventninger og lederens handlinger. Samtidig som de uttrykte at de stilte store krav til lederen, ikke minst i forhold til det å få utøve faget sitt innenfor rammer av autonomi. Amundsen (2019) trekker frem at av de aller viktigste oppgaver en leder har overfor autonome medarbeidere er å sørge for at de har de nødvendige ressurser tilgjengelig. Resurser her er muligheten for å planlegge-, beslutte- og

utføre arbeidet innenfor gitte rammer, noe som medfører at leder må delegerer myndighet til sine medarbeidere. Samtidig som leders fokus rettes mot motivering av medarbeidere og deres mestring. Velten et al. (2016) tar opp det med autonomi som en av de fire arbeidsgledefaktorene, men de hevder at autonomi er et krevende tema, for uten system og rammer vil det føre til anarki og kaos. Autonomi forutsetter en tydelig forventningsavklaring mellom leder og medarbeider (Velten et al., 2016). Under drøftingen på organisasjonskultur viste vi til Deci og Ryan (1985) sin selvbestemmelsesteori hvor autonomi, kompetanse og tilhørighet betegnes som tre basale psykologiske behov. Deci og Ryan (1985) sin teori er en av flere såkalte motivasjonsteorier (Amundsen, 2019). Ifølge Manger og Wormnes (2015) fokuserer selvbestemmelsesteorien på aktiviteter som kan bidra til å forsterke eller redusere utvikling av indre motivasjon. Teoretisk snakker en om indre og ytre motivasjon, som om de var to adskilte forhold, men i virkeligheten vil de kunne bli hverandres resultater. Personer som brenner for faget sitt er indre motivert (Manger og Wormnes, 2015). Også i medarbeiderskap trekkes det frem at den indre motivasjonen er viktig (Velten et al., 2016). Dweck (2017) legger derimot vekt på mestringsorientering versus prestasjonsorientering. Mestringsorienterte personer har et åpent tankesett, og legger vekt på det å tilegne seg nye kunnskaper og ferdigheter, og betrakter feil som en ytterligere mulighet for læring. En som er prestasjonsorientert er opptatt av å prestere og vise at h*n kan dette minst like godt som kollegaen (Dweck, 2017). Som redegjort for i teorikapitlet vil *autentiske mestringsopplevelser, vikarierende erfaringer, verbal og sosial overtalelse og fysiologiske reaksjoner* være viktige kilder til mestringsforventninger (Manger og Wormnes, 2015). Hvis en ser dette i forhold til medarbeiderskapshjulet i konseptet medarbeiderskap (Velten et al., 2016) finner man at dette inneholder elementer som kan hjelpe medarbeidere til mestringsforventning. Slik vi ser det vil åpenhet og tillit og samarbeid og fellesskap være de viktigste begrepsparene her, i tillegg til det forpliktende samspill mellom leder og medarbeidere. Manger og Wormnes (2015, s. 142) har for øvrig utviklet en modell som viser at anstrengelser og innsats påvirker både forventninger og mestring og ferdigheter, mens forventninger påvirker mestring og ferdigheter. Aktiv bruk av tilbakemeldinger (Spurkeland, 2017) i samsvar med dialogens gyldne grunnprinsipp (Velten et al., 2016) er en annen kilde til motivasjon. Våre informanter gir uttrykk for at de har stor grad av autonomi i jobben sin, de får tilbakemeldinger fra sin leder og leder er tilgjengelig for dem når de har behov. Flere av våre informanter ser dette som et uttrykk for medarbeiderskap i det daglige. Men blant våre informanter finnes det også en som ikke ser noen forskjell fra tiden før de innførte medarbeiderskap, da denne informanten bestandig har hatt en leder som ivaretar

behovet som orakel for medarbeideren. Dette kan også ses i lys av at Amundsen (2019) som redegjør for at ikke alle medarbeidere har behov for autonomi i hverdagen, men er tilfredse med de oppgavene de har. Alternativt at de ikke evner å tilegne seg de nødvendige kunnskaper og ferdigheter for dette (Amundsen, 2019).

5.3.3 Foreløpig konklusjon

Det er flere forhold som tilsier at medarbeiderskap kan bidra til å fremme engasjement, motivasjon og mestring hos medarbeiderne. Samtidig ser vi at forventningene mellom leder og medarbeidere og medarbeiderne seg imellom må avstemmes bedre. Vi begrunner dette ut ifra funn i empirien som viser at det for det første legges til rette for stor grad av autonomi hos den enkelte medarbeider. For det andre gis medarbeiderne mulighet for å gjennomføre prosjekter fra A til Å innenfor visse rammer, noe som skaper engasjement hos medarbeiderne. Videre viser vi til at kommunikasjonen mellom leder og medarbeider med hensyn på tilbakemelding tilsynelatende har blitt bedre, og at aktiv tilbakemelding er en motivasjonsfaktor. På den annen side sier Amundsen (2019) at ikke alle medarbeidere ønsker eller evner å være autonomi i jobben, og at dette også vil være med å påvirke forutsetningen for- og utøvelse av ledelse.

5.4 Ledelse

Ut fra vår empiri ønsker vi å se nærmere på påstanden at medarbeiderskap er lettere å innføre for mellomledere og overfor deres medarbeidere. Vi vil derfor se på vår empiri på ledelse opp mot aktuell litteratur på ledelse for å se hvilke faktorer som kan være med å forklare våre funn, og på denne måten vurdere om medarbeiderskap i seg selv er en av faktorene. Ved gjennomgang av vår empiri innen kategorien ledelse, ser vi at det er spesielt tre faktorer som fremhever seg. Det er hvilken lederstil ledelsen hadde før innføring av konseptet medarbeiderskap, det er hierarkisk oppbygning, og det er i hvilken grad det er fokus på et forpliktende samspill på de ulike nivåene.

5.4.1 Lederstil

I løpet av våre intervjuer ble det tatt opp av flere, at leders lederstil var med på å påvirke hvordan resten av organisasjonen så på medarbeiderskap. Flere trakk frem at leder utøvde

transformasjonsledelse og var inkluderende og støttende i sin personlige lederstil. Øverste leder ga mye ansvar til sine ledere, som igjen opplevde en viss forpliktelse til å føre dette videre. Det at leder har påvirkningskraft er noe som tas opp i de ulike lederteoriene. Transformasjonsledelse, som våre intervjuobjekter tar opp, er ifølge Amundsen (2019) en myndiggjørende lederstil med fokus på endring. Transformasjonsledelse er også den lederstilen som, ifølge Spurkeland, er mest lik relasjonsledelse (2017). Videre skriver han at begge disse lederstilene, gjennom å involvere og gi eierskap til mål og visjoner, kan skape motivasjon hos sine medarbeidere (Spurkeland, 2017, s. 191). I verdibasert ledelse tas det blant annet opp ved psykologiske kontrakter, der forventninger fra leder om lojalitet og arbeidsinnsats på den ene siden, og en forventning om godtgjørelse fra ledelsen på den andre siden (Kirkhaug, 2018). Det kan vi se gjennom uttalelsene om at leder gir mye ansvar og at mellomlederne da gir dette videre til medarbeiderne under seg. Det at lederstil er med å påvirke muligheten for å innføre medarbeiderskap på en god måte ble også tatt opp av Johan Velten i vårt intervju med ham, der han sier at en av de største utfordringene er at ledelsen må endre måten de har jobbet på (intervju, 2. oktober 2019). Hvis derimot leder har en lederstil som heller mot transaksjonsledelse, med fokus på oppgaven som skal utføres (Amundsen, 2019), vil dette kunne ha negativ effekt på opplevd utøvelse av medarbeiderskap. Dette var tilfellet der en av informantene forteller at det er langt mellom ord og handling hos ledelsen. Lederstilen vil, slik vi ser det, være med å farge andre medarbeideres opplevelse av utøvd medarbeiderskap.

Som nevnt fikk vi fortalt at enkelte opplevde at det var langt mellom ord og handling hos toppledelsen. Dette kan selvfølgelig være flere forskjellige årsaker til det, som for eksempel lederstil. Det kan være at relasjonen ikke var god i utgangspunktet eller at det har skjedd endringer, som også ble nevnt, i forbindelse med nedskjæring og kutt i stillinger. Allikevel rapporterte alle mellomlederne vi intervjuet om viktigheten av å bringe medarbeiderskap ut til medarbeiderne under seg. Dette kan ha flere årsaker, slik vi ser det. Det kan være lederstilen til mellomlederne og det faktum at de jobbet relativt uavhengig også før innføringen av medarbeiderskap. På den andre siden kan det være at effekten og gevinstrealiseringen av medarbeiderskap kan oppleves størst i ytterste ledd. Dette rett og slett fordi det er flere medarbeidere som er ansatt i ytterste ledd enn i øverste ledd, og resultatene er derfor mer målbare for mellomleder. Vi kommer mer tilbake til mellomleders rolle under punktet om hierarki og samspill.

Noe annet vi som ble tatt opp av flere informanter, var at innføringen av medarbeiderskap var et resultat av tiden vi er i. Det ble nevnt økende grad av digitalisering og større forventninger om effektivisering ut fra mindre ressurser. Vi ser at det også at det er et skifte i ledelseslitteraturen på hva som trekkes frem som essensen i ledelse de siste årene. Tidligere var de fleste ledelsesteoriene basert på amerikansk ledelsesfilosofi, her var gjerne forventninger til at leder skulle være den som bar frem resultater i kraft av sin posisjon. Dette har endret seg de siste årene. De ledelsesteoriene vi har tatt med i vårt teorikapittel er eksempler på dette, der det fokuseres mer på nære relasjoner, tillit og ansvar, enn i tidligere ledelsesteorier. Dette fremkommer også i flere artikler publisert den seneste tid. Eksempler på dette er artiklene, “12 kvaliteter som kjennetegner dyktige ledere” og “Dyktige ledere er gode lagspillere” publisert på nettsiden www.ledernytt.no (2020) som begge har et fokus på at leder skal bygge opp styrkene til sine medarbeidere og ansvaret leder har for å få det beste ut av sine medarbeidere ut fra et tillitsforhold. Amundsen (2019) tar også opp dette når han skriver om myndiggjørende ledelse, at leder skal jobbe for å få frem gode betingelser for autonomt arbeid. Vi opplever, at det fokuset leder har på tillit og det å bygge styrker og autonomi hos medarbeiderne, kan være en av elementene som er med å påvirke effekten en har ved innføring og arbeide med konseptet medarbeiderskap. Lynda Gratton tar også opp at det skjer en stadig endring i måten vi arbeider på, og at dette også påvirker måten å lede på (Gratton, 2011). Dette skiftet i arbeidsmåte har blitt veldig tydelig i løpet av disse siste månedene i 2020 med COVID-19 og hjemmekontor i bedrifter der dette tidligere ikke var aktuelt. Her kan man også se på medarbeiderskap som en forlengelse av de nye ledelsesfilosofiene, men ved at man her også fokuserer på det ansvaret som ligger hos den enkelte. Vi kommer tilbake til drøfting av ansvar senere i under kapittel 5.7.

Lederstilen kan, slik vi ser det, til en viss grad kunne bidra til hvilket fokus det settes på innføring og arbeid med medarbeiderskap får, og hvilken påvirkning det har på forutsetningen for – og utøvelse av ledelse. Allikevel ser vi at mellomlederne gjerne tar til seg konseptet og tar det videre uavhengig av lederstilen til sin egen leder.

5.4.2 Hierarki

Medarbeiderskap baserer seg på den skandinaviske modellen der det tradisjonelt sett er kort avstand mellom leddene i en organisasjon (Velten et al., 2016). Kirkhaug (2015) tar opp at hierarki tradisjonelt sett har vært med å påvirke hvordan ledelse utøves. Ledere som

har fokus på oppgaver fremfor medarbeidere og endring har vært det tradisjonelle synet innen hierarkiets oppbygning (Kirkhaug, 2015). I vår oppgave tolker vi hierarki som oppbygningen av organisasjonen fra øverste ledd, også kalt toppledelsen, via diverse mellomledd/mellomledere til det ytterste ledd der det kun er medarbeidere uten lederansvar. Det vi så var at synet på hvordan toppledelsen tok til seg medarbeiderskap og jobbet med det var påvirket av hvor man var selv i hierarkiet. Noen av informantene som jobbet i ytterste ledd fortalte at de hadde hørt at de var veldig fornøyde med konseptet på “kontoret”, mens andre som var mellomledere med andre ledere under seg, hadde en annen oppfatning av den samme virkeligheten.

Gjennom våre intervjuer erfarte vi, at det i enkelte av bedriftene var stor avstand fra toppledelsen til det ytterste ledd. Det ble oss fortalt at øverste leder var mer tilgjengelig etter innføringen av medarbeiderskap, ved at facebook nå ble brukt som kommunikasjonskanal oppover. Andre igjen fortalte at de alltid har kunnet komme med sine innspill oppover, men at disse ikke alltid kunne tas hensyn til. I medarbeiderskap er det stort fokus på involvering og inkludering, blant annet tas dette opp i medarbeiderskapshjulet. For å få hjulet til å gå rundt er det viktig å ha fokus på alle delene. Det tar blant annet opp viktigheten av at medarbeider må tørre å ta opp vanskelige tema med sin leder ved å si sin mening og stille spørsmål, og at leder må på sin side må være i stand til å ta opp vanskelige tema med sine medarbeidere. Åpenheten skal imidlertid være relevant og tilpasset situasjonen (Velten et al., 2016).

Konteksten kan dermed være med å forklare hvordan medarbeidere i samme bedrift kan se sin toppledelse på ulikt vis. Det kan som tidligere nevnt være stor avstand og mange ledd i hierarkier, men det kan også være det at situasjonene vurderes på et mer overordnet nivå ved at ledelse tilpasses situasjonen, heller enn at medarbeiderskap nedprioriteres. Det å tilpasse ledelse til situasjonen er også noe som Alvesson et al. tar opp. Ved å gjøre en analyse av situasjonen og ved å se på tilgjengelige ressurser, vil leder finne den beste måte å organisere og utøve ledelse på (2017). Dette kan være med å forklare hvorfor medarbeidere innad i samme bedrift ser på utøvelsen av medarbeiderskap på øverste ledd i hierarkiet på så ulikt vis, man har forskjellige forutsetninger til å forstå konteksten ledelsen jobber ut fra. Så kan man alltid diskutere hvem som har rett, men det er en annen sak som vi ikke skal svare på i denne oppgaven.

Killhammar (2011) skriver at innføringen av medarbeiderskap fungerer best når den innføres nedenfra og opp. Ut fra våre funn kan det virke noe vanskelig å få til en ens forståelse av medarbeiderskap og hvordan ledelsen utøver dette premisset på, når det er lang avstand fra øverste til ytterste ledd. Når det gjelder mellomledere har de både medarbeidere under seg og leder over seg. I den hierarkiske strukturen har de et bedre utgangspunkt for å forstå hvilke vurderinger som gjøres på toppnivået, enn en medarbeider uten ledererfaring. Mellomleders rolle tas også opp av Hope (2015) hvor opplevelsen av å være i krysspress mellom toppledelse og medarbeidere beskrives. Dette er også vår erfaring, da øverste ledd er med opptatt av langsiktige strategier, mens medarbeiderne i ytterste ledd er mer opptatt av å produsere i henhold til resultatkrav. Det vi ser er at mellomlederne rapporterer at deres jobb har blitt enklere. Dette har vi erfart ut fra de viser til at tilbakemeldinger i verktøy basert på medarbeiderskap som gjør det lettere å gi tilbakemeldinger basert på oppdrag og ikke person, i forhold til før innføringen av medarbeiderskap. At mellomlederne kan ha en viktig rolle i innføring av nye konsept støttes opp av Kirkhaug som viser til empiri som tar opp det faktum at oppmerksomheten medarbeiderne har til organisasjonens kjerneverdier minsker i takt med at lojaliteten til nærmeste leder øker (2018). Her har mellomlederne en viktig rolle i å holde fokuset på konseptet som skal innføres. Også Karp tar opp viktigheten av nettopp mellomledere, og viser til forskning ved NTNU som konkluderer med at mellomledernes ledelsesutøvelse er suksessfaktoren i endringsprosjekter. De mellomlederne som har endringssuksess er gode på å balansere fokuset på å skape mestring hos sine medarbeidere og endringspress fra toppledelsen (Karp, 2014).

Våre funn sett opp mot teori heller til at det tilsynelatende vil være enklere å innføre medarbeiderskap i alle ledd i bedrifter med få ledd i hierarkiet. Hvis det er stor avstand fra øverste til ytterste ledd ser det ut til at helhetsbildet på bedriftens medarbeiderskap blir uklart. Empirien viser også at mellomlederne har en viktig rolle og at de opplever medarbeiderskap som et nyttig verktøy i forhold til å utøve ledelse.

5.4.3 Samspill

Forpliktende samspill er, som tidligere nevnt, ledelsesmodellen i medarbeiderskap. Det handler om en gjensidig forpliktelse overfor hverandre og en forpliktelse overfor oppdraget. Det er viktig at denne forpliktelsen går begge veier for å lykkes. Som medarbeider må man ønske og jobbe for at leder skal lykkes, og leder må på sin side ønske og jobbe for at

medarbeiderne skal lykkes (Velten et al., 2016). Også i relasjonsledelse anses samspill som et stort konkurransefortrinn (Spurkeland, 2017). I vår empiri ser vi eksempler der medarbeiderskap har ført til at denne relasjonen har endret seg ved å sammen å sette fokus på oppdraget. Flere av våre informanter gir tilbakemelding på at det etter innføringen av medarbeiderskap er lettere å ta opp litt vanskelig tema. På den andre siden er det andre informanter som forteller at samspillet ikke er endret og andre forteller at de opplever at det er langt fra ord til handling. Når vi skal se på hvordan medarbeiderskap påvirker forutsetningen for – og utøvelse av ledelse ut fra tanken om samspill, er det nærliggende å skjele til at toppleder har direkte samspill med få, mens mellomleder som regel har samspill med flere og ofte mange. Det handler også naturlig nok også om den relasjonen som oppstår mellom leder og medarbeider. Hvis den personlige relasjonen ikke er god, eller man opplever at leder ikke ønsker at en som medarbeider skal lykkes, vil dette problematisere samspillet.

Forpliktende samspill kan sammenlignes med dynamikken i et parforhold. Det kreves innsats fra begge parter for å få et ekteskap til å fungere, og det vil ha liten effekt å bare sende den ene parten i parterapi. På samme måte ser medarbeiderskap på samspillet mellom leder og medarbeider. Det er derfor, ut fra et medarbeiderskapsperspektiv, derfor ikke hensiktsmessig å sende lederne på kurs for å få medarbeiderne i bedriften til å jobbe bedre sammen (Velten et al., 2016). Også Killhammar nevner samspillet mellom medarbeiderne i organisasjonen, der leder tar en aktiv delrolle som en katalysator for å øke forståelsen for mål og oppdrag samt en økt helhetsforståelse av organisasjonen (Killhammar, 2011, s. 33). Også i refleksiv ledelsesteori tas samspill opp som en viktig del av ledelsesprosesser. På den ene siden skaper leder sine følgere. På den andre siden vises det til at disse følgerne er med-konstruktører av ledelse gjennom en aktiv deltakelse sosialt og relasjonelt, for å få til utvikling i organisasjonen sammen med leder (Alvesson et al., 2017). Det er, slik vi ser det, viktig å sørge for å ha følgere, for uten følgere kan man ikke få til det forpliktende samspillet. Enkelte av våre informanter viser også til viktigheten av å få til et slikt samspill med sine medarbeidere, både i grupper, men også individuelt, for å få til best mulig resultat. Amundsen tar også opp et lignende tema når han skriver at samskaping sammen med dialog og involvering, er viktige elementer når man skal finne den naturlige balansen mellom kontroll og tillit (Amundsen, 2019, s. 59).

I vår empiri har vi, slik vi ser det, ikke tilstrekkelig med data til å komme med en klar slutning. Det er imidlertid indikasjoner på at samspillet mellom leder og medarbeider har

endret seg for enkelte etter innføringen av medarbeiderskap. Det vises til at samtaleverktøy basert på medarbeiderskapsfilosofien har gjort det enklere å ta opp vanskelige temaer og dermed ha fokus på oppdraget.

5.4.4 Foreløpig konklusjon

Det kan se ut til at det personlige lederstilen man hadde før innføringen av konseptet medarbeiderskap er med å påvirke hvilken grad man blir påvirket og påvirker andre til å følge konseptet. Det ser også ut til at mellomlederne har en viktig rolle og at de har stort fokus på å bruke konseptet overfor sine medarbeidere, men at det kan være ulike grunner til dette. Samspillet og relasjonen mellom leder og medarbeider er viktig, og også det å få medarbeiderne til å se sin rolle i hierarkiet. Vi ser også indikasjoner på at hierarkisk plassering til en viss grad påvirker effekten medarbeiderskap har på forutsetningen for og utøvelse av ledelse.

5.5 Tillit

Vår empiri viste indikasjoner på at mellomlederne er opptatt av å vise tillit og handlingsrom til sine medarbeidere og at medarbeiderne totalt sett opplever en økt tillit fra sine ledere. Vi ønsker derfor å se nærmere på hvilke faktorer som påvirker tillit gjennom fokus på medarbeiderskap. Velten et al. (2016) skriver at tillit er essensielt for å få til det forpliktende samspillet. I boken sin viser Velten et al. til Roger Mayers definisjon av tillit, som viser til viljen å være sårbar:

“the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party.” (Mayer, 1995, s.709-734, referert i Velten et al., 2016, s. 66)

Dette skriver de er viktig for å skjønne hva forpliktende samspill er (Velten et al., 2016). Vi skriver for øvrig mer om forpliktende samspill i drøftingskapitlet om ledelse. I dette delkapittelet ser vi nærmere på tillit. Drøfting av kategorien tillit tas for øvrig også inn i drøftingen av andre kategorier i de tilfellene vi anser det mer formålstjenlig ut fra kontekst.

Det fremkommer tydelig i svarene fra våre informanter at tillit har hatt stort fokus ved innføringen av medarbeiderskap. Det er derimot vekslende tilbakemeldinger om det har ført til endring i tillitsforholdet mellom medarbeiderne og sin leder, uavhengig av om medarbeideren også er i en lederposisjon. Spesielt mellomlederne forteller at det for dem er viktig å vise tillit til sine medarbeidere, mens enkelte av mellomlederne forteller om liten tillit mellom dem og toppledelsen. Også i refleksiv ledelse er gjensidig tillit et viktig element for å få til en god leder/følger relasjon og at en ved dette får er en vinn-vinn-situasjon som fører til at en tar et klart ansvar (Alvesson et al., 2017). Ut fra vår empiri kan det se ut til, at den lederstilen toppleder har, er med å påvirke hvordan man her gir tillit videre til medarbeiderne ut mot ytterste ledd, se for øvrig også drøftingskapittelet om ledelse. Når medarbeiderskap ble innført kan det, ut fra vår vurdering, se ut til at graden av tillit har blitt forsterket, og på den måten har påvirket forutsetningen for- og utøvelse av ledelse ved at spesielt mellomlederne har fortalt at de gir tillit og at medarbeidere uten lederansvar forteller om en opplevelse av at det er lov å feile.

Det å ha tillit er en av forutsetningene for medarbeiderskap, og i dette ligger det at det er tillit til at alle medarbeiderne gjør sine arbeidsoppgaver, uten å måtte bli kontrollert. Leder må derfor ha tillit til at sine medarbeidere har rett kompetanse og tar ansvar, mens medarbeideren må ha tillit til at leder stiller opp om situasjonen tilsier det (Velten et al., 2016). Killhammar skriver om tillit som en av forutsetningene for utøvelse av medarbeiderskap. I doktorgradsavhandlingen skriver hun at mange opplyser at opplever tillit fra sjefen, liten grad av detaljkontroll, men en tilgjengelig sjef er viktig for utøvelse av medarbeiderskap (Killhammar, 2011). Også Spurkeland viser til sammenhengen mellom tillit og kontrollbehov når han skriver om at når relasjonen på plass vil tillit ordne opp og minske behovet for kontroll. Relasjonsledelse setter tillit og empowerment i fokus, samt å utøve mindre kontroll, for å kunne avbyråkratisere. I denne sammenheng settes det også likhetstegn mellom empowerment og medarbeiderskap (Spurkeland, 2017). Amundsen på sin side viser til forskning som fremmer tillit som avgjørende for utøvelse av myndiggjørende ledelse, også kalt empowerment. Tillit er og en basisforutsetning for myndiggjørende ledelse, på bakgrunn av at det ikke er mulig å lede medarbeiderne ut fra dette perspektivet uten å stole på sine medarbeidere (2019). Dette sammenfaller til en viss grad med tilbakemeldingene fra våre informanter. Også her var det forskjellige tilbakemeldinger. Enkelte forteller at medarbeiderne i større grad enn tidligere oppfordres til å gripe sjansen og gjøre jobben på sin måte, men andre forteller om en kontrollerende ledelse og mindre endring. Allikevel mener

vi, ut fra våre funn, at det heller det mot at det rapporteres om en økt opplevelse av tillit etter innføringen av medarbeiderskap.

5.5.1 Foreløpig konklusjon

Innføringen av medarbeiderskap har i flere tilfeller ført til en større opplevelse av tillit fra leder. Mellomlederne forteller at de gir større tillit, men det er ikke alle som opplever det samme fra sin leder. Det at tillit er med å påvirke utøvelse av medarbeiderskap er støttet opp av annen forskning, samt at annen ledelseslitteratur påpeker viktigheten av tillit for å få til en gjensidig forpliktelse og det å tørre å vise seg sårbar. Ut fra dette kan innføringen av medarbeiderskap påvirke forutsetningen for - utøvelse av ledelse ved at det er større fokus på hvilken betydning tillit har.

5.6 Makt

Ut fra våre funn ønsker vi å se nærmere på hva som kan påvirke muligheten for en maktforskyvning til alle nivå. Som tidligere nevnt i oppgaven tar Kirkhaug (2015) opp at man kan ikke se på ledelse uten å se på makt. Så hvordan stiller dette seg i forhold til medarbeiderskap? Det fremheves for eksempel at ledelsesmodellen i medarbeiderskap er det forpliktende samspill, der partene er gjensidig avhengige av hverandre for å få medarbeiderskapshjulet til å gå rundt (Velten et al., 2016). Vi ser ut fra våre funn og teoriene vi tidligere har skrevet om, at det kan være flere ulike faktorer som spiller inn når makt delegeres.

En av faktorene er hvem man utøver makt over og hvordan dette gjøres. I

“Reflexive leadership” presiseres det at man ikke kan være leder uten å ha følgere. Det er også nødvendig å utøve ulik ledelse og dermed også makt ut fra kontekst (Alvesson et al., 2017). Man må også ha legitimitet for å kunne utøve makt. Karp skriver at det er legitimiteten gitt av dem som utsettes for makten som er avgjørende for retten til makt, og makten som kapasitet i seg selv. Videre skriver han at makt må forstås relasjonelt og at makten kun eksisterer når en ikke kan velge vekk å følge ordre (Karp, 2016). Også i verdibasert ledelse blir legitimiteten rundt makt løftet frem, og at utøvelse av makt må være tilpasset situasjonen man er i. Hvis det ikke er legitim makt, vil utøvelse av denne oppleves negativt eller ondskapsfull. Har man ikke legitimitet, kan man heller ikke delegere, ettersom man ikke kan

delegere makt man ikke har (Kirkhaug, 2018). Her er tilbakemeldingene fra våre informanter at enkelte, da spesielt mellomlederne, er opptatt av å delegere videre til sine medarbeidere. Dette er jo også den gruppen av ledere som har flest under seg å delegere til. Det kan være at det ikke blir snakket om delegeringen av makt til mellomlederne, da dette muligens er og har vært en naturlig del av måten det arbeides på. Det handler også om institusjonell makt (Kirkhaug, 2018). Og det er nok ikke alltid enkelt å delegere deler av denne videre. Det kan gjelde fagpersonen som har jobbet i mange år og har endt opp i en lederposisjon. Som Spurkeland skriver, så har enkelte bedrifter, av forskjellige årsaker, større tro på “faglig ledelse” (2017). Som sterk fagperson i lederposisjon har man kanskje også mer normativ makt (Kirkhaug, 2018), da ros fra en sterk fagperson gir mer tyngde enn en ros fra en mer eller mindre ufaglært. En endring i synet på ledelse, som medarbeiderskap innbyr til, vil da kunne oppleves problematisk. Her tenker vi også på at informantene forteller om høyt utdannede medarbeidere som krever mye av et konsept før det tas til etterretning. Spurkeland skriver noe om dette når han tar opp at kompetente medarbeidere må ha høy grad av selvstendighet og frihet. Leders hovedaktivitet blir å avtale myndighet og ansvar og leder sine medarbeidere gjennom å delegere med fokus på samspill (2017).

Det at endring kan være vanskelig tar Karp opp, når han skriver at for enkeltmennesker kan endring være krevende. Det vil si at det ikke er endringen i seg selv, men det å bli endret som er utfordrende (Karp, 2014). Det handler slik vi ser det om identiteten til leder, at synet på hva leder er blir endret. Gjennom våre informanter har vi også fått flere tilbakemeldinger om forventningene til leder, og det vises til at det forventes at det ikke bare delegeres ansvar, men også makt til å utøve dette ansvaret. Også Cunliffe tar opp forholdet mellom makt og identitet når hun skriver at det ikke bare er et fokus på makt, men at identiteten også er involvert når det snakkes om ledelse (Cunliffe, 2014, s. 93). Så dette er nok en utfordring ved innføring av medarbeiderskap, at ikke alle er like klar for å gi fra seg den makten som kommer i kraft at sin stilling. Vi ser også noen indikasjoner på dette ved at flere trekker fram at man må ha rett person på rett plass og andre forteller om utfordringer mellomledere har med å se seg som en del av teamet, fremfor kun som leder. Ved endring vil også noe av grunnlaget for makt kunne endre seg, og i medarbeiderskap handler endringen om at alle skal ta et meransvar overfor helheten (Velten et al., 2016). Slike utviklings – og endringsprosesser er med på å løse opp og fornye de opprinnelige strukturene og vil da endre noe av maktgrunnlaget for ledere som gjennomfører endring (Kirkhaug, 2015).

En annen utfordring er forholdet mellom kontroll og tillit. Så hva er kontroll? Amundsen viser til at både styringssystemene og ledelsen kan påvirke opplevelsen av kontroll for medarbeiderne, samtidig tar han opp at kontroll- og styringsorientering i mange organisasjoner har blitt dratt for langt. Allikevel er det viktig at ikke tillit skal erstatte all mål- og resultatstyring, men jobbes med som relasjonell størrelse og på et strukturelt plan (2019). Vi ser også indikasjoner ut fra empirien på at tillit har en viktig rolle i forhold til makt over egen situasjon. Medarbeiderne forteller at de står friere til å gjøre jobben på sin måte, det er rom for å feile. Tillit er en viktig faktor i medarbeiderskap, de skriver ut fra dette at leder ikke skal stole blindt på sine medarbeidere, men ha en begrunnet tillit (Velten et al., 2016). Også i annen ledelseslitteratur tar man opp forholdet mellom tillit og delegering av makt. I relasjonsledelse vises det til at en tillitsfull relasjon vil gjøre det enklere å delegere videre, og dermed får man til maktfordeling (Spurkeland, 2017). Amundsen på sin side viser til forskning som har funnet ut at nøkkelfaktoren til at leder deler sin makt er at den har tillit til sine medarbeidere. Sånn sett har tillitsbasert ledelse og myndiggjørende ledelse mye felles. Videre skriver han at kjernen i myndiggjørende ledelse er maktdeling, ved at medarbeiderne utøver selvledelse og har autonomi. Dette innebærer at leder må stille seg sårbar og ha tillit til at den ansatte gjør jobben sin (Amundsen, 2019). I medarbeiderskap handler ledelse om å ha kontroll, ikke utøve kontroll (Velten et al., 2016). Det kan, slik vi ser det, være tiden vi er i med økende krav og digitalisering, det kan være lederstilen til både toppleder og mellomleder eller manglende tillit mellom leder og medarbeider som påvirker hvordan makt utøves og oppleves. Våre informanter melder at relasjonen til leder til en viss grad har endret seg etter innføringen av medarbeiderskap, det gis rom for å komme med ideer og løse oppgaven uten at dette må kontrolleres av leder.

I vårt intervju med Johan Velten sier han at antakelsen om at toppledelsen sitter med løsningen, mellomlederne tilrettelegger og medarbeiderne skal gjøre det de blir bedt om, er noe av tankegodset man har å jobbe med ved innføringen av medarbeiderskap. Videre at arbeidet som utføres skal kontrolleres og at toppledelsen deretter skal mates tilbake med data for at de skal kunne komme med nye ideer. I tillegg er det den hierarkiske tankegangen på hvem som skal bestemme. Denne type tankegods ser han både hos lederne og medarbeiderne. Det Velten ser som forløsende er å fokusere på oppdraget, og ut fra en medarbeiderskapstenkning er da toppledelsen ikke lenger øverste nivå, men oppdraget som skal utføres i fellesskap (intervju, 2. oktober 2019). Det er imidlertid ledelsens ansvar å klargjøre hva dette oppdraget er (Velten et al., 2016). Dette ser vi også er tilfellet i flere av

tilbakemeldingene fra våre informanter. Det er kanskje spesielt i de ideelle organisasjonene der oppdraget har stor verdi for de fleste medarbeiderne. Det fortelles også at de fleste har søkt seg til denne bedriften på bakgrunn av at de ville jobbe med saken. Empirien viser imidlertid ikke alltid at oppdraget er i fokus. For er det så enkelt? Det å sette fokus på oppdraget er i seg selv er jo ikke noe nytt. Hvis man da ser på oppdraget som målet til en organisasjon, at man jobber mot et felles mål. Dette har flere tatt opp. Det finnes også en egen teori, målsettingsteorien, som har tar opp målets betydning som sentral motivasjonsfaktor (Karp, 2014, s. 93). Flere av våre informanter forteller at det har hjulpet på fokus, mens andre igjen har en annen opplevelse. Spesielt vil vi ta opp ett tilfelle, der en informant forteller om en avdeling som har hatt flere krevende prosesser der utfallet ikke har ført til så konkrete resultat som man har ønsket, og som vår informant sier: *“nei, nå må man få lov til å gjøre jobben sin” (Informant C 4)*. Ut fra dette kan man få forståelsen av at det ikke alltid har ønsket effekt, selv om man setter oppdraget i fokus. Balansert målstyring er en annen måte å arbeide mot et felles mål. Her settes det opp kritiske suksessfaktorer innen ulike perspektiv, som samlet sett skal føre til at organisasjonen når sine overordnede strategier og mål (Amundsen, 2019). Balansert målstyring ønsker man å gå vekk fra med medarbeiderskap, Velten et al. skriver at det kan bli mange parametere, eller perspektiv å forholde seg til, som igjen fører til at energien brukes til å samle inn informasjon, til liten nytte (Velten et al., 2016). Så det med å fokusere på oppdraget er, slik vi ser det, bare en av faktorene som må settes på dagsorden for å se en større effekt på forutsetningen for- og utøvelsen av ledelse når det kommer til delegering av makt.

Andre tilbakemeldinger fra informantene indikerer at dialogen mellom leder og medarbeider påvirker opplevelsen av utøvd makt. I dette delkapittelet snakker vi om dialog som et samtaleverktøy, kommunikasjon tas opp i 5.2. Fra empirien ser vi eksempel der toppledelsen har lagt ned flere avdelinger og vår informant forteller at det er langt mellom ord og handling. På den andre siden forteller andre at det er enklere å ta opp vanskelige ting etter innføringen av medarbeiderskap. Også i teorien tas dette temaet opp. Spurkeland skriver at ledere må tørre å vise seg sårbare ved å vise manglende kunnskap og innsikt i samtalen og ved å være mer spørrende. Det å alltid ha svaret er heller noe som gjør at respekten mistes, enn at den opprettholdes. I vårt tilfelle kan det se ut til at dialogen ikke alltid er god, men vi har ikke tilstrekkelig empiri til å fastslå om det har noe med innføringen av medarbeiderskap å gjøre eller om det alltid har vært slik. Også i samspillet er makt viktig, ettersom en maktkamp vil være nedbrytende og i verste fall kan ende med at en av partene får overtaket (Spurkeland,

2017). I boken om medarbeiderskap tas dialog opp i forbindelse med det forpliktende samspillet. Samspill kan bare utvikles ved at man snakker sammen. Samtalen må være dialogpreget og være i størst mulig maktbalanse. Dette kan være vanskelig da leder ut fra posisjon har en instruksjonsmyndighet, derfor ligger ansvaret for å unngå at samtalen blir i makt-ubalanse til leder. Hvis leder ikke er bevisst dette, kan dialogen ende med at medarbeideren bare sier det han eller hun tror at leder vil høre. Dialogens prinsipp er derfor å være sterk i sak, men mild i form (Velten et al., 2016). Her ser vi at det er noe forskjellige tilbakemeldinger fra våre informanter, men indikasjonen er at maktfordelingen i samspillet har jevnet seg noe ut, med mer rom for å komme med innspill. Allikevel kommer det frem av empirien at det i enkelte tilfeller er uavklart maktbalanse mellom ulike ledere, som eksisterer selv om medarbeiderskap er innført. Dette handler kanskje mindre om delegering av makt og mer om rett person på rett plass, noe flere av våre informanter trekker frem som viktig i innføringen av medarbeiderskap.

En annen makttype som Kirkhaug (2018) tar opp er belønningsmakten, der arbeidsgiver råder over et gode som medarbeideren streber etter. I vår empiri kan vi se en antydning til at utøvd medarbeiderskap blir brukt som utgangspunkt for nettopp belønning. Det tas opp at et nytt lønssystem bygges opp på medarbeiderskapstrekanten. Som vår informant sier *“Ja, det er litt sånn at hver gang vi skal utarbeide nye dokumenter, skal utarbeide ja lønssystem med de tillitsvalgte, når vi ser på strategiene (...) - så er liksom den der trekanten med oss og det gjør at vi har en sånn bevissthet på vi, at disse konseptene skal leve i det vi gjør”* (Informant B 1). For å sette det litt på spissen kan man tolke det til at medarbeiderskap blir brukt som en styringsmekanisme. Og så ligger belønningen og venter hvis du gir det lille ekstra. Men, hva skjer når man har gitt det lille ekstra og fått lønnsøkning? Er det da en stadig forventning til å bidra mer? En av våre informanter forteller om dette og trekker frem at det forventes at en yter mer for mindre, at det er snakk om tid og penger. Dette sammenfaller også med en leders opplevelse av at ansvaret dyttes nedover til alle medarbeiderne, rett og slett fordi de må. Og kan man da si at det er en reell maktforskyvning? Er det kun ansvaret for å utføre etter ordre, og har alle medarbeiderne fysisk og psykisk kapasitet til å påta seg dette. Dette er noe av det Amundsen tar opp når han skriver at man skal være bevisst medarbeidernes kapasitet. Det er ikke alle som er klar for ekstra ansvar og autonomi, de vil oppleve en slik dytting av ansvar som en byrde, mens andre er autonomiorienterte og vil vokse og utvikle seg med økt ansvar (Amundsen, 2019). Dette viser også noen av tilbakemeldingene fra våre informanter, det meldes om at medarbeidere opplever at ansvaret dyttes på dem. Dette er i motsetning til

medarbeiderskap som tar opp at ansvaret må være indre motivert (Velten et al., 2016). I tillegg kommer spørsmålet om hva som skal delegeres. Skal all makt delegeres til alle? En forståelse av betydningen er at det henger sammen med handlingsrommet. Man kan oppleve stor autonomi innen stramme rammer og ha delegert makt til å selv bestemme hvordan jobben skal gjøres, eller som Amundsen skriver det: “Dette innebærer at medarbeidere får større egenmakt og frihet til selv å planlegge arbeidet, velge arbeidsmetode, ta beslutninger og utvise skjønn innenfor sitt handlingsrom” (Amundsen, 2019, s. 137). Slik vi ser det ut fra vår empiri trenger ikke all makt delegeres, men det må delegeres tilstrekkelig til å oppleve reell autonomi. Vi kommer nærmere inn på autonomi under drøftingskapittelet om ansvar.

5.6.1 Foreløpig konklusjon:

Det vi ser ut fra vår empiri og teori er at det ikke alltid er like enkelt å gjennomføre delegering av makt. Mange faktorer spiller inn, noe er enklere å gjøre noe med enn andre. Ved å fokusere over på oppdraget kan man imidlertid forskyve deler av det, som Velten sier, det endrer hvem som bestemmer fra toppledelsen til det felles oppdraget (intervju, 2. oktober 2019). Klarer man dette vil innføringen av medarbeiderskap påvirke maktfordelingen og dermed også påvirke forutsetningen for- og utøvelse av ledelse.

5.7 Ansvar:

Som vi tidligere har nevnt er ansvar en av de viktigste faktorene ved medarbeiderskap. I medarbeiderskap er initiativ det høyeste nivået i å ta ansvar, dette er gjerne kalt ekstrarolleatferd. Analysen av vår empiri gjør at vi ønsker å se nærmere på hva i medarbeiderskap som skaper økt ansvarsfølelse og ekstrarolleatferd. Det gjelder både på det individuelle plan, der man ved godt medarbeiderskap tar ansvar for kollegaer, arbeidsoppgavene og overfor arbeidsgiver, men også på det kollektive plan der man i samspill får medarbeiderskapshjulet til å gå rundt ved blant annet å utøve initiativ og ansvarlighet. Dette ordparet i medarbeiderskapshjulet er både en årsaks- og resultatfaktor i helheten (Velten et al., 2016). Killhammar tar også opp ansvar i sin doktorgradsavhandling “Att ansvarstagande utgör kärnan i medarbetarskap, är något som både forskare och andra aktörer som arbetar med medarbetarskap är överens om.” (Killhammar, 2011, s. 31). Vi ønsker ut fra dette, samt våre funn, å se på hva det er som kan skape økt ansvarsfølelse og ekstrarolleatferd.

En av de klareste funnene i vår empiri er tilbakemeldingen om at det tas mer ansvar. Dette forteller både medarbeidere uten lederansvar og med lederansvar. Det er selvfølgelig unntak, noen gjør det sjefen sier og regner med at de får beskjed hvis det gjøres noen feil, mens andre sier at de alltid har jobbet på denne måten. Disse funnene sammenfaller til en viss grad det vi ser hos Killhammar. Killhammar skriver at enkelte av medarbeiderne opplyser at det på bakgrunn av endret ledelsesstil tas større ansvar, mens andre igjen rapporterer om liten eller ingen endring. Noen antyder at jobben deres alltid har vært selvstendig der de måtte ta ansvar, men det fremkommer av forskningen at medarbeidernes evne til å ta ansvar og ha direkte innflytelse har blitt mer markert (Killhammar, 2011). Et annet viktig funn er at kontinuitet fremmes som viktig for å opprettholde økt ansvar eller ekstrarolleatferd. De fleste av våre informanter trekker frem det som suksessfaktor for å få konseptet til å lykkes. Andre igjen forteller at de ser at initiativet dabbet av når det er lenge siden det har vært fokus på medarbeiderskap i bedriften. Dette støttes opp av Velten som sier at det er viktig at en får medarbeiderskapstankegangen inn i den daglige driften (intervju, 2. oktober 2019). Kontinuiteten så vi også var en realitet i spesielt den ene bedriften vi intervjuet. Vi så også et visst skille mellom ideelle og kommersielle bedrifter. At der det lå en ideell tankegang bak var medarbeiderne mer tilbøyelig til å ta et ekstra ansvar. Videre fikk vi tilbakemeldinger fra enkelte at medarbeiderskapets fokus på ansvar var brukt mer som et styringsverktøy enn et idealisert ønske om utvikling i bedriften. Altså et resultat av tiden vi er i.

Enkelte tilbakemeldinger fra våre informanter kan tyde på at innføringen av medarbeiderskap har påvirket de yngre medarbeiderne mer enn de eldre. Som denne informanten sier: *“Jeg tror det påvirker en del av mine kollegaer – kanskje de yngre mest – fordi de som ikke har arbeidet så lenge i arbeidslivet hadde kanskje ikke tenkt på den måten før med ansvar som team, ansvar som person og sånne ting.”* (informant B 2). Dette kan vi til en viss grad kjenne igjen fra samfunnsdebatter de seneste årene om den nye generasjon arbeidstakere, den såkalte generasjon Z som er født på 90- tallet eller senere, som kommer inn i arbeidslivet med holdningen – hva kan du som arbeidsgiver gjøre for meg? Dette er et skifte fra tidligere holdninger som var mer i retning av hva skal jeg som arbeidstaker bidra med? Dette har blitt diskutert i et flertall av artikler de seneste årene, blant annet i artikkelen *“Alt du trenger å vite om fremtidens arbeidstakere”* publisert på nettstedet Lederne. Her tas det opp at den nye generasjonen arbeidstakere krever en annen type oppfølging, det er ikke lengre tilstrekkelig med den årlige medarbeidersamtalen. Videre har flere stor kompetanse og ser på leder mer

som en sparringspartner enn en sjef (Nilsen, 2016). Slik vi ser det kan dermed innføring av konseptet medarbeiderskap, med økt fokus på individuelt ansvar, påvirke forutsetningen for å lede denne generasjonen av medarbeidere. Det vil jo selvfølgelig være individuelle forskjeller her, som på alle andre felt, slik sannsynligheten er at virkningen nok vil variere mellom denne gruppe medarbeidere på lik linje som hos andre og leder må dermed tilpasse seg disse variasjonene. Det som er sikkert er at arbeidslivet er i endring noe Gratton, som tidligere nevnt, også tar opp når hun skriver at måten vi arbeider på vil endre seg, og dermed også måten ledelse utøves (Gratton, 2011).

Det å ta ansvar handler, slik vi ser det, blant annet om å utnytte det handlingsrommet som er der og graden av autonomi. Flere av våre informanter viser til at det ønskes eller forventes at medarbeiderne ser etter nye muligheter og utøver ekstrarolleatferd, men under forutsetningen at deres opprinnelige arbeidsoppgaver ikke blir skadelidende. Det å være autonome handler også om å kunne utøve selvledelse. Det å lage gode betingelser for autonomi, ved å gi medarbeiderne mer egenmakt og større frihet til å utføre jobben er en av byggeklossene ved myndiggjørende ledelse. Videre forutsetter empowerment at ansatte håndterer jobbansvaret ved at det gis nok autonomi (Amundsen, 2019). For å få til stor grad av autonomi forutsettes det i medarbeiderskap at det er god dialog, avklarte roller og forventninger samt tydelige mål. Gjennom tillit og stort handlingsrom stilles leder i en sårbar posisjon. Ved å ivareta handlingsrommet på en god måte tar medarbeiderne ansvar for denne sårbarheten og sørger for at leder har kontroll uten å stadig måtte kontrollere sine medarbeidere (Velten et al., 2016). Mens andre, som Amundsen, viser en mer komplisert forklaringsmodell for autonomi. I myndiggjøringshuset (modell 12) vises det til at selve grunnmuren er den norske arbeidslivsmodellen og lovverk. I for å styrke opplevelsen av opplevelse av reell autonomi, som er taket i huset, er man avhengige av et samspill mellom selvledelse utøvd av ledere og myndiggjørende lederskap på den ene siden og selvledelse utøvd av medarbeidere og medarbeiderskap på den andre siden. Opplevd autonomi vil ut fra denne forståelsen være påvirket av flere faktorer, også de valgmulighetene som finnes innen handlingsrommet (Amundsen, 2019). Spurkeland skriver at relasjonsledelse handler om selvledelse. Han skriver også om superledelse, som en friere form for ledelse, der lederen gjennom trening i selvledelse og selvstendighet lærer medarbeiderne å lede seg selv (2017). Karp beskriver selvledelse som evnen til å konstruktivt og kvalitativt påvirke seg selv til å gjøre gode valg for å håndtere livet bedre. Det handler om grenseregulering og å kjenne sine egne sterke og svake sider. Han skriver blant annet at grensene du setter for deg selv,

ispedd litt realisme, kan påvirke det du får til. Samfunnsstrukturer kan være noe som påvirker handlingsrommet, og ditt handlingsrom er mulighetsrommet mellom hva du kan gjøre noe med og de strukturelle begrensningene i dine omgivelser. For å skape handlingsrom er det i selvløselse viktig å være strateg, velge sine kamper, men også velge vekk enkelte muligheter, som for enkelte kan være vanskelig. Man jobber med selvløselse ved å utarbeide strategier for å få til utvikling og vekst. Videre tar Karp opp at en gjennom mengdetrening kan jobbe for å endre seg og sitt tankesett, men at dette er en prosess som tar tid (2016). Medarbeiderskap på sin side maner til forsiktighet med for stort fokus på selvløselse, da dette ut fra deres synspunkt kan ta fokus vekk fra helhetsbildet (Velten et al., 2016).

Hele tankegangen til medarbeiderskap, forpliktende samspill og arbeidsglede har stor appell hos medarbeidere som allerede er engasjerte og motiverte (Velten et al., 2016, s. 93). Her rapporterer også våre informanter at innføringen har ført til en ekstra giv i arbeidet. Når det er stort fokus på å utøve initiativ og ekstrarolleatferd, er det bare bra? Kanskje ikke bare. Velten sier i sitt intervju at det kan ligge en liten risiko i at ansatte som allerede yter ekstra kan påta seg for mye. Dette kan føre til utbrenthet. Imidlertid forteller han at bedrifter de har vært inne i og jobbet med over tid, heller har hatt en positiv effekt på sykefraværet. Han nevner et eksempel, en avdeling i Oslo kommune, der de jobbet over noen år, der gikk sykefraværet ned fra 15% til rundt 5%. Dette har også holdt seg rundt dette sykefraværnivået også etter avdelingen overtok ansvaret for å videreføre medarbeiderskapet uten Teamwork inne som konsulenter. Videre fremkommer det i vårt intervju at ca. 65% tenner på ideen om medarbeiderskap, ca. 25 % er lunkne og så er det ca. 10% som er avvisende eller negative til det (Intervju, 2 oktober 2019). Når vi ser på ønsket om at medarbeiderne utøver ekstrarolleatferd ut fra flere synspunkt, så det kan være at det ikke nødvendigvis er at de 10% stiller seg negativ, men en mulig forståelse at det heller er noen av de prosentene som Velten referer til som avvisende eller negative til medarbeiderskap, også kan bestå av medarbeidere som kommer inn under det Amundsen (2019) tar opp, at medarbeidere som av ulike årsaker ikke har evnen eller mulighet til å utnytte handlingsrommet og utøve autonomi. Amundsen kommer i sin bok med et råd om å være bevisst på at ikke alle er klar for større autonomi og økt ansvar. Her er det slik han ser det viktig å tilpasse ledelsesstilen til den enkelte. En av årsakene kan være manglende kompetanse eller mestringsstro, meransvar vil i et slikt tilfelle føles tyngende (Amundsen, 2019). Dette er den motsatte virkningen av det medarbeiderskap ønsker, da de fokuserer på økt arbeidsglede ved å ta større ansvar (Velten et al., 2016). Videre trekker Amundsen frem at medarbeiderne i bunn har forskjellig behov for autonomi. Noen har

et stort behov for stramme rammer der det til enhver tid er klart hva som forventes av seg som medarbeider, mens andre igjen er autonomiorienterte. Dette er medarbeidere som aktivt søker seg til situasjoner og indre motiverende omgivelser som har muligheter for valg, initiativ og selvbestemmelse. Enkelte vil dermed kunne oppleve autonomi som unødig byrde (Amundsen, 2019).

Flere av våre informanter trakk frem at de forventer at en tar ansvar slik det beskrives i medarbeidertrekanten, altså ansvar for oppgaver, kollegaer og arbeidsgiver, og at dette utøves ved å utvise ekstra rolleatferd (Velten et al., 2016). På engelsk benyttes begrepet «organizational citizenship behaviors» for å beskrive det vi i Norge kaller ekstrarolleatferd (Skogstad & Einarsen, 2016). De viser til at det finnes sju typer av ekstrarolleatferd, disse er: *hjelpende atferd, god sportsånd, organisasjonslojalitet, føyelighet overfor organisasjonen, individuelt initiativ, medarbeiderdyder og egenutvikling* (Skogstad & Einarsen, 2016, s. 154). Vi vil se nærmere på noen av disse i lys av våre funn. I hjelpende atferd finner vi medarbeidere som hjelper sine kollegaer uten at disse har spurt om hjelp (Skogstad & Einarsen, 2016). En av våre informanter fortalte om kollegaer som blir hårsåre hvis de føler at folk blander seg bort i deres arbeid. Dette kan være et uttrykk for at de tar det som kritikk for måten de løser det på, istedenfor å se det som en hjelp fra en omsorgsfull kollega. En annen måte å se dette på er at leder ikke har kommunisert tydelig ut til alle sine medarbeidere at en del av medarbeiderskapet er nettopp å ta ansvar for kollegaen (Velten et al., 2016). Alternativt at en må trene på å gi hverandre tilbakemeldinger, slik at en unngår dette i fremtiden (Spurkeland, 2012). Individuelt initiativ handler om å ta ansvar for virksomhetens behov langt utover det som følger av stillingsbeskrivelser (Skogstad & Einarsen, 2016). Flere av informantene våre gav uttrykk for at årsaken til at de hadde valgt nettopp den arbeidsplassen var at de var opptatt av saken, og dermed strakk seg langt for å bidra til at bedriften skulle lykkes med saken også gjennom aktiviteter på fritiden.

5.7.1 Foreløpig konklusjon

Vi ser at medarbeiderne gis og tar mer ansvar. Vi har ikke tilstrekkelig informasjon til å vurdere i detalj om det er tilstrekkelig fokus på autonomiorientering hos den enkelte medarbeideren, men vi har ikke noen funn som tilsier at det er et utstrakt problem. Ut fra vår vurdering har innføringen av medarbeiderskap i stor utstrekning, med noen få unntak, ført

til at medarbeidere med og uten lederansvar tar og gis større ansvar for sitt bidrag og helheten. Dette påvirker forutsetningen for - og utøvelse av ledelse i positiv retning.

5.8 Oppsummering

Gjennom vår analyse av empiri opp mot relevant teori ser vi at innføringen av medarbeiderskap har påvirket flere deler av organisasjonene. Det fremkommer at det brukes til å opparbeide seg en felles kultur. Kommunikasjonen har til en viss grad endret seg, ved at avstand til toppledelser har endret seg. Innføringen av medarbeiderskap har påvirket enkelte medarbeidere til å vise mer engasjement og flere til å ta et ekstra ansvar. Vi ser også at den lederstilen som leder hadde før innføringen spiller en rolle, og den tilliten som var og er nå mellom lederne og medarbeiderne påvirker effekten medarbeiderskap får. Og vi ser at det handler om delegering av makt og ansvar. Og minst like viktig i hvilken grad lederne er bevisste om deres medarbeidere er klar, både fysisk og psykisk, til å ta det ekstra ansvaret. Om ansvaret dyttes ned eller tas ut fra indre motivasjon. Dette leder oss opp mot konklusjonen av vår forskning, og denne kommer vi tilbake til i neste kapittel.

6.0 Konklusjon og avslutning

I dette kapittelet vil vi oppsummere våre delkonklusjoner til en samlet konklusjon for å si noe om hvordan vi vurderer at medarbeiderskap er med å påvirke forutsetningen for – og utøvelse av ledelse. Vi tar deretter et kritisk blikk på vår oppgave før vi avrunder med å skrive litt om våre tanker for veien videre.

6.1 Konklusjon

Vi har gjennom vår forskning forsøkt å ha en reflektiv tilnærming når vi har analysert våre funn, vi har sett våre funn opp mot det vi ser som relevant teori i forhold til vår problemstilling og forsøkt å komme frem til en konklusjon på vår problemstilling:

“På hvilken måte påvirker konseptet medarbeiderskap forutsetningen for - og utøvelse av ledelse?”

Det vi ser som utmerker seg ved konseptet medarbeiderskap er fokuset på det individuelle ansvar. Det er naturlig nok fokus på ansvar også i de andre ledelsesteoriene, men den største forskjellen er fokuset medarbeiderskap setter på det individuelle ansvaret. Det at jeg er ditt arbeidsmiljø, hva kan jeg gjøre for at arbeidsplassen skal bli markedsledende, i motsetning til de fleste ledelsesteoriene som viser til ansvaret leder har for å styrke medarbeiderne å få dem til å prestere optimalt. Når medarbeiderne blir mer selvstendige vil dette både påvirke forutsetningene for ledelse, men også selve utøvelsen av den. I tillegg vil en økt tillit til at medarbeiderne ikke bare utøver arbeidet pliktmessig, men også tar det ekstra ansvaret, gjøre at leder kan skifte fokus fra å kontrollere sine medarbeidere til å ha kontroll. Vi ser at kulturen i bedriftene også påvirkes, og noe som vi spesielt merket oss er at den bedriften vi som forskere opplevde som mest opptatt av medarbeiderskap på alle nivå, var den bedriften som fortalte om en opplevelse av å ikke være på langt nær ferdig. Her var fokuset på kontinuitet, stadig læring og utvikling over tid. Vi opplevde også at den ledelsesstilen som toppleder hadde i utgangspunktet, til en viss grad påvirket hvordan det ble jobbet med medarbeiderskap, og hvordan det igjen påvirket forutsetningen for- og utøvelse av ledelse på mellomledernivå. Og så kan vi heller ikke se vekk fra konteksten, det kom flere tilbakemeldinger at det var tiden vi er i som gjorde at man måtte lede på en annen måte.

For å oppsummere: Det er, slik vi ser det, tydelige indikasjoner på at innføring av konseptet medarbeiderskap påvirker forutsetningen for- og utøvelse av ledelse i positiv retning ved at hver enkelt medarbeider tar et større ansvar for helheten. Videre ser vi ut fra empiri indikasjoner på at det er spesielt mellomlederne som utnytter mulighetene i medarbeiderskap, de delegerer mer og kan dermed få en bedre arbeidshverdag, og muligens mindre krysspress nedenfra. Mellomledere kan i tillegg være viktige endringsagenter i innføringsprosessen. Leder må allikevel være bevisst de muligheter sine medarbeidere har til å jobbe autonomt. Det vi også ser er at det må foreligge en kontinuitet i arbeidet, for å unngå at effekten dabber av når det ikke snakkes om det. Videre er det viktig å ha tydelig kommunikasjon av forståelsen av medarbeiderskap i alle ledd i organisasjonen, for å unngå at det vokser opp subkulturer der konseptet tolkes på andre måter enn intensjonen var ved innføringen av medarbeiderskap.

6.2 Kritikk til egen oppgave

Vi ser at oppgaven kunne vært styrket ved å innhente data fra flere bedrifter. Med større sammenligningsgrunnlag er det lettere å dokumentere validitet og reliabilitet. Det hadde også vært hensiktsmessig å intervjuere medarbeidere og bedrifter som jobber med konseptet medarbeiderskap, som ikke har benyttet seg av Teamwork ved innføringen. Dette kunne gitt oss informasjon som kunne støttet opp under våre funn, eller gjort at vi hadde sett på våre funn på en annen måte. Videre hadde det vært interessant å intervjuere bedrifter som har forsøkt konseptet, men som hadde funnet at det ikke var hensiktsmessig hos dem. Årsaken til at vi ser at dette kunne bedret oppgaven er at vi underveis i prosessen med å bestemme utvalgsstørrelse, ved en tilfeldighet kom i kontakt med en bedrift som hadde brukt konseptet medarbeiderskap, men som nå hadde gått over til noe annet. Vi ønsket å intervjuere representanter fra denne bedriften, men av ulike årsaker lot ikke dette seg gjøre. Hadde vi lyktes ville dette kanskje kunne gitt oss en annen form for innsikt med tanke på å få avdekket hvorfor de hadde forlatt konseptet medarbeiderskap til fordel for noe annet.

Det som vi også ser kunne gjort vår forskning og oppgave bedre, er om vi hadde innhentet tall på sykefravær og turnover for alle bedriftene før og etter innføring av medarbeiderskap. For det første ville dette ha kunne bidratt til å bekrefte Velten et al. (2016) sin påstand om sykefraværet går ned i bedrifter som anvender konseptet medarbeider. For det andre kunne dette vært med å nyansere de tilbakemeldingene våre informanter har gitt. Hadde vi hatt slike data i forkant av intervjurundene kunne dette også gjort at vi hadde stilt andre og kanskje mer avklarende spørsmål.

Ingen av oss er forskere eller har gjort tilsvarende arbeid tidligere, og vi ser at om vi var mer drevne i faget kan det være at vi ville gjort jobben på en annen måte. Det gjelder både i forhold til selve intervjusettingen hvor vi benyttet semistrukturerte intervju, men også i forhold til måten vi har analysert materialet på. Kanskje ville vi da ha evnet å være mer “musikalske”, og fått trukket frem mer og utfyllende data? Det er ikke utenkelig slik vi ser det. Videre sikter vi til om vi har sett de riktige og viktige faktorene når vi kodet og kom frem til våre kategorier, og om dette henger sammen med hvordan vi har knyttet våre funn opp mot teori. Med mer erfaring kan det være at kategoriene hadde vært noe annerledes og da igjen teorien vi støtter oss til. Dette er også noe som påvirker hva vi tenker kan være veien videre, som vi tar opp i vårt avsluttende kapittel.

6.3 Veien videre

Det er mange kilder til påvirkning i arbeidslivet, og det er ikke lett å komme med en krystallklar konklusjon på hva som har endret seg på bakgrunn av innføringen av medarbeiderskap. Noe kan skyldes andre tiltak eller tidligere lederkurs, eller rett og slett være forårsaket av medarbeiderne som har blitt ansatt. I tillegg er det hvilken forståelse av medarbeiderskap som ligger hos den enkelte medarbeider. Her har vi sett at det er mulig å se konseptet medarbeiderskap fra flere perspektiv. På den ene siden er det selve definisjonen av medarbeiderskap med medarbeiderskapstrekanten og forpliktende samspill som ledelsesmodell (Velten et al., 2016). Amundsen på sin side setter medarbeiderskap inn som et element sammen med lederskap og selvledelse, for å bygge myndiggjøringshuset og muliggjøre autonomi (Amundsen, 2019). I relasjonsledelse settes det likhetstrekk mellom empowerment, eller myndiggjørende ledelse og medarbeiderskap (Spurkeland, 2017), slik at det kan være ulike tilnærminger og fortolkninger av medarbeiderskap. Slik vi ser det, finnes det likhetstrekk, både mellom medarbeiderskap og myndiggjørende ledelse, men også flere av ledelsesteoriene vi har skjelet til gjennom vår teoridel og også i vår drøfting vektlegger mye av det samme som medarbeiderskap.

For å avklare mer rundt den virkelige effekten av medarbeiderskap hadde det vært spennende med en kvalitativ, longitudinell forskning. Denne tenker vi gjennomført ved en tidsserieundersøkelse og tverrsnittsundersøkelse over en periode på 3-5 år. Gjerne også supplert med en kvantitativ analyse av sykefraværstall og grad av turnover i samme periode (Johannessen et al., 2011). Det som er interessant slik vi ser det, hadde vært å gjennomføre forskningen ved å intervju og innhente relevant data i forkant av at bedriften innfører konseptet, hvis mulig også før alle medarbeiderne vet hva konseptet er i detalj. Trinn to at det foretas en midtundersøkelse når konseptet er innført og til slutt en undersøkelse noen år etter konseptet er innført for å se på varigheten av eventuelle effekter. Dette tenker vi kan si mer om effekten medarbeiderskap har på forutsetningen for- og utøvelse av ledelse, i tillegg vil det si noe om arbeidsmiljø, kommunikasjon, kultur og bedriftens gevinstrealisering (økonomisk/personnellig) ved innføring av medarbeiderskap som et konsept. I tillegg er det interessant å forske mer på hvorfor de velger akkurat medarbeiderskap fremfor andre utviklingskonsept. Så vi ser at det absolutt er rom for mer forskning på området medarbeiderskap.

Litteraturliste

- Aarø, L.E. (2016). Motivasjon i arbeidslivet: Et behovsteoretisk perspektiv. I Einarsen, S. & Skogstad, A. (Red.) *Den dyktige medarbeider. Behov og forventninger.* (s.101 – 125). (2. utg). Bergen: Fagforlaget.
- Aasen, T. M., & Amundsen, O. (2015). *Innovasjonsarbeid, Organisasjon, kultur og ledelse.* Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Adriaenssen, D., Adriaenssen Johannessen, D. og Johannessen, J.-A. (2017). *Den nye organisasjonspsykologien. Positiv psykologi og positivt lederskap.* Bergen: Fagbokforlaget.
- Alvesson, M., Blom, M., & Sveningsson, S. (2017). *Reflexive Leadership. Organising in an imperfect world.* London: SAGE Publications Ltd.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2018). *Reflexive Methodology. New Vistas for Qualitative Research.* (3. utg.). London: SAGE Publications Ltd.
- Amundsen, S. (2019). *Empowerment i arbeidslivet Et myndiggjøringsperspektiv på ledelse, selvledelse og medarbeiderskap.* Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Arbeidsmiljøloven - aml. (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven) (LOV-2005-06-17-62). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62?q=arbeidsmilj%C3%B8loven>.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations.* New York: The Free Press
- Binney, G., Williams, C. & Wilke, G. (2012). *Living leadership, A Practical Guide for Ordinary Heroes.* (3. utg). Great Britain: Pearson Education Limited.
- Busch, T. (2014). *Ledelse, kultur og verdier – et integrert perspektiv.* Bergen: Fagbokforlaget.
- Byrkjeflot, H. (2001). The Nordic model of democracy and management. I H. Byrkjeflot (red.), *The democratic challenge to capitalism.* Oslo: Fagbokforlaget.
- Carlzon, J. (1985). *Riv pyramiderna! En bok om den nya människan, chefen och ledaren.* Stockholm: Bonniers.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985) The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19 (2), 109-134. [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(85\)90023-6](https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6)
- Difi (2020). Søkeresultat på medarbeiderskap, Ditt søk på **medarbeiderskap** gav **36** treff. Hentet 05.05.20: <https://www.difi.no/search/site/medarbeiderskap>

- Dweck, C. (2017). *Mindset. Changing the way you think to fulfil your potential.* (2. utg.). London: Robinson.
- Forvaltningsloven. (1967). Lov om behandlingsmåten i forvaltningssaker (forvaltningsloven). (LOV-1967-02-10). Hentet fra https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1967-02-10/KAPITTEL_3#KAPITTEL_3.
- Gratton, L. (2011). *The Shift. The future of work is already here.* London: HarperCollins Publishers.
- Hagen, Ø. (2007). *Mellom håndverk og refleksivitet. Om kvalitetssikring av kvalitative forskningsintervju.* Trondheim: NTNU.
Hentet 05.05.20 fra https://www.ntnu.no/c/document_library/get_file?uuid=63f5b0d0-9445-40f9-a3d7-60312829e3ee&groupId=10370.
- Hennestad, B. (2015). *Kulturbevisst ledelse. Fra ord til handling.* Oslo: Universitetsforlaget.
- Hetland, H. & Hetland, J. (2011). Basale psykologiske behov i arbeidslivet: autonomi, kompetanse og tilhørighet, i Einarsen, S. & Skogstad, A. (red) *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer* (s. 104 – 119) (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Hope, O., (2015). *Mellomlederen* Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, T. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer.* Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag.* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, J.-A. & Olsen, B. (2008). *Positivt lederskap. Jakten på de positive kreftene.* Bergen: Fagbokforlaget.
- Karp, T. (2014). *Endring i organisasjoner. Ideologi, teori og praksis.* Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Karp, T. (2016). *Til meg selv. Om selvledelse-* Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Killhammar, K. (2011). *Idén om medarbetarskap. En studie av en idéns resa in i och genom två organisationer.* (Doktorgradsavhandling, Linköpings Universitet).
- Kirkhaug, R. (2015). *Lederskap – person og funksjon.* Oslo: Universitetsforlaget.
- Kirkhaug, R. (2017). *Endring. Organisasjonsutvikling og læring.* Oslo: Universitetsforlaget
- Kirkhaug, R. (2018). *Verdibasert ledelse.* (2 utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju.* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kveine, R. og Erlien, B. (2019). *Internkommunikasjon.* (5. utg.) Oslo: Universitetsforlaget.

- Matthiesen, S. B. (2016). Arbeidsglede i hverdagen: Hva skaper jobbtilfredshet og jobbengasjement hos arbeidstakere. I Einarsen, S. & Skogstad, A. (Red.) *Den dyktige medarbeider. Behov og forventninger* (s.167-197) (2. utg). Bergen: Fagforlaget.
- Manger, T., & Wormnes, B. (2015). *Motivasjon og mestring. Utvikling av egne og andres ressurser*. (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Nerdrum, P. (1998). *Mellom sannhet og velferd: Etske dilemmaer i forskning belyst ved et eksempel*. Notat. Oslo: Høgskolen i Oslo.
- NORD Universitet. (u.å.). Etske retningslinjer. Personvernerklæring - forskningsdeltakere. Hentet 12.09.19 fra <https://www.nord.no/no/om-oss/personvern/forskningsdeltakere>.
- NSD. (u.å.). NSD. Personverntjenester. Hentet 12.09.19 fra <https://nsd.no/personvernombud/index.html>.
- Offentleglova. (2006). Lov om rett til innsyn i dokument i offentlig verksemd (offentleglova) (LOV-2006-05-19-16). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2006-05-19-16>.
- Personopplysningsloven. (2018). Lov om behandling av personopplysninger (LOV-2018-06-15-38). Hentet fra https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2018-06-15-38/KAPITTEL_2#KAPITTEL_2
- Sandal, G.M. (2011). Personlighetstester og utvelgelse av ledere i Einarsen, S. & Skogstad, A. (red) *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer* (s. 446-465) (2. utg.).Bergen: Fagbokforlaget
- Schein, E.H. (1987). *Organisasjonskultur- og ledelse. Er kulturendring mulig?* (K. Arnulf & H. Brun, Overs.). Oslo: Media Forlag A.S. (5. opplag, 2010, Libro Forlag A.S)
- Schramm-Nielsen, J., Lawrence, P. & Sivesind, H. (2005). *Management in Scandinavia: culture, context and change*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Schwartz, S. (1992). *Verdiunivers*. Tilgjengeliggjort av foreleser Rune Bjerke i Canvas under samlingen i selvledelse ved Nord universitet den 3.-5. april 2019.
- Skogstad, A. & Einarsen, S. (2016). Den gode medarbeider: Høy kompetanse og ekstraordinær innsats. I Einarsen, S. & Skogstad, A. (Red.) *Den dyktige medarbeider. Behov og forventninger*. (s. 147 –165). (2. utg). Bergen: Fagforlaget.
- Store norske leksikon (SNL) (2015, 12. mai). Strukturert intervju. Hentet fra https://snl.no/strukturert_intervju.
- Spurkeland, J. (2012). *Relasjonskompetanse. Resultater gjennom samhandling*. (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse*. (5. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

- Strauss, A.L. (1987). *Qualitative Analysis for Social Scientists Cambridge*: Cambridge University Press.
- Thorsrud, E. (1964). Industrielt demokrati: Representasjon på styreplan i bedriftene? Noen norske og utenlandske erfaringer, med Emery, F. og Trist, E.. Oslo: Universitetsforlaget.
- Thorsrud, E. & Emery, F.E. (1969). *Mot en ny bedriftsorganisasjon. Eksperimenter i industrielt demokrati*. Oslo: Tanum.
- Velten, J. (u.å). *Medarbeiderskap styrker arbeidsgleden*. Hentet 01.05.20 fra <https://www.idebanken.org/innsikt/artikler/medarbeiderskap>.
- Velten, J., Tengblad, S., Ackerman, C. & Hällstén, F. (2008). *Medarbeiderskap – fra ord til handling*. (J. Velten, Overs.) Oslo: Universitetsforlaget.
- Velten, J., Tengblad, S., & Heggen, R. (2016). *Medarbeiderskap, hva som får folk til å ta ansvar og vise initiativ* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Vedlegg 1: Intervjuguide

Oppstart av samtalen (10 min)	
Presentasjon av de som er til stede.	
Opplysninger om formål med- og varighet av intervjuet - Samtykkeerklæring	
Informasjon om prosessen videre	
Eventuelle spørsmål før vi begynner?	
<i>Spørsmål til intervjuobjektet (30 – 45 min)</i> - <i>Memo til oss selv: Kan du utdype..., på hvilken måte..., har du eksempler..., hva mener du..., kan du klargjøre..., fortell mer....</i>	
Introduksjon av intervjuobjektet og virksomheten	
To spørsmål først: - Er du leder? - Har du en spesiell rolle?	
Hvor lenge har du jobbet her?	
Når du hører ordet «medarbeiderskap» hva tenker du da? (Hva legger du i begrepet?)	
Når begynte dere å jobbe med medarbeiderskap, og hvorfor?	
Gjennomfører dere medarbeiderundersøkelser? (årlig eller hvert annet år)? Hvis ja: Har du opplevd noen endringer i arbeidsmiljø og engasjement de siste x årene?	
Motivasjon og mestring	
Kan du fortelle oss hvordan det arbeides med å øke engasjementet i virksomheten?	
Hva vil du si er den største endringen på din arbeidsplass de siste x årene?	
Hva har fokuset på medarbeiderskap gjort med deg som medarbeider?	
Hvordan har fokus på medarbeiderskap påvirket ledelsen?	
Har dere hatt medarbeiderdrevne prosesser på organisasjonsutvikling eller annet i løpet av de siste x årene?	

Hvordan har fokuset på medarbeiderskap påvirket oppfølgingen av nye medarbeidere?	
Premisser, rammer og kultur	
Hva ble gjort i forkant av innføringen av medarbeiderskap? informasjon til og involvering av ledere, tillitsvalgte/verneombud og medarbeidere?	
Kan du beskrive hvordan dere ble kjent med begrepet medarbeiderskap?	
Gjennomføres det introduksjon av medarbeiderskap til nyansatte/ved nyansettelser?	
Hvordan vil du beskrive arbeidsplassen din? (f.eks. arbeidsmiljø, samarbeid, kultur etc.)	
Hvordan jobbes det med medarbeiderskap i det daglige?	
Hva mener du er den største fordelen med konseptet medarbeiderskap?	
Hva tenker du skal til for at medarbeiderskap skal lykkes? Hva kan eventuelt føre til at dere mislykkes med medarbeiderskapet?	
Har konseptet medarbeiderskap bidratt til at medarbeiderne utvider større initiativ enn tidligere?	
Opplever du medarbeiderskap som «månedens satsning» eller som en genuin interesse hos ledere/medarbeidere for å nytte konseptet til beste for virksomhetens resultater og alle som arbeider her?	
Ledelse	
Hvordan vil du beskrive din leders lederstil?	
Hvilke forventninger har du til din leder?	
Hvilke forventninger har du til dine medarbeidere / hva forventer din leder av deg som medarbeider?	
Jobber dere aktivt med forventningsavklaring ledelse/medarbeidere?	

Hvordan vil du beskrive samspillet mellom ledelse – medarbeidere? På hvilken måte har dette endret seg etter at dere innførte medarbeiderskap?	
Ansvar og tillit er sentrale ord – kan du gi eksempler på hvordan du tar ansvar i det daglige og viser tillit overfor arbeidsoppgaver, kollega og arbeidsgiver?	
Kan du fortelle oss om opplevelsen av mestring i jobben?	
Har arbeidet med medarbeiderskap påvirket måten det utøves ledelse på i det daglige?	
Har utviklingen de siste x årene påvirket måten det arbeides med ledelse strategisk? (Her tenker jeg at det kan bli noe tynt med svar, men...)	
Hva er godt medarbeiderskap for deg? Opplever du at dere har det slik på jobb? Hvis ja – hva er årsaken til dette? Hvis nei – hva mener du er årsaken til dette?	
Hvilke erfaringer har din virksomhet gjort seg på godt og ondt etter at dere begynte med medarbeiderskap?	
Avslutning (5-10 min.)	
Noe annet du ønsker å fortelle oss, som du mener vi bør vite om?	

Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

” Hvordan kan fokus på medarbeiderskap påvirke forutsetningen for- og utøvelse av ledelse”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å lære mer om medarbeiderskap og hvordan dette påvirker arbeidshverdagen. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Vi ønsker å sette litt søkelys på hva som kan være med å bygge opp medarbeidere. Derfor er vi interessert i å se mer på konseptet medarbeiderskap og hva dette har bidratt med inn på arbeidsplasser som har arbeidet med dette konseptet.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NORD Universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi skal intervjuere medarbeidere som jobber i bedrifter som har benyttet medarbeiderskap som konsept. Det er 4 bedrifter med til sammen 16 medarbeidere, noen med og noen uten ekstrarolle på arbeidsplassen.

Teamwork har bistått med å finne aktuelle bedrifter som har arbeider med medarbeiderskap.

Hva innebærer det for deg å delta?

- Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar på et intervju. Det vil ta ca. 45 minutter. Intervjuet inneholder spørsmål om medarbeiderskap, ledelse, ansvar og engasjement blant annet.
- Vi tar lydopptak og notater fra intervjuet. Dette vil bli transkribert og anonymisert. Lagringen vil være kryptert.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- *Det vil kun være Anne Haugberg, Siril Hillestad og veileder Tom Karp som har tilgang til opplysningene.*
- *Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data, lagre datamaterialet på forskningsserver, håndskrevne notater vil være innelåst og data vil være kryptert.*

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.05.2020. Ved prosjektslutt vil data fra intervjuene slettes.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- *NORD Universitet* ved *Tom Karp*, Tom.Karp@kristiania.no. *Studenter som gjennomfører forskningen: Anne Haugberg*, anne.haugberg@hattfjelldal.kommune.no og *Siril Hillestad*, siril.hillestad@nav.no.
- Vårt personvernombud: *Toril Irene Kringen*, personvernombud@nord.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Tom Karp

Anne Haugberg og Siril Hillestad

Prosjektansvarlig

studenter

(Forsker/veileder)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Hvordan kan fokus på medarbeiderskap påvirke forutsetningen for- og utøvelse av ledelse», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 15.05.2020.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)