

# Hvordan utøves mestringsorientert ledelse og tillitsbasert medarbeiderskap?

En casestudie av førstelinjeledere og medarbeidere

CHRISTINE DANIELSEN

VEILEDER

Tor Geir Kvinen

**Universitetet i Agder, 2020**

Handelshøyskolen ved Universitet i Agder

Master



## Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på masterprogrammet Executive Master of Business Administration ved Universitetet i Agder, Handelshøyskolen. Oppgaven inngår som en obligatorisk del av masterstudiet og utgjør 30 studiepoeng.

Det å følge programmet Executive MBA ved siden av full jobb og familieliv har vært krevende, lærerikt og interessant, og gitt meg relevante faglige påfyll .

Jeg håper at masteroppgaven er nyttig lesning for aktører som engasjerer seg i temaet ledelse av de menneskelige ressursene, og som ønsker innsikt i relevante problemstillinger knyttet til utøvelsen av dette i praksis.

Først og fremst vil jeg takke infomantene som til tross for en hektisk hverdag satt av tid til å stille opp til intervju. Uten deres åpenhet og verdifulle innsikt på området ville ikke denne oppgaven vært mulig. Jeg ønsker også å rette en stor takk til min veileder, førsteamanuensis Tor Geir Kvinen ved Universitetet i Agder, som gjennom hele prosessen har bidratt med stor faglig kunnskap og gode innspill underveis i prosessen.

Til slutt vil jeg også takke min arbeidsgiver, min leder og alle dere andre gode støttespillere. Og ikke minst en stor takk til den enestående storfamilien min som har støttet meg og som har gitt meg tid, rom og opplyftende ord i løpet av dette arbeidet.

*Lillesand, november 2020.*

*Christine Danielsen*

*Apprendre c'est vouloir progresser,*

*c'est être animé d'une passion,*

*d'une soif intense de découverte.*

## Sammendrag

Formålet med denne studien har vært å oppnå en større innsikt i hvordan mestringsorientert ledelse og tillitsbasert medarbeiderskap utøves, slik førstelinjeledere og medarbeidere ser det. For å belyse dette ble deler av Agder fylkeskommune benyttet som case. Følgende problemstilling er reist: *Hvordan utøves mestringsorientert ledelse og tillitsbasert medarbeiderskap, slik førstelinjeledere og medarbeidere ser det?*

Jeg har valgt å benytte en kvalitativ tilnærming og det ble gjennomført 9 dybdeintervjuer av førstelinjeledere og medarbeidere. Gjennom deres subjektive tanker og refleksjoner rundt mestringsorientert ledelse og tillitsbasert medarbeiderskap har jeg fått innblikk i deres forståelse og utøvelse av disse. Respondentenes svar på mine spørsmål er blitt analysert og drøftet mot aktuell teori, og deretter diskutert i min konklusjon.

Det er likevel ønskelig å presisere at studien er basert på et lite utvalg av kvalitative intervjuer og overordnede drøftelser, og er derfor en forenkling, noe som gir et behov for flere dyptgående studier for å skape sikrere konklusjoner. Likevel kan min oppgave være et bidrag inn til videre forskning omkring forståelsen og utøvelsen av mestringsorientert ledelse og tillitsbasert medarbeiderskap.

Oppsummert avdekker studien at både medarbeider og leder har en klar tanke om hvilke faktorer som er til stede og hva som bør være til stede for å få til en dynamisk arbeidsplass preget av innovasjon og kontinuerlig forbedring. Ved hjelp av en tillits- og autonomibasert ledelsestilnærming som er forankret i hele organisasjonen, gjensidig medarbeiderskap kjennetegnet av tillit og åpenhet, samarbeid, engasjement, ansvarlighet og initiativ (Hällsten og Tengblad, 2006) vil det skapes en dynamisk arbeidsplass preget av innovasjon og utvikling.

I dette gjensidige samspillet, farget av tillit, gjensidig respekt, tydelighet, åpenhet og integritet, er målet å frigjøre hvert enkelt medarbeiders og leders potensiale og kraft, for på den måten å utløse ressurser i seg selv som er til det beste for organisasjonen og for den enkelte. Det er her magien ligger, og det er dette som kjennetegner de virkelig gode organisasjonene; de som klarer å skape det ekstraordinære (Amundsen, 2019; Kuvass og Dysvik, 2016).

# Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	3
<b>Sammendrag</b> .....	4
1 <b>INNLEDNING</b> .....	7
<b>1.1 Problemstilling</b> .....	8
2 <b>TEORETISK RAMMEVERK</b> .....	9
<b>2.1 Ledelse av de menneskelige ressursene</b> .....	9
<b>2.1.1 Moderne definisjoner på ledelse</b> .....	11
<b>2.1.2 Formell og uformell ledelse</b> .....	11
<b>2.1.3 Teorier om ledelse</b> .....	12
<b>2.1.3.1 Transformasjonsledelse</b> .....	13
<b>2.1.3.2 Medarbeiderskap</b> .....	14
<b>2.1.3.3 Myndiggjørende ledelse («empowering» leadership)</b> .....	16
<b>2.2 Tillit</b> .....	20
<b>2.2.1 Tillit som begrep</b> .....	20
<b>2.2.2 Kjerneelementer i tillit i organisasjoner</b> .....	21
<b>2.2.3 Hva underbygger tillit mellom leder og ansatte?</b> .....	24
<b>2.3 Innovasjonsevne og tillitsbasert ledelse av de menneskelige ressursene</b> .....	25
3 <b>METODE</b> .....	27
<b>3.1 Forskningsmetode</b> .....	27
<b>3.2 Forskningsdesign</b> .....	28
<b>3.2.1 Tilnærming til teoretisk grunnlag</b> .....	28
<b>3.3 Forskningsstrategi – Casestudie</b> .....	29
<b>3.4 Datainnsamling</b> .....	30
<b>3.4.1 Utvalg av informanter</b> .....	30
<b>3.4.2 Forskningsintervjuer – Intervjuguide</b> .....	31
<b>3.5 Gjennomføring av intervjuene</b> .....	31
<b>3.6 Analyse av data</b> .....	32
<b>3.7 Datakvalitet</b> .....	34
<b>3.7.1 Validitet</b> .....	34
<b>3.7.2 Reliabilitet</b> .....	35
<b>3.8 Forskningsetiske hensyn</b> .....	36
4 <b>FUNN OG ANALYSE</b> .....	37
<b>4.1 Ledelse generelt</b> .....	37
<b>4.1.1 Mestringsorientert ledelse</b> .....	40

<b>4.1.2 Støttende, tydelighet, trygghet i ledelse</b> .....	43
<b>4.2 Tillitsbasert medarbeiderskap</b> .....	45
<b>4.2.1 Medarbeiderskap</b> .....	47
<b>4.2.2 Tillit</b> .....	48
<b>4.3 Forutsetninger for mestringsorientert ledelse og tillitsbasert medarbeiderskap</b> .....	51
<b>4.4 Innovasjonsevne og tillitsbasert ledelse av de menneskelige ressursene</b> .....	52
<b>5 AVSLUTNING</b> .....	55
<b>5.1 Konklusjon</b> .....	55
<b>5.2 Avsluttende refleksjoner</b> .....	59
<b>LITTERATURLISTE</b> .....	60
<b>VEDLEGG</b> .....	69
Vedlegg 1    Informasjonsskriv .....	69
Vedlegg 2    Intervjuguide.....	71
Vedlegg 3    Refleksjonsnotat .....	75

# 1 INNLEDNING

Sammenslåing av de to fylkene Aust- og Vest-Agder ble utført 1. januar 2020.

Nye Agder fylkeskommune har nedfelt en felles organisasjonspolitikk som konkretiserer på hvilken måte organisasjonen skal løse sitt samfunnsoppdrag. Organisasjonspolitikken kan defineres som handlinger, holdninger og verdier som medarbeidere og ledere innehar og praktiserer i forhold til hverandre. I Agder fylkeskommune ligger blant annet tillitsbasert medarbeiderskap og mestringsorientert lederskap til grunn for hvordan organisasjonen skal løse samfunnsoppdraget sitt.

Tillit har fått økende oppmerksomhet i moderne organisasjoner i takt med sentrale endringer i dagens arbeidsliv. Som følge av blant annet økt digitalisering og forventninger om økt innovasjonstakt blir tillit betydningsfullt for å kunne imøtekomme en kompleks og tvetydig verden (Bijlsma og Koopman, 2003, s. 543). Slik sett kan tillit betraktes som en kritisk egenskap for å beherske disse utfordringene gjennom å kunne bidra til innovasjon og utvikling av kunnskap (Julsrud, 2018, s. 13). Dette også fordi tillit av flere forskere blir fremhevet som et av forholdene som antas å ha størst betydning for kunnskapsdeling i en organisasjon (Hinds og Pfeffer, 2003; Ling, San og Hock, 2009; Filstad, 2014).

Kunnskapsdeling forutsetter tillit, og tillit er avgjørende for de ansattes villighet til å kommunisere og dele kunnskap med hverandre.

Oppmerksomheten rundt tillit har også påvirket ledelseslitteraturen der såkalt tillitsbasert ledelse i større grad anses som en hensiktsmessig styringsform (Bentzen, 2018, s. 11).

Tillitsbasert ledelse har i Norge blitt løftet frem som et ideal for styring av offentlige virksomheter, og fremstår ofte som en kontrast til en kontrollerende og byråkratisk lederstil (Julsrud, 2018, s. 14).

## 1.1 Problemstilling

I denne sammenhengen ønsker jeg å gå i dybden og få innsikt i hvordan mestringsorientert ledelse og tillitsbasert medarbeiderskap tolkes og utøves. Med dette er følgende problemstilling formulert:

*Hvordan utøves mestringsorientert ledelse og tillitsbasert medarbeiderskap, slik førstelinjeledere og medarbeidere ser det?*

Problemstillingen er operasjonalisert i følgende tre forskningsspørsmål:

- 1) Hvordan forstår førstelinjeledere og medarbeidere mestringsorientert ledelse og tillitsbasert medarbeiderskap?*
- 2) Hvilke forutsetninger må være til stede for å få til mestringsorientert ledelse og tillitsbasert medarbeiderskap i praksis?*
- 3) Har denne tillitsbaserte tilnærmingen til ledelse av de menneskelige ressursene betydning for innovasjonsevnen til en organisasjon?*

I denne studien fokuserer jeg på oversettelsen av begrepene og hvordan de utøves i praksis, og jeg ønsker å både se dette fra både medarbeiderne og lederens perspektiv. Jeg anser det som spesielt interessant for eventuelt å kunne avdekke om det er ulikheter mellom disse perspektivene. Studien vil også kunne bidra til å avdekke hvilke forutsetninger som må være til stede i utøvelse av mestringsorientert ledelse og tillitsbasert ledelse, samt om denne tilnærmingen har betydning for en organisasjons evne til læring og dermed innovasjon.

Selv om utgangspunktet blir å studere en begrenset del av Agder fylkeskommune, vil problemstillingen forhåpentligvis bidra til å belyse og bidra til innsikt i et dagsaktuelt tema som stadig flere virksomheter retter oppmerksomheten mot. En studie av førstelinjeledere og medarbeideres refleksjoner rundt denne HR-/ledelsesformen, vil forhåpentligvis kunne bidra til verdifull læring om tillitsbasert medarbeiderskap og mestringsbasert ledelse i praksis. Formålet blir dermed ikke å generalisere, men å gi økt kunnskap om et område som hevdes å kunne ha betydningsfulle virkninger for organisasjoner, blant annet økt yteevne og innovasjonsevne (Julsrud, 2018, s. 12-15).



## 2 TEORETISK RAMMEVERK

I dette kapittelet presenteres relevant teori for å belyse mine forskningsspørsmål. Valg av teori er gjort med bakgrunn i de forskningsspørsmålene jeg har valgt. Kapittelet vil først ta for seg valg av tilnærminger til ledelse av de menneskelige ressursene. Videre vil jeg gå inn på tillitsbegrepet, for så avslutningsvis se på om tilnærmingen til ledelse av de menneskelige ressursene har sammenheng med innovasjonsevnen til en organisasjon.

### 2.1 Ledelse av de menneskelige ressursene

Ledelse av de menneskelige ressursene handler om planlegging, anskaffelse og utvikling av de menneskelige ressursene i organisasjonen (Kuvaas og Dysvik, 2016, s. 11), herunder også ledelsestilnærminger. Vi finner to hovedtilnærminger til ledelse av de menneskelige ressursene, og ifølge Kuvaas og Dysvik (2016, s. 23) kan tilnærmingene deles mellom hvorvidt fokuset ligger på *mennesket* eller på *ressurs*, der førstnevnte omtales som «myk» «human resource management» (HRM) og sistnevnte som «hard» HRM (senere omdøpt til HR). Hard og myk HR har klare paralleller til McGregors teori X og Y (1960). McGregors teori X og Y kan sies å representere to ulike menneskesyn; hvorvidt mennesket sees på som en kostnad (X) eller en investering (Y). De representerer på den måten to motsetningsfylte teorier om den menneskelig adferd og motivasjon. Grunnforutsetningen for tillit i organisasjoner har sin opprinnelse fra Teori Y.

Teori X har klare paralleller til den vitenskapelige ledelsesmodellen «Scientific Management» som dannet utgangspunkt for effektiv industriell produksjon tidlig på 1900-tallet (Taylor, 1911). Frederick Taylor mente at det fantes en beste måte å gjøre arbeidet på, og denne måten skulle studeres og fastsettes på vitenskapelig basis og dermed instruere arbeiderne i hvordan de skulle gjøre arbeidet. Denne arbeidsorganiseringen ga god produktivitet, men ulempen var at ansatte oppnådde liten selvstendighet og innflytelse. Dette fikk igjen uheldige konsekvenser som monotont arbeid, utmattelse, fremmedgjøring, konflikter og fravær (Kuvaas og Dysvik, 2016). Frederic W. Taylor beskrev hvordan man kunne innføre måling, tidsstudier og effektivisere alle prosesser ved hjelp av standardiserte metoder (ibid.). Mål- og resultatstyring har sine røtter i denne tankegangen. Mål- og resultatstyring defineres som en måte å styre en organisasjon på. Det settes mål for organisasjonen og det brukes ulike teknikker for å måle

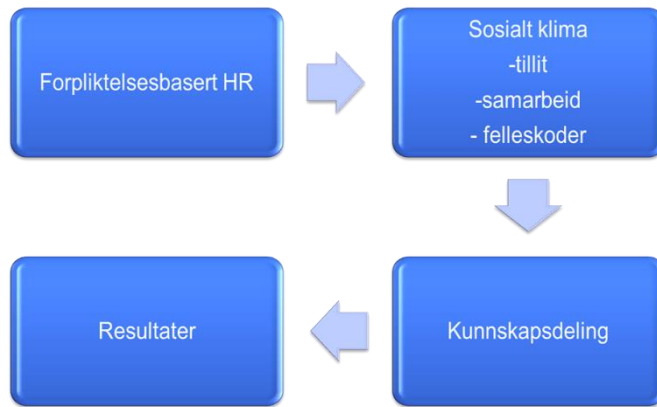
resultatene. I en slik tilnærming er det ytre styring og økonomiske incentiver som er det grunnleggende styrings- og organiseringsprinsippet (ibid.).

Taylorismen fikk kritikk for ikke å ta tilstrekkelig hensyn til de menneskelige faktorene i organisasjonen. Som en reaksjon på, og motvekt til dette, utviklet det seg tilnærminger som vendte oppmerksomheten mot ansattes motivasjon og behov for innflytelse i sine jobber, deriblant McGregors teori X og Y (Amundsen, 2019). Jeg vil nå gå nærmere inn på McGregors teori X og Y.

McGregors teori X («hard» HR) tar utgangspunkt i organisasjonens nytteaspekt. Retningen er også kalt økonomisk basert eller kontrollorientert HR. Den kjennetegnes ved kontroll av økonomiske incentiver og sanksjoner, og tar utgangspunkt i at mennesker må kontrolleres og belønnes ut fra innsats eller prestasjoner. Den klassisk konservative tilnærmingen gjennom Teori X har sterke paralleller til Taylorismen. Kjennetegn på denne filosofien er regelstyring, kontroll og overvåking. Her er grunntanken at mennesket kun handler rasjonelt og motiveres av økonomiske incentiver; altså ytre motivert. Teori X antar at den typiske medarbeider misliker jobben, ønsker å unngå ansvar og er mest opptatt av jobbsikkerhet. Mennesket sees på som dovent, uten ambisjoner, egoistiske, uten selvdisciplin og ikke tilhenger av forandring. Et menneskesyn tilsvarende til teori X vil typisk medføre en autoritær lederstil basert på makt, tett kontroll, mikro-ledelse, trusler eller sanksjoner. I en slik sammenheng har mennesker ingen lyst til å arbeide, men gjør det kun fordi man får lønn og andre goder. En Teori X ledelse vil mene at ledelse må utøves gjennom styring, overvåking og kontroll (Kuvaas og Dysvik, 2016; Amundsen 2019).

McGregors teori Y («myk» HR) antar at mennesket er utviklingsorientert, liker å arbeide, er indre motivert; kan utøve selvledelse og identifisere seg med de organisatoriske mål. De ansatte anses å være organisasjonens fremste ressurs og konkurransefortrinn (Kuvaas og Dysvik, 2016). Ved å styrke de psykologiske og sosiale relasjonene mellom medarbeidere og ledelse vil medarbeiderne ønske å gjøre en ekstra innsats, såkalt prososial motivasjon. Tiltak som blant annet utvikling av medarbeidernes ferdigheter, delegering av ansvar, stor grad av autonomi, antas å føre til lojale, involverte og engasjerte medarbeidere som igjen forventes å levere det lille ekstra (ekstrarolleadferd) som gjør at organisasjonen lykkes. Tilnærmingen har også fokus på felles mål og bedriftens strategi formidles tydelig. (Kuvaas og Dysvik, 2016). Et annet ord på «myk» HR er forpliktelsesbasert HR eller demokratisk ledelse, og kjennetegnes av fokus på læring og utvikling av de ansatte, på tillit og relasjoner mellom

ledelse og de ansatte (ibid.) Denne tilnærmingen hevder at forpliktelsesbasert HR fører til et sosialt klima som kjennetegnes av tillit, samarbeid og felles koder, som igjen fører til kunnskapsdeling mellom de ansatte, som igjen påvirker resultatene til organisasjonen (figur 1).



*Figur 1. Forpliktelsesbasert HR og organisatoriske resultater.*  
(Kuvaas og Dysvik, 2016, s. 37)

### **2.1.1 Moderne definisjoner på ledelse**

Selv om det er mange definisjoner av ledelse, er det etter hvert stor enighet om at ledelse er en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål (Yukl, 2013). Northouse (2007) hevder på liknende vis at ledelse er en påvirkningsprosess hvor lederen påvirker en gruppe til å nå et felles mål. Ifølge Henry Mintzberg er lederskap noe man gjør seg fortjent til, ikke noe som automatisk blir gitt til deg fra dem du skal lede (Mintzberg, 2011, s. 9).

### **2.1.2 Formell og uformell ledelse**

Grovt sett finnes det to måter å bli leder på, som utfyller hverandre. En person utpekes som leder i en stilling der det foreligger en klar spesifisering av ansvars- og myndighetsområder. Dette er altså en lederrolle basert på offisielle spesifikasjoner. I tillegg er en vesentlig del av den reelle psykologiske definisjonen av ledelse at man blir oppfattet som leder (Lord & Mahler, 1991). En annen betingelse må også være oppfylt for at man skal være en «ekte» leder. Det dreier seg om en funksjon som vi kan kalle personlig lederskap og har å gjøre med

hvilken *opplevd legitimitet*, det vil si lederstatus opplevd av medarbeidere, en person har som leder blant sine medarbeidere. Denne legitimitet må lederne selv bygge opp gjennom det lederen gjør. Dette er bare mulig ved at man utfører lederfunksjonene slik at de som ledes når sine mål på en måte som tilfredsstillende både dem og virksomheten som helhet. Slik ledelse krever ikke bare faglig dyktighet og evne til oppgaveløsning, men også evne til å skape gode relasjoner og et trivelig og inspirerende arbeidsmiljø (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

### 2.1.3 Teorier om ledelse

Innen ledelsesforskningen har det tidligere vært vanlig å skille mellom ledelse og administrasjon som to ulike typer prosesser og roller (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Dette tradisjonelle skillet har definert administrasjon som fokuserer på produksjon, systemer og strukturer. Ledelse mente forskerne var å skape visjoner for organisasjonen, fylle virksomheten med mening og lage generelle retningslinjer for hvordan organisasjonen skal utvikle seg, samt fokuserer på relasjoner mellom lederen som person og medarbeidere. Nyere forskning stiller spørsmål om hvorvidt dette skillet er fruktbart. For det første viser nyere forskning at god ledelse er avhengig av at det administrative også fungerer godt (March og Weil, 2005). For det andre viser det aller meste av ledelsesforskningen at det empirisk er omtrent umulig å skille mellom ledelse og administrasjon når man studerer konkret hva lederen gjør i løpet av en dag (Karp, 2019; Mintzberg, 2011). I moderne forskning tenker man derfor at ledelse og administrasjon er to sider av samme sak. Ledere som lykkes i moderne organisasjoner, må kunne både lede og administrere (Yukl, 2013).

Selv om det foreligger en betydelig enighet om hva ledelse er, er det større uenighet når spørsmålet formuleres som hva som kjennetegner effektiv og god ledelse. Det har vokst frem ulike teorier, og de ulike teoretiske hovedstrømmene i ledelsesforskningen har dreid seg om i hvilken grad effektiv ledelse primært er en funksjon av lederens personlighet (trekk) (f.eks. Judge mfl., 2002), av lederens stil (atferdsmønstre) (f.eks. Ekvall & Arvonen 1991), av lederens ferdigheter (f.eks. Mumford mfl., 2000), av medarbeiderens karakteristika, situasjonens karakteristika (arbeidsoppgaver, kultur, klima, organisasjonsstruktur) eller av interaksjon mellom flere av disse forholdene (Northouse, 2007). Yukl (2013) legger til flere perspektiver, blant annet perspektivene som handler om makt og innflytelse, og perspektivene som integrerer de ulike perspektivene i mer komplekse modeller (Martinsen, 2015, s.107).

Med tanke på oppgavens problemstilling, så velger jeg her å gå nærmere inn på noen av teoriene innen atferdskategorien (lederstil og lederatferd), herunder spesifikt relasjons- og endringsorientert ledelse. Undergrupper kan hevdes å være henholdsvis *transformasjonsledelse* (endringsorientert) og *myndiggjørende ledelse* (relasjonsorientert). (Amundsen, 2019, s. 121). Disse to sistnevnte skal jeg nå forklare nærmere i de neste avsnittene.

### 2.1.3.1 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse (Bass, 1985) kjennetegnes ved at ledere stimulerer sine ansattes interesser, de skaper bevissthet om og aksept for gruppens mål og de får de ansatte til å se ut over sine egne interesser til beste for gruppen. Det skapes en felles visjoner og fellesskapsfølelse. Lederen motiverer, er en rollemodell og sørger for at medarbeidere tar eierskap til arbeidet som gjøres. Lederen oppnår dette ved karisma, intellektuell stimulering, inspirerende motivasjon, individualisert oppmerksomhet og idealisert innflytelse. Karisma definerer vi her som utstråling og spesielle personlige påvirkningsegenskaper (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 463). *Intellektuell stimulering* forstås som ledelse som stimulerer de ansattes intellektuelle utvikling, og det oppfordres til å tenke «utenfor boksen». Med *inspirerende motivasjon* så menes ledelse som skaper entusiasme og lagånd. *Individualisert oppmerksomhet* forstås her som ledelse tilpasset den enkeltes behov. Med *idealisert innflytelse* betyr her at lederen fungerer som rollemodell, er gjenstand for sterk beundring og respekt, betraktes ofte som spesielt målrettede og pålitelige, samt at de demonstrerer høy moralsk standard. Transformasjonsledere møter stor grad av tillit, de er inspirerende og får de ansatte til å tro på at de kan utrette store ting sammen ved å yte ekstra innsats. Julsrud (2018) hevder at det er likheter mellom Transformasjonsledelse og det vi i norsk kontekst kaller Tillitsbasert ledelse (Julsrud, 2018, s. 14). Tillitsbasert ledelse har de siste årene blitt løftet frem som et ideal for styring av offentlige og private virksomheter (Eide, Nilsen og Gullslett 2017). Det kan synes som en slik ledelsestilnærming dreier seg om å lede på en slik måte at ansatte opplever en større grad av engasjement, medansvar og selvstendighet. Dette kjenner man igjen fra Transformasjonsledelse, der vekten legges på at lederen skal innta en aktiv rolle for å skape engasjement, motivasjon og å utvikle tillitsbærende relasjoner med sine medarbeidere (Bass, Avolio, 1999; Bass 1990; Burns 2003).

Det er mange ulike meninger om transformasjonsledelse og mange mener at det er en tilbakevending av den «store-mann-teorien» fra Trekkteoriene (Kaufmann og Kaufmann,

2015). Det kan også se ut som til at Transformasjonsledelse er mest effektivt i situasjoner hvor det er usikkerhet i omgivelsene (ibid.). Perspektivet i denne formen for ledelse er at den er ledersentrert. Utviklingen videre har gått mot å plassere lederskap i samspillet mellom leder og de som ledes. Forskere har begynt å se mer på de relasjonelle egenskaper og betydningen av gjensidig samspill mellom leder og medarbeider. (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Interessen for mer relasjonelle teorier om ledelse har satt et sterkere søkelys på hva slags rolle medarbeiderne spiller, såkalt *medarbeiderskap* (Velten et al., 2016).

### **2.1.3.2 Medarbeiderskap**

Fremveksten av medarbeiderskap som begrep og fenomen, som i sin kjerne innebærer at medarbeidere både får og selv tar en aktiv, ansvarsfull og skapende rolle i organisasjonen, må ses i lys av den utvikling som skjedd med medarbeiderrollen og posisjon i arbeidslivet. Det er et stort sprang fra tidligere tiders oppfatning av medarbeidere som en produksjonsfaktor bygd opp omkring maskiner og strukturer til nå å ha status som den mest betydningsfulle og avgjørende ressursen i organisasjoners verdiskaping (Brandi mfl., 2001). Den menneskelige kapital (humankapitalen), i form av ansattes kunnskaper, ferdigheter og kvalifikasjoner, blir i dag ansett som en helt fundamental faktor i de fleste virksomheters utvikling og fremgang. Gjennom bruk av medarbeiderskap utvikles de ansattes mestringsevne i tråd med teori om subjektiv mestringsevne (Bandura, 1986). Prinsippene blir foretatt gjennom en maktfordeling eller forskyvning fra ledere til ansatte i tråd med prinsippene fra autonomibasert lederskap (Vecchio, et al., 2010, s. 531).

#### **Medarbeiderskap som begrep**

Medarbeiderskap er et forholdsvis nytt begrep i arbeidslivet. På 1970-tallet dukket ordet opp i nye sammenhenger, helst som beskrivelse av fremragende arbeidsinnsats. (Velten et al., 2016). Rundt 2005 fikk begrepet medarbeiderskap en økende utbredelse, som en gryende bevisstgjøring av hva som forventes av medarbeiderne. Idémessig er medarbeiderskap en videreføring av arbeidene til den norske arbeidslivsforskeren Einar Thorsrud som på 1960-tallet foreslo at de ansatte skulle få større frihet til å påvirke sin egen arbeidssituasjon og ta ansvar for å styre sin tid effektivt. (ibid.)

I rollen som medarbeider blir viktige forhold blant annet å ta initiativ, være kreativ, inneha sosial kompetanse og vise endringsvilje. På denne måten signaliserer medarbeiderskap som begrep en mer personlig, aktiv og skapende rolle. I det kunnskapsbaserte arbeidslivet legges

det opp til at medarbeidere får stor grad av autonomi, innflytelse og selvstendighet i sine jobber. Dette medfører at det satses på delegering, desentralisering og mer fleksible organisasjonsformer, hvor hensikten er å overføre beslutningsmyndighet og ansvar nedover i organisasjonen (Assmann og Hillestad, 2008). Det har altså skjedd en forskyvning av makt og myndighet nedover i hierarkiet til arbeidsenheten og enkeltmedarbeidere i de operative delene av organisasjonen. Det har dermed i praksis skjedd et skifte, fra en vektlegging av ledere som de mest sentrale driverne av verdier og resultater, til at medarbeidere på lavere nivåer i organisasjonen er avgjørende for verdiskapingen. Dette er i vesentlig grad et resultat av kunnskapsarbeidernes framvekst og styrkende posisjon i arbeidslivet (Amundsen, 2019).

Tengblad (2013) karakteriserer det ønskelige medarbeiderskapet som et myndig medarbeiderskap og bygde dermed bro over til myndiggjøring. Myndig i denne sammenhengen kan tolkes som å være aktiv, ansvarlig og engasjert ut fra en intensjon om å bidra konstruktivt til arbeidsmiljøet og til organisasjonens verdiskaping. I den forbindelse utviklet Hällsten og Tengblad (2006) en modell de kalte medarbeiderskapshjulet som består av fire begrepsapparat:

- Tillit og åpenhet
- Fellesskap og samarbeid
- Engasjement og meningsfullhet
- Ansvarlighet og initiativ

Tillit og åpenhet belyser betydningen av en åpen og ærlig dialog mellom alle ansatte i organisasjonen, både ledere og medarbeidere, der meningsforskjeller respekteres og problemer løses på en konstruktiv måte (Velten mfl., 2016). Tillit representerer dermed en nøkkelfaktor for å få til gode, undersøkende og lærerike dialoger og er samtidig avgjørende for at et konstruktivt medarbeiderskap skal kunne vokse fram i organisasjonen (ibid.).

### **Lederskap og medarbeiderskap**

I et sosialpsykologisk perspektiv er medarbeiderskap, på samme måte som lederskap, et relasjonelt fenomen (Hällstén og Tengblad, 2006). Hvordan lederskapet blir utøvd har avgjørende betydning for hvilke vilkår medarbeiderskapet har i organisasjonen (Amundsen, 2019). Medarbeiderskap og lederskap er på den måten komplementære fenomener i den forstand at de forutsetter og er avhengig av hverandre. Lederskap trenger medarbeiderskap, for uten medarbeiderskap er det ingen å lede. Og medarbeiderskap trenger lederskap, for uten

ledelse vil viktige funksjoner som koordinering, samarbeid, rammesetting og felles målorientering vil kunne bli svekket (ibid.).

Hvilken type ledelse er egnet for å fremme et godt og konstruktivt medarbeiderskap?

Kilhammar (2011) fant i sin studie at det var viktig at lederne delegerte og skapte gode betingelser for at medarbeiderne kunne ta et større ansvar i arbeidet. Lederne måtte ikke være for styrende og autoritære, men i stedet gi nødvendig handlingsrom. I tillegg viste studien at medarbeiderne trengte aktiv lederstøtte i sine roller, ved at lederne viste dem tillit, var lydhøre, støttet deres kompetanseutvikling og ga konstruktive tilbakemeldinger.

Den type ledelse som beskrives over har klare paralleller til myndiggjørende ledelse som jeg i det følgende kapitlet vil ta for meg.

### **2.1.3.3 Myndiggjørende ledelse («empowering» leadership)**

Interessen for myndiggjørende ledelse, også kalt autonomibasert lederskap, kan hevdes å ha sammenheng med at denne ledelsesformen treffer noen sentrale trekk ved dagens arbeidsliv når det gjelder kunnskapsarbeidere som skal gis tillit og autonomi til å lede seg selv innenfor definerte rammer (Amundsen, 2019). Autonomibasert lederskap hevdes å være mer effektivt lederskap enn transformasjonsledelse når formålet er å skape psykologisk eierskap for underordnede (Amundsen og Martinsen, 2014, s. 506).

#### **Myndiggjørende ledelse («empowering» leadership) som begrep**

Begrepene *bemyndiggjøring* og *myndiggjørende ledelse* har utspring i det engelske ordet «empowerment», og kan oversettes med «å gi makt til noen» eller «bemyndiggjøre» (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 177). Jacobsen og Thorsvik forklarer begrepet slik: «Bemyndiggjøring betyr i praksis at tradisjonelle måter å fordele makt på i organisasjoner endres til fordel for individer og grupper i organisasjonen som tidligere ikke har hatt makt.» (ibid.). Amundsen (2019) beskriver «empowerment» slik: «empowerment 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 ordningene og praksiser i organisasjonen som bidrar til å myndiggjøre de ansatte, samt deres egne bidrag i myndiggjøringsprosessen.» (Amundsen, 2019, s. 32).



## **Autonomi**

Å oppleve autonomi blir sett på som et grunnleggende psykologisk behov hos alle mennesker (Amundsen, 2019). Dette behovet vil være mer eller mindre fremtredende og utviklet seg som følge av kulturelle og sosiale påvirkninger. Om man over tid har opplevd kontrollerende og styrende omgivelser, vil dette kunne ha undertrykt autonomibehovet som igjen resulterer i at man gjerne dras mot relasjoner og miljøer som gir en lignende opplevelse (ibid.). Derimot vil autonomiorienterte personer søke indre motiverende miljøer og relasjoner som gir dem mulighet for initiativ, selvbestemmelse og valg (ibid.).

Det å skape gode betingelser for autonomt arbeid er et kjerneområde for myndiggjørende ledelse, herunder større egenmakt, frihet til å planlegge arbeidet selv, velge arbeidsmetode samt beslutningsmyndighet (Amundsen, 2019). Kontroll- og styringsaspektet i lederrollen reduseres og fører til at medarbeidere blir mindre avhengighet av ledes beslutninger og instruksjoner (Houghton & Yoho, 2005). Dette betyr ikke at kontaktbehovet mellom leder og medarbeider reduseres tilsvarende, men kontakten vil endre karakter (Amundsen, 2019). Den vil bestå av mindre styring, kontroll og overvåking, men bestå mer av rammer, retning og relasjonell støtte (ibid.).

Ledere kan støtte autonomt arbeid gjennom tre prinsipper (Amundsen, 2019):

- *Fremme autonomi (Maktdeling)*
- *Fremme motivasjon og engasjement (Motivasjonsstøtte)*
- *Fremme læring, kompetanseutvikling og kompetansemobilisering (Utviklingsstøtte)*

Disse tre prinsippene er gjensidig avhengig av hverandre (Amundsen, 2019). Det første prinsippet om å fremme autonomi kan kalles maktdeling. Det er viktig at medarbeidere blir delegert autoritet til å opptre på vegne av lederen. Dette innebærer at lederen må gjøre medarbeidere i stand til å ivareta dette ansvaret. For å gjøre dette må medarbeidere få tildelt nødvendig autonomi og beslutningsmyndighet samt ressurser i form av informasjon, tid, økonomi og materiell (ibid.). Videre må lederen klargjøre handlingsrommet, så medarbeidere vet hvor grensene går for deres autoritet (ibid.).

Det andre prinsippet om å fremme motivasjon og engasjement kan vi kalle motivasjonsstøtte. Medarbeidere som får tildelt autonomi trenger en støttende leder. En fraværende og lite

støttende leder kan gjøre at de føler seg isolert og kan miste noe av motivasjonen og tilfredsheten med arbeidet (Amundsen, 2019). En leder kan vise motivasjonsstøtte i form av å lytte til ansatte, sette søkelys på motiverende mål og oppgaver, forsøke å inspirere ansatte, fokusere på deres sterke sider og oppmuntre til initiativ (ibid.).

Det tredje prinsippet om å fremme læring kan vi kalle utviklingsstøtte. Lederen kan legge til rette for både læring og arbeid i den daglige driften ved å anvende en spørrende og undersøkende kommunikasjonsform (Amundsen, 2019). Lederen må innta en undersøkende væremåte overfor problemer og situasjoner, fremfor å raskt finne løsning og handling (ibid.). Dialog er nøkkelen som gir ansatte rom til å analysere og reflektere. Dette kan skape nye innsikter som gir grunnlag for eksperimentering, læring, kreativitet og atferdsendring (ibid.).

Med hjelp av nevnte prinsipper vil myndiggjørende ledere få medarbeidere som opplever en stor økning av indre motivasjon (X. Zhang & Bartol, 2010). Når ansatte får lov til å utfolde seg via myndiggjøring, med tillit og oppfølging fra nærmeste leder, vil de kunne utløse ressurser i seg som er til det beste for organisasjonen, den enkelte ansatte, og kundene som betjenes (Amundsen, 2019).

### **Kjennetegn ved myndiggjørende ledere**

Det er foreløpig lite forskning på hva som kjennetegner myndiggjørende ledelse, men Amundsen (2019) mener at det kan være noen kvaliteter som synes å være sentrale for ledere som ønsker å være gode i denne type ledelse. I tråd med framveksten av det kunnskapsbaserte arbeidslivet har lederrollen endret karakter til å bli med utviklingsorientert og rammesettende overfor medarbeidere, samtidig som arbeidslivet har blitt mer komplekst med økt endringshastighet. Lederrollen kan ha fått mer preg av å lede prosesser av ulike slag som involverer medarbeidere og kanskje også eksterne parter. Det stiller krav til relasjonell kompetanse, eller som Mill (2010) uttalte at «harde» utfordringer i arbeidslivet burde bli møtt med «myke» lederferdigheter. Disse ferdigheter og kvaliteter hevder Amundsen er: selvinnsikt og refleksjonsevne, ydmykhet, empati og selvledelse.

### **Forskning på myndiggjørende ledelse**

Forskning har frembrakt funn som indikerer at myndiggjørende ledelse har sammenheng med en rekke positive utfallsvariabler hos medarbeidere, av både motivasjonsmessig, holdningsmessig og atferdsmessig karakter (Kim mfl., 2018). Utfallsvariablene som er undersøkt er blant annet jobbtilfredshet, organisasjonsforpliktelse, rolleklarhet,

jobbengasjement og arbeidsprestasjoner. Disse funnene er ikke særskilte for myndiggjørende ledelse, også empirisk forskning på andre former for ledelse har gitt liknende resultater (Amundsen, 2019). Det som likevel synes å tre frem som et mønster, er at myndiggjørende ledelse er mest effektiv når det gjelder arbeid som krever kreativitet, initiativ, proaktivitet og psykologisk «empowerment» (indre oppgavemotivasjon). Dette underbygger tidligere antakelser om at myndiggjørende ledelse har sine særlige fortrinn i kunnskapsorganisasjoner hvor medarbeidere forventes å ta et aktivt medarbeiderskap i sine roller (Amundsen, 2019). Wong, Nerstad og Dysvik (2014) gjennomførte en studie av 650 regnskapsførere i Norge, og fant en sammenheng mellom myndiggjørende ledelse og medarbeideres arbeidsprestasjoner og ekstrarolleatferd. Resultatene viste at prestasjonen og ekstrarolleatferden var høyest ved høye nivåer av myndiggjørende ledelse, og at arbeidsprestasjonen og ekstrarolleatferden sank når nivåene av myndiggjørende ledelse dalte (Wong, Nerstad, & Dysvik, 2014).

Følgelig kan det hevdes at det er viktig at ledere er tydelige når de formidler medarbeideres handlingsrom. Det er viktig at den myndiggjorte medarbeider er klar over innhold og omfang av delegert beslutningsmyndighet. Usikkerhet rundt dette vil skape forvirring og rolleklarhet (ibid.).

Myndiggjørende ledelse passer ikke nødvendigvis for alle medarbeidere, og det er viktig å vurdere om medarbeiderne er klare for, eller ønsker autonomi, hvorvidt de har den nødvendige kompetansen og motivasjonen til å jobbe autonomt, og om lederen og medarbeideren har samme forventning til myndiggjøring (Amundsen, 2019). Yun, Cox og Sims (2006) fant i en studie av 300 ansatte i en stor amerikansk forsvarsorganisasjon at myndiggjørende ledelse forutsetter autonomiorienterte ansatte for å ha best virkning (Yun, Cox, & Sims, 2006). Dermed kan det hevdes at det å ønske autonomi er en forutsetning for å oppleve positiv effekt av myndiggjørende ledelse.

### **Tillit og myndiggjørende ledelse**

Myndiggjørende ledelse bygger dermed på tillit som en basisforutsetning, siden det ikke er mulig å bedrive denne formen for ledelse uten å ha tillit til medarbeideren (Amundsen, 2019, s. 163). Dette betyr at myndiggjørende ledelse grunnleggende har mye til felles med tillitsbasert ledelse. Stein Amundsen (2019) hevder at disse to ledelseskonseptene overlapper i betydelig grad; begge har sin basis i autonomi og selvledelse, som forutsetter tillit.

Tillitsbasert ledelse går veien om begrepet tillit for å beskrive at det er medarbeideres

autonomi det handler om. Myndiggjørende ledelse går på sin side veien om maktdeling for å signalisere det samme. Begge konsepter har også røtter i det relasjonelle aspektet ved ledelse, noe som forsterker likheten ytterligere. (Amundsen, 2019, s 165).

## 2.2 Tillit

Forskere hevder at tilliten er hjørnesteinen i lederfunksjonen. (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 482). Nyere forskning viser at karaktertrekk som integritet og god moral er de egenskapene som medarbeidere systematisk rangerer høyest blant lederegenskaper (ibid.). De rangeres for eksempel over både beslutningsevne, kreativitet og evnen til å kommunisere. Flere undersøkelser viser at dersom tilliten mangler, vil medarbeidere og kolleger forholde seg passive overfor lederens påvirkningsforsøk. Tillitsforholdet mellom lederen og medarbeideren kan således tenkes å være selve grunnmuren i lederens plattform for å utføre sine funksjoner på en effektiv måte (ibid.). Tillitsbasert ledelse virker, hevder Kuvaas og Dysvik (2016). Og forskningen har vist en klar sammenheng mellom tillit til ledelsen og organisasjonens ytelser (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 484). Forskning har altså vist at det er sterke krefter som utløses gjennom engasjement, involvering og tillit, og disse kan igjen gi store effekter i form av kollektiv ytelse i hele organisasjonen (Kuvaas og Dysvik, 2016)

### 2.2.1 Tillit som begrep

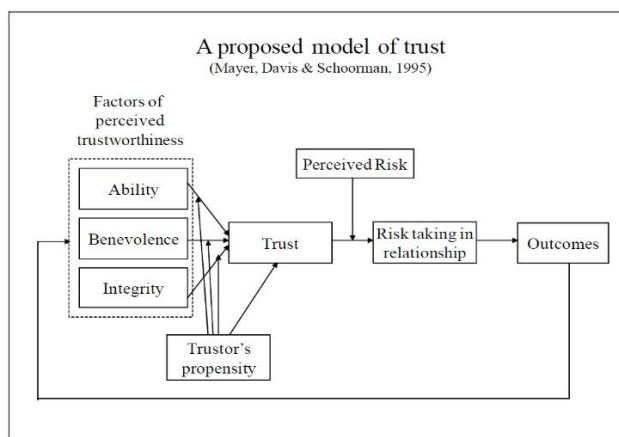
Det finnes ulike definisjoner på tillit. En mye benyttet beskrivelse er at «Tillit er en psykologisk tilstand som involverer en intensjon om å akseptere sårbarhet basert på de positive forventninger til andres intensjoner eller atferd» (Rousseau et al. 1998, s. 395). Denne definisjonen fastsetter tillit som en mental eller psykologisk tilstand som er intensjonsbasert (Julsrud, 2018). Vi kan si at tillit er den positive forventningen om at en annen person gjennom ord, handlinger og beslutninger ikke vil handle rent opportunistisk (ibid.). Med opportunistisme mener vi å handle målbevisst på vegne av egne behov og interesser uten hensyn til hvordan dette påvirker andres interesser eller behov. Vi kan derfor ikke komme bort fra at tillit alltid vil innebære en viss risiko (ibid.). Av den grunn betyr det at tillit til en annens atferd og handlinger innebærer villighet til å eksponere sårbarhet. Hvis tilliten brister, vil sårbarheten slå ut i negative konsekvenser for den som utviser tilliten (Mayer, Davis, Schoorman. 1995).

Begrepet *interpersonlig* eller *relasjonell tillit* brukes for å beskrive en relasjon mellom enkeltpersoner, også kalt en *dyade* (Julsrud, 2018; Kaufmann og Kaufmann, 2016). Slike tillitsrelasjoner kan være spesifikke, som for eksempel tillit til en person i faglige spørsmål. Eller de kan omfatte mange ulike forhold; det vil si tillit til en person i nesten alle sammenhenger (Julsrud, 2018).

## 2.2.2 Kjerneelementer i tillit i organisasjoner

Det finnes ulike teoretisk modeller som beskriver kjerneelementene i tillit, og jeg vil ta for meg to av disse i det følgende avsnittet.

Mayer og medforfattere publiserte i 1995 en av de mest kjente modellene for tillit i organisasjoner. Her skilles det mellom den som ønsker å vise tillit (tillitsgiveren) og den som blir vist tillit (tillitsmottakeren). Modellen (figur 2) tar for seg faktorer som har betydning for om en person ansees som tilliten verdig, samt faktorer som bidrar til om risikoen er verdt, eller mulig å ta. Forfatterne fremhever tre faktorer som særlig viktige for at tillitsgiveren skal kunne stole på tillitsmottakeren og anse vedkommende som pålitelig og troverdig og dermed gjøre at mottakeren opplever tillit. Det handler om evne, velvilje og integritet. De tre faktorene betraktes som ulike, men beslektede betingelser for tillit som kan skilles, vurderes hver for seg, eller sees i en sammenheng. Tilliten som giveren føler er dermed avhengig av hvordan vedkommende oppfatter evnen, velviljen og integriteten hos mottageren. I tillegg er tilliten avhengig av giverens evne til å vise tillit. (Mayer et al., 1995).



Figur 2: Proposed model of trust (Mayer et al., 1995)

Forskerne Paul Schindler og Cher Thomas (1993) delte tillit inn i fem ulike dimensjoner; *integritet, kompetanse, konsistens, lojalitet og åpenhet*. Schindler og Thomas (1993) utførte en studie hvor viktigheten av fem ulike mellommenneskelige dimensjoner av tillit ble undersøkt. De så på hvordan relasjoner mellom ledere, mellom ledere og ansatte og mellom ansatte på en arbeidsplass utarter seg, og hvordan tillit og de fem dimensjonene virker inn på hverandre i forhold til tillit. Schindler og Thomas understreker at tillit og mellommenneskelig tillit er en av de viktigste faktorene i samarbeidsforhold i organisasjoner og at tillit mellom mennesker bidrar til stabilitet i organisasjonen og trivsel hos de ansatte.

I de følgende avsnitt vil jeg gå inn på hvordan de ulike dimensjonene forstås som begrep.

*Integritet* betyr at det er samsvar mellom det en person sier, og det en person gjør. I modellen til Schindler og Thomas er integritet den mest kritiske faktoren når vi vurderer hverandres troverdighet og integritet. Integritet handler om at det er samsvar mellom tale og handling og en konstant demonstrasjon av sannhet (Spurkeland, 2012). Det betyr at en persons oppførsel henger sammen med uttrykte verdier og at personen er ærlig, etisk, og troverdig. Integritet er avgjørende for mellommenneskelig tillit. Dersom man ikke blir regnet som troverdig vil det være vanskelig å oppnå lojalitet, samarbeid og støtte fra underordnede eller kollegaer. Verdier som ofte knyttes til integritet er ærlighet, åpenhet, lojalitet, rettferdighet og nestekjærlighet (Yukl, 2013). Det at en person har høy integritet er et resultat av noe som har skjedd og som personen har gjort. En person kan derfor ikke inneha integritet på bakgrunn av intensjoner og overbevisninger (Kirkhaug, 2013). En annen ting som kjennetegner en person som opptre med integritet er måten personen kommuniserer på. Kommunikasjonsformen vil da være åpen og ærlig og personen vil holde løfter og forpliktelser. Det er og et kjennetegn at personen handler på en måte som samsvarer med uttrykte verdier. Det å kunne påta seg ansvar for feil og ikke prøve å manipulere eller villedde folk er og et tegn på at personen har integritet (Yukl, 2013). Personer med høy integritet har ikke bare synlige verdier som de står tydelig opp for, de har ofte også et bevist forhold til etiske retningslinjer og faglige standarder i forhold til egen profesjon eller eget yrke (Busch, 2012). Burke med flere fant i sin oversiktsartikkel at ansatte som opplever at leder har høy integritet er mer sannsynlig til å forplikte seg til arbeidsoppgaver og handle på bakgrunn av leders ønsker og formaninger (Burke, m.fl. 2007).

*Kompetanse* har å gjøre med en persons fagtekniske og mellommenneskelige kunnskaper.

*Konsistens* dreier seg først og fremst om en person opptrer forutsigbart, enhetlig og konsekvent (Spurkeland, 2012). Gjør personen det ene i én situasjon og noe helt annet i en annen tilsvarende situasjon, eller kan vi stole på at personen følger faste, prinsipielle retningslinjer i sine handlinger? Det betyr at en person viser samme type atferd over tid. Konsistens er viktig for at ansatte skal kunne oppleve tillit til sin leder (Kirkhaug, 2013). Konsistens handler også om at den som holder fast på det som er meddelt enten bevisst eller ubevisst er verdig tillit (Luhmann, 1999). Forutsigbare handlinger og reaksjoner slik at de ansatte vet hva de kan forvente er viktig for at en leder skal kunne si at han/hun utviser konsistens. Det at ledernes atferd gir positive opplevelser kan skape forståelse og enighet hos de ansatte, og dette kan skape positiv energi og sympati. For at det skal oppstå tillit er ikke enighet og like meninger det som er mest vesentlig, det er egenskaper som innfrir forventninger i forhold til ærlighet og tydelighet som er avgjørende (Spurkeland, 2012). Det samme beskriver Kirkhaug (Kirkhaug, 2013). Burke med flere fant i sin studie at ansatte ønsker å bli behandlet rettfærdig og at når ansatte opplever at lederen opptrer realt og forutsigbart, styrkes tillitsforholdet til lederen (Burke, m.fl., 2007).

*Lojalitet* representerer den villigheten en person har til å stille opp for en annen. Lojalitet impliserer dermed at vi kan stole på at en person ikke handler opportunistisk overfor den eller dem vedkommende er lojal mot.

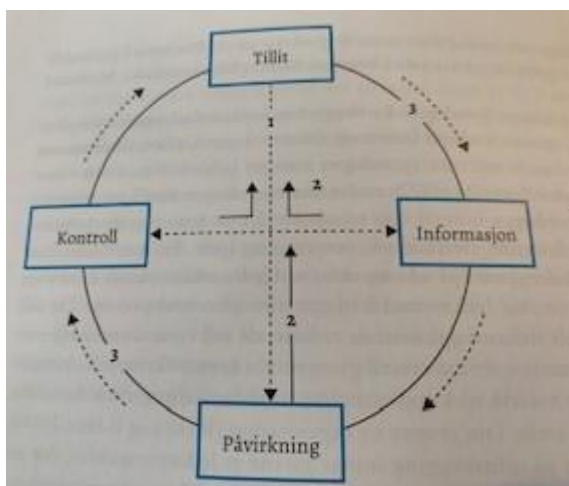
*Åpenhet* betyr at vi kan føle trygghet for at en person sier den hele og fulle sannhet og ikke holder vesentlige ting tilbake i viktige forhold mellom personer som er i et tillitsforhold. (Spurkeland, 2012). Åpenhet og nøyaktighet i forbindelse med kommunikasjon fra leder til ansatte er ifølge Kirkhaug (Kirkhaug, 2013) noe av det som er viktigst for oppbygging av tillit. For en ansatt kan åpenhet fra en leder blant annet bety trygghet om at informasjon ikke tilbakeholdes, noe som igjen kan bidra til å forhindre uro, rykter og negative stemninger på en arbeidsplass. Det at det kommuniseres åpent og ærlig kan også gi de ansatte opplevelsen av at lederen har tillit til medarbeideren, og at man dermed føler seg likestilt med ledelsen (Kirkhaug, 2013).

Ved hjelp av disse nevnte dimensjonene kan det være mulig for en leder å systematisk bygge opp et tillitsforhold til sine ansatte. Dette vil være viktige hjelpemidler siden en leder uten tillit er hjelpeløs og vil stå uten legitimitet i sin rolle som leder (Spurkeland, 2012; Kaufmann og Kaufmann, 2015).

### 2.2.3 Hva underbygger tillit mellom leder og ansatte?

Det er gjort mange forsøk på å kartlegge hva som underbygger tillit på et relasjonelt nivå, spesielt mellom leder og ansatte. Innen ledelseslitteraturen er det ofte blitt fremhevet visse egenskaper som en leder bør ha for å vinne tillit (Julrud, 2018). Ifølge Charles Redding (1972) er det fem egenskaper som kjennetegner ledere som klarer å bygge tillit til sine relasjoner: de er kommunikasjonsorienterte, empatisk lyttende, overtalende, sensitive og åpne. Reina og Reina (2006) peker på seks aspekter ved lederes kommunikasjon som er viktige dersom de skal lykkes med å bygge tillit på arbeidsplassen: De må være villige til å dele informasjon med de ansatte; de må være sannferdige; de må kunne innrømme feil; de må evne å gi og motta konstruktive tilbakemeldinger; de må være i stand til å opprettholde konfidensialitet; de må snakke generelt positivt om andre i sin gruppe og organisasjon.

Med støtte i dynamisk modell for tillitsutvikling i organisasjoner hevder Zand (1972) at ledere kan bidra til en tillitsbyggende prosess ved å styrke tre sentrale organisatoriske funksjoner: 1) tilgjengeliggjøring av informasjon til alle; 2) delegering av muligheter for å påvirke arbeidet, og 3) reduksjon av kontroll (figur 3).



Figur 3. Tillitsspiral (Zand, 1972; Julrud, 2018, s. 102)

Ved å styrke disse forholdene vil en leder aktivt vise tillit og drive frem en selvforsterkende tillitsspiral (Zand, 1972).



## 2.3 Innovasjonsevne og tillitsbasert ledelse av de menneskelige ressursene

Innovasjonsevne omtales stadig i sammenheng med lærende organisasjoner. En lærende organisasjon er et sted hvor menneskene kontinuerlig utvikler sin kapasitet til å skape de resultatene de virkelig ønsker og drømmer om, hvor nye og utviklende tankemønstre dyrkes fram, hvor kollektive ambisjoner er frigjort, og hvor mennesker kontinuerlig lærer å lære sammen» Senge, 1990). Ifølge Senge (1990) kan alle organisasjoner i større eller mindre grad vurderes som lærende, men det handler om forskjeller i viljen og evnen de ansatte har til å lære. Det at individuelle aktører lærer, betyr ikke det at det skjer en organisasjonsmessig læring. Sammenhengen mellom individuell og organisatorisk læring er at den sistnevnte forutsetter den førstnevnte. Det vil si at det må forekomme en individuell læring for at det skal skje en organisatorisk læring (Senge, 1990). Når organisasjoner har innlemmet læring og innovasjon i deres organisering, kjennetegnes de ifølge professor Arne Isaksen (2014) av varierte arbeidsoppgaver, desentralisering av ansvar og beslutninger, muligheter for initiativ blant de ansatte, og at læring og endringer hører med i arbeidet. Dette gir rom for stadig å oppgradere organisasjonen gjennom at ansattes kompetanse, erfaringer og initiativer kommer til uttrykk. En arbeidsstyrke med bred medvirkning, mye kunnskap og god utdannelse, kan dermed gi betydelig styrke til innovasjonsprosesser (Isaksen, 2014).

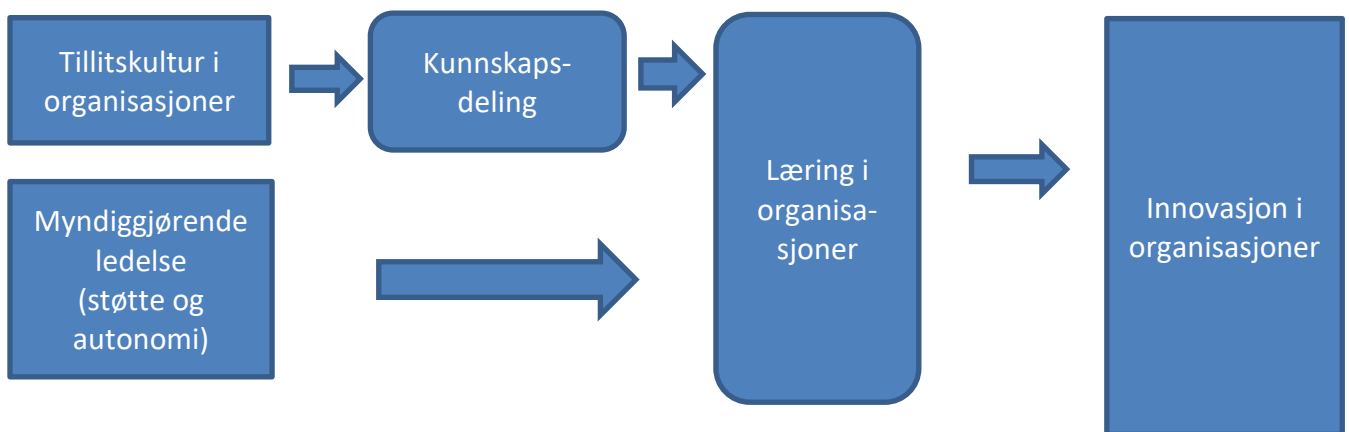
Graden av innovasjon kan dermed synes å ha sammenheng med en organisasjons evne til å dele og utnytte kunnskap, der raskere problemløsningskapasitet og reaksjoner på ny informasjon er eksempler som kan ha påvirkning (Fagerberg, 2004).

Tillit blir av flere forskere fremhevet som et av forholdene som antas å ha størst betydning for kunnskapsdeling i en organisasjon (Hinds og Pfeffer, 2003; Ling, San og Hock, 2009; Filstad, 2014). Virksomheter som involverer medarbeidere i innovasjon på en god måte, kjennetegnes ved tillitsfulle relasjoner. Tillit synes på den måten å være en viktig forutsetning for innovasjon (Amundsen m.fl., 2011).

Kunnskapsdeling forutsetter tillit, og tillit er avgjørende for de ansattes villighet til å kommunisere og dele kunnskap med hverandre. På den måten kan tillit og kunnskapsdeling betraktes som gjensidig avhengige forhold. For å lykkes med kunnskapsdeling understreker Filstad (2014) at ansatte må ønske å dele den kunnskapen de besitter. Det er derfor viktig at de motiveres til å dele med hverandre og til å ta valg som inkluderer kolleger fremfor å løse

oppgaver individuelt. Å skape en tillitskultur innad i organisasjonen blir derfor avgjørende: “Sharing expertise requires building a culture of trust, and any organizational practice or action that destroys trust adversely affects the motivation to share information with others” (Hinds og Pfeffer, 2003, s. 15).

Andre viktige suksessfaktorer for innovasjon hevder Aasen og Amundsen (2011) er støttende ledelse og autonomi. Autonomi beskrives som deltakelse, frihet, desentralisering eller *empowerment* (myndiggjøring). Dette innebærer at medarbeiderne selv kan få innflytelse og bestemme, samt at de gis handlingsrom uten at de blir kontrollert (Aasen og Amundsen, 2011) og (Ulhøy mfl., 2008). Jacobsen og Thorsvik (2019) hevder at «bemyndiggjøring» viser seg å være en forutsetning for læring i organisasjoner, fordi handlefrihet forløser initiativ og kreativitet og gir de ansatte anledning til å eksperimentere og finne nye måter å løse oppgavene på. Dette kan illustreres ved følgende modell:



Figur 4: Tillit og Innovasjon (inspirert av Aasen og Amundsen, 2011; Jacobsen og Thorsvik, 2019; Fagerberg, 2004)

Modellen viser at ved etablering av tillitskultur, samt fokus på myndiggjørende ledelsesform fører til kunnskapsdeling. Dette fører til læring i organisasjonen som er en forutsetning for en organisasjons evne til innovasjon og kontinuerlig forbedring (Aasen og Amundsen, 2011; Jacobsen og Thorsvik, 2019; Fagerberg, 2004).

## 3 METODE

I det følgende kapittelet presenteres metodiske valg jeg har benyttet for å utføre studien. Jeg begynner med å gjøre rede for studiens forskningsmetode, forskningsdesign, forskningsstrategi og valgene for disse. Videre beskrives studiens datainnsamling og dataanalyse. Avslutningsvis tar jeg for meg datakvalitet og hva slags grep jeg har gjort i forhold til dette, for så å belyse de forskningsetiske retningslinjer jeg har tatt høyde for under studien.

### 3.1 Forskningsmetode

I det daglige er det fort gjort å hoppe til konklusjoner raskt, mens det innen forskning er strengere krav til bevisføring før det konkluderes. Metodelæren hjelper oss i å strukturere forskningsarbeidet, slik at det er lettere å undersøke om antagelsene er i overensstemmelse med virkeligheten eller ikke. Vitenskapelig forskning deles inn samfunnsvitenskap og naturvitenskap. Samfunnsvitenskapen deles videre i to, kvalitativ og kvantitativ metode (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2016).

Denne oppgaven er av samfunnsvitenskapelig art, hvilket medfører at valget står mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Kvalitativ metode omhandler innsamling av data i form av lyd, tekster og bilde. Kvantitativ metode omhandler innsamling og registrering av data i form av tall (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2016).

Kvalitativ forskningsmetode gir mulighet til å få en dypere innsikt i et fenomen, og egner seg godt når man skal undersøke områder som er lite forsket på. I tillegg er kvalitative dybdeintervjuer mest hensiktsmessig når det er relativt få enheter som undersøkes, samt når ønsket er å fange opp holdninger, meninger og erfaringer blant et utvalg informanter (Tjora, 2017). Ifølge Graebner, Martin og Roundy (2012) er et av argumentene for å benytte seg av kvalitative data å muliggjøre at informantene skal få uttrykke seg med sine egne ord, slik at forskeren i større grad kan fange opp individuelle erfaringer og tolkninger.

Gjennom denne oppgavens forskningsspørsmål ønsker jeg å få en dypere innsikt og forståelse om et fenomen, samt å fange opp holdninger, meninger og erfaringer. Av den grunn er kvalitativ metode er mest hensiktsmessig (Tjora, 2017). Kvalitativ forskningsmetode vil

kunne bidra til dypere innsikt i temaet, gjennom mer komplekse og detaljerte beskrivelser (Creswell & Poth, 2018). Ettersom forskningsspørsmålet mitt krever utfyllende informasjon og refleksjoner fra medarbeidere og førstelinjeledere, er mitt mål å få meningsfulle og beskrivende data fra informantene (Jacobsen, 2005, s. 142).

## 3.2 Forskningsdesign

Studiens forskningsdesign er den overordnede planen for hvordan jeg har svart på problemstillingen (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016, s. 163), og presenteres som en helhet i dette kapittelet.

Å velge riktig metodisk teknikk er avgjørende med tanke på å øke sjansen for å få en effektiv og planmessig godt gjennomført oppgave. Forskningsdesign kan deles inn i tre hovedtyper: *kausalt design*, *eksplorativt design* og *deskriptivt design*.

*Kausalt design* brukes når man ønsker å finne en årsak/virknings-sammenheng. Dette designet brukes ofte i naturvitenskapelige emner (Grenness, 2001). *Eksplorativt design* brukes når fenomenet man ønsker å utforske er nytt eller har en uklar problemstilling. Emnet er ofte forsket lite på og brukes når man ønsker å oppnå en mer grunnleggende forståelse om emnet (Grenness, 2001). *Deskriptivt design* brukes når man ønsker å beskrive bestemte områder og situasjoner. Emnet er ofte forsket mye på og forskerne innehar en grunnleggende forståelse for problemet (Grenness, 2001).

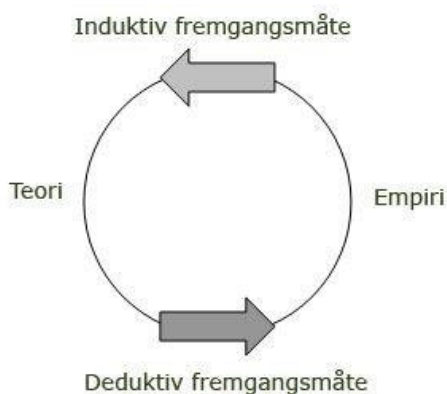
Min studie har en åpen problemstilling og jeg ønsker å oppnå en økt forståelse og innsikt om emnet. For å besvare studiens problemstilling har jeg derfor valgt å benytte en eksplorativ forskningstilnærming. På den måten har jeg forsøkt å bidra til økt kunnskap innen fagområdene. Fordelen med eksplorative studier er at de er fleksible og tilpasningsdyktige. Ved å gjennomføre en eksplorativ studie må man være villige til å endre studiens retning i løpet av datainnsamlingen (Saunders et al., 2016, s. 175).

### 3.2.1 Tilnærming til teoretisk grunnlag

I oppstarten av studien måtte jeg gjøre en vurdering av hvilken strategi jeg anså som mest hensiktsmessig for å tilegne meg kunnskap om fenomenet. En induktiv eller deduktiv tilnærming er et spørsmål om hvordan man kan tilegne seg denne kunnskapen (Jacobsen, 2005). *Deduktiv* handler om å skape forventninger om virkeligheten ut fra etablert teori, for så

hente ut empiriske data for å se om det er samsvar mellom disse. Fra et *induktivt* ståsted forsøker man i stedet å forstå virkeligheten med et åpent sinn, der man utleder informasjon og teori ut fra det empiriske grunnlaget (Jacobsen, 2005, s. 21).

I denne studien har jeg tatt utgangspunkt i teori om tillit og tillitsbasert ledelse av de menneskelige ressursene. Mer konkret var selve datainnsamlingen eksplorerende på den måten at den baserte seg på åpne spørsmål, og at jeg hadde et åpent forhold til det jeg skulle studere (Jacobsen, 2005 s. 29). Dette spesielt med bakgrunn i at det finnes lite forskning om fenomenet sett fra både medarbeider og leders perspektiv. Samtidig var intervjuguiden utarbeidet med utgangspunkt i teori om tillitbasert HRM/ledelse samt teori på relasjonell tillit. Jeg benyttet den teoretiske forankringen til å skape større mening rundt informantenes refleksjoner om temaet. Det ble dermed et samspill av teori og empiri gjennom hele studien (Thagaard, 2018, s. 184) (Figur 4).



Figur 4. Veksling mellom teori og empiri

### 3.3 Forskningsstrategi – Casestudie

Casestudier forstås som en intensiv, kvalitativ undersøkelse av én eller noen få enheter, avgrenset i tid og rom (Jacobsen, 2005, s. 85). Casestudier belyser fenomen gjennom en grundig, helhetlig beskrivelse av det spesielle fremfor det generelle. Det er dermed ikke antall observasjoner, men forutsetningen de hviler på som er avgjørende for slutningene som trekkes (Andersen, 2013, s. 17). Med bakgrunn i dette var casestudie et naturlig valg for denne studien; da det er en undersøkelse av forholdsvis få avdelinger, samt at jeg ønsker en grundig og helhetlig beskrivelse av mestringsorientert ledelse og tillitsbasert medarbeiderskap. I

tillegg er casestudier velegnet å bruke når problemstillingen krever en omfattende beskrivelse av et fenomen (Yin, 2014, s. 4), noe jeg forsøker å oppnå gjennom denne studien.

Jeg har valgt å ta for meg et enkelt-case fremfor flere casestudier. Dette har jeg gjort på grunn av tidsbegrensinger, men også fordi det for denne studien var mer relevant å gå dypere inn i én organisasjon, fremfor grunnere i flere organisasjoner. Agder fylkeskommune er da en allerede avgrenset enhet for hva undersøkelsen skal inkludere, noe som kjennetegner casestudier (Tjora, 2017, s. 41). Gjennom å studere fylkeskommunen ønsket jeg å tilegne meg kunnskap om fenomenet, og mer spesifikt hvordan prinsippene oversettes i en bestemt organisasjon fra både medarbeiderne og førstelinjeledere sine synsvinkler.

## **3.4 Datainnsamling**

### **3.4.1 Utvalg av informanter**

I og med at jeg er ansatt i samme organisasjon som informantene, men er forholdsvis nyansatt, valgte jeg i utvelgelsesprosessen å være i dialog med en person i HR som har lengre fartstid enn meg i organisasjonen. Utover dette har ikke kontaktpersonen i HR vært til stede i forskningsprosessen, og har dermed ikke hatt betydning for valg rundt oppgavens problemstilling og vinkling.

Med formål om å skape et mest mulig korrekt og nyansert bilde av fenomenet, ønsket jeg å rekruttere førstelinjeledere på tvers av fagavdelingene i organisasjonen. Utvelgelsen av informantene ble basert på at jeg ønsket bredde, på førstelinjeledernivå, medarbeidere på rådgivernivå, samt at informantene ikke skulle ha noen relasjon til hverandre. Det betyr at de avdelinger hvor linjeleder ble intervjuet, ble ikke medarbeider intervjuet, og motsatt. Disse kriteriene førte til at det var noe begrenset hvor mange linjeledere jeg hadde å velge mellom, og jeg landet da på 4. Når det gjelder medarbeidere, så landet jeg på 5 medarbeidere fra helt ulike fagområder.

Første kontakt med informantene ble gjort via e-post, vedlagt et informasjonsskriv (vedlegg 1), og en kortfattet melding om bakgrunnen for forespørselen. Helhetlig sett virket de fleste informantene positive til deltakelsen i studien.

### **3.4.2 Forskningsintervjuer – Intervjuguide**

Semi-strukturerte forskningsintervjuer ble valgt for innsamlingen av primærdata i denne studien. Dette grunnet studiens utforskende formål, og fordi et slikt intervju gir mulighet til å balansere mellom fleksibilitet og standardisering (Johannessen et al., 2016, s. 148-149). Jeg anså at en viss struktur var hensiktsmessig for å sette rammene for intervjuet, samtidig som det ga mulighet for å sammenligne svar fra de ulike informantene. I tillegg ønsket jeg fleksibilitet i intervjusituasjonen ettersom problemstillingen innebærer å gå i dybden på fenomenene.

I forkant av intervjuene utarbeidet jeg en intervjuguide (vedlegg 2) med utgangspunkt i noen overordnede temaer med tilhørende spørsmål, der rekkefølgen og undertematikk varierte noe ved hvert enkelt intervju (Johannessen et al., 2016, s. 148). På denne måten fikk informantene en mulighet til å forme samtalen, og jeg fikk mulighet til å følge opp informantene med oppfølgingsspørsmål ved behov. De overordnede temaene var inndelt i fire hovedkategorier med tilhørende underspørsmål. Disse kategoriene var 1) mestringsorientert ledelse og tillitsbasert medarbeiderskap 2) ledelse 3) tillit i relasjon leder-medarbeider 4) kultur for utvikling og innovasjon. Spørsmålene til hver kategori hadde i utgangspunktet en fast rekkefølge, men underveis i intervjuene måtte jeg endre rekkefølgen, eller justere på antall spørsmål. Dette fordi noen informanter svarte på flere spørsmål tidlig i intervjuet, eller at det var naturlig å stille oppfølgingsspørsmål andre steder i løpet av intervjuet.

For å sikre kvaliteten på datamaterialet spiller det en stor rolle hvordan spørsmålene stilles og formuleres, hvordan intervjueren agerer med intervjuobjektet (Saunders et al. 2016, s. 391). Jeg utarbeidet derfor åpne og eksplorative spørsmål, jeg lyttet aktivt, og jeg ba informantene om å eksemplifisere og utdype svarene sine. På den måten oppnådde jeg å få rikelig og bred informasjon i løpet av intervjuene. Avslutningsvis åpnet jeg opp for at informantene kunne komme med ekstra tanker om og kommentarer temaet (Tjora, 2017, s.158).

### **3.5 Gjennomføring av intervjuene**

Intervjuets kvalitet avhenger mye av opparbeidet tillit mellom forsker og informant (Tjora, 2017). Jeg forsøkte derfor å legge til rette for at informantene skulle føle seg trygge i situasjonen. I forkant av intervjuet sendte jeg informantene et informasjonsskriv (vedlegg 1). Alle informantene samtykket til å la seg intervjuer ved å signere informasjonsskrivet.

I startfasen av intervjuet introduserte jeg kort hovedtemaene ved prosjektet, forklarte min rolle som student i den aktuelle settingen, gjentok forsikringen om anonymitet og konfidensiell behandling av informasjonen. I tillegg informerte jeg informantene på forhånd om at intervjuene ville vare i omtrent én time.

Jeg valgte også å ta de aller fleste intervjuene ansikt-til-ansikt, for å skape en personlig kontakt, samt for å kunne fange opp non-verbal kommunikasjon (Jacobsen, 2005, s. 143-144). To av intervjuene ble gjort over Teams, dette av praktiske årsaker og fordi informantene ønsket det. Øvrige intervjuer ble gjennomført på egnede møterom i organisasjonen i arbeidstiden, og jeg hadde inntrykk av at informantene opplevde situasjonen som behagelig og trygg.

Et intervju vil ifølge Kvale og Brinkmann (2009, s. 52) alltid være preget av et asymmetrisk forhold mellom informanten og forskeren, der en av partene kan ha større innflytelse enn den andre. Med tanke på dette forsøkte jeg i størst mulig grad å opptre nøytralt, for ikke å påvirke intervjusituasjonen basert på egne interesser og forhåndsoppfatninger. Fokuset lå på åpne spørsmål, slik at informantene fikk rom til å tenke selv og forme innholdet i svaret. Slik sett ble dataene i større grad basert på informantenes egen beskrivelse av virkeligheten, der jeg som forsker hadde mindre innvirkning på hvordan de tolket spørsmålene (Johannessen et al., 2016, s. 148). Imidlertid er det hensiktsmessig å presisere at intervjuguiden som tidligere nevnt var basert på etablert teori, og slik sett retningsgivende til en viss grad.

### **3.6 Analyse av data**

I dette delkapittelet tar jeg for meg hvilken fremgangsmåte jeg har benyttet under dataanalysen. Jeg vil først presentere analysestrategien og hvordan jeg transkriberte datamaterialet, deretter går jeg over til å forklare hvordan jeg kodet dataene.

#### *Analysestrategi*

Analysestrategien jeg har valgt å følge har basert seg på den teoretiske bakgrunnen som førte frem til denne casestudien. Yin (2014, s. 136) forklarer at denne strategien er naturlig å følge om det opprinnelige målet og designet til casestudien tok utgangspunkt i teori, som igjen gav opphav til problemstillingen, forskningsspørsmålene og hvilken annen litteratur man skal ta



for seg. Det teoretiske grunnlaget formet også planen for hvordan jeg skulle samle inn data, for eksempel at jeg utformet intervjuguiden med bakgrunn i teori.

### *Bearbeidelse av datamaterialet*

Etter intervjuene satt jeg igjen med store mengder datamateriale, og det ble nødvendig å finne en måte å systematisere dette på for å kunne skape en viss oversikt og identifisere sammenhenger (Johannessen et al., 2016, s. 163). Etter at intervjuene var gjennomført renskrev jeg notatene, samt systematiserte materialet i kategorier for å se et mønster i svarene. Etter at jeg hadde funnet hovedtemaene, vekslet jeg mellom teori og disse temaene, for å se hva jeg hadde funnet.

Det er hensiktsmessig for meg som forsker å foreta en refleksjon av egen posisjon ved bearbeidelse av data. En forsker vil nemlig aldri kunne forholde seg helt nøytral, ettersom man opptrer som filter der data må passere og således skaper en egen konstruksjon av virkeligheten (Johannessen et al., 2016, s. 158). Som student har jeg gjennom flere år med studier tilegnet meg bred kunnskap innenfor ledelses- og organisasjonsfeltet. Dette er fordelaktig fordi det kan ha bidratt til å stille mer presise og relevante spørsmål (Tjora, 2017, s. 236). Imidlertid kan det ha gitt meg en subjektiv virkelighetsforståelse som kan ha påvirket databearbeidelsen i en bestemt retning. I utvelgelsen av data som skulle benyttes for videre bearbeidelse, var jeg dermed bevisst på meg selv som utvelgende aktør.

Ifølge Jacobsen (2005, s. 193) er kategoriseringen en forenkling av komplisert, detaljert og rike datamengder, og en forutsetning for at man kan sammenligne ulike intervjuer. Som nevnt tidligere under avsnittet *Tilnærming til teoretisk grunnlag*, anså jeg en kombinasjon av både deduktiv og induktiv tilnærming i databearbeidelsen som hensiktsmessig, og dermed et samspill av teori og empiri gjennom hele studien. Det første settet av kodingen baserte seg på noen overordnede temaer forankret i teori som jeg hadde fastsatt på forhånd og som intervjuguiden var bygget opp rundt. Jeg startet derfor med å gi hver kategori en egen fargekode. For eksempel ble «ledelse» farget med grønt, mens «relasjonell tillit» fikk fargen rosa. Dette ga meg en god oversikt over datamaterialet og gjorde det enklere å sortere.. En slik klassifisering av data hevdes å passe inn i studier som ønsker å forstå et fenomen i en kontekst (Thagaard, 2018, s. 181). Etter å ha sortert og kategorisert materialet forsøkte jeg å finne mønstre og fellesnevner ved de ulike kategoriene.

## 3.7 Datakvalitet

Et sentralt spørsmål i forskningssammenheng er om informasjonen som er avdekket er av en viss kvalitet. Derfor er det helt grunnleggende å forholde seg kritisk til de dataene som er samlet inn (Jacobsen, 2005, s. 214). Kvaliteten av et forskningsopplegg er avhengig av forskerens evne til å reflektere over forskningen og resultatene som ble utledet fra det (Jacobsen, 2005, s. 246). Sentrale målekriterier på dette knyttes som oftest til validiteten og reliabiliteten til dataene. Validitet går på gyldighet og overførbarhet, mens reliabilitet handler om påliteligheten til undersøkelsen (Johannessen et al., 2016).

### 3.7.1 Validitet

Validitet knyttes som nevnt til dataenes gyldighet, og handler om hvorvidt forskningens resultater svarer på problemstillingen som ønskes besvart (Tjora, 2013). Datainnsamlingen danner grunnlaget for om dataene kan anses gyldige (Jacobsen, 2005, s. 141).

Forskningslitteratur skiller det mellom intern og ekstern validitet.

*Intern validitet* handler om at fremgangsmåten og funnene i min undersøkelse representerer formålet med studien på en korrekt måte, samt reflekterer virkeligheten (Johannessen et al., 2016, s. 232). Denne studien skal som nevnt belyse hvordan førstelinjeledere og medarbeidere oversetter tillitsbasert ledelse og mestringsorientert ledelse, samt dets betydning for innovasjonsevne. Gjennom datagenereringen og analysen opplever jeg at jeg har klart å besvare problemstillingen (Tjora, 2017, s. 234). Gyldigheten kan blant annet være avhengig av deltakernes faktiske kunnskap om emnet, evnen til å dele denne kunnskapen, og forskernes evne til å forstå og tolke dette på riktig grunnlag (Jacobsen, 2005, s. 217). Både medarbeidere og ledere reflekterte over temaene og de viste til egne opplevelser og erfaringer om emnet. De fleste hadde en interesse for temaet, og var villige til å dele mye informasjon som var relatert til det jeg ønsket å undersøke. Disse funnene har jeg tolket i tråd med aktuelt teoretisk grunnlag, noe som kan ha styrket forskningens validitet (Thagaard, 2018, s. 192).

Utover dette kan studiens gyldighet styrkes som følge av at jeg i intervjuene jevnlig gjentok det informantene sa, for å få bekreftet at jeg hadde forstått informantene riktig (Jacobsen, 2005, s. 214-215). I tillegg fulgte jeg opp med oppfølgingsspørsmål om det var noe de svarte uklart på.

Når det kommer til troverdigheten til mine informanter og om de har gitt fra seg korrekt informasjon, har jeg ingen grunn til å tro at de ikke har gjort det. Et semistrukturert intervju, kjent lokasjon og en uformell start på samtalen bidro til å skape en avslappet og trygg stemning. I tillegg ber jeg respondentene om å komme med sine subjektive forståelser av fenomenene utfra gitte spørsmål. Av den grunn vil gyldigheten til hver enkelt respondent sitt svar være høy. Videre er det en mulighet for at lederne kan ha uttrykt et for positivt bilde av egen ledelsesutøvelse, og dermed kan ha skapt et skjevt bilde av virkeligheten. Det er mulig å tro at man som leder ønsker å fremstå på en sosialt akseptabel måte (Jacobsen, 2005, s. 217). Dette kan eksempelvis ha vært en risiko i spørsmålet om hva som kjennetegner egen lederrolle. Likevel delte informantene eksempler fra egen arbeidssituasjon på eget initiativ eller ved oppfølgingsspørsmål. Dette kan ha bidratt til å øke gyldigheten gjennom nyanserte beskrivelser (Jacobsen, 2005, s. 218). Dessuten sammenstilles og drøftes mine funn i lys av teori og forskning for å ytterligere bidra til et mer “riktig” bilde.

*Ekstern validitet* tar for seg dataenes generaliserbarhet. Et sentralt spørsmål blir hvorvidt funnene kan overføres til lignende situasjoner og enheter (Tjora, 2017, s. 238). Med tanke på at jeg kun har intervjuet 9 informanter, vil det bli utfordrende å bekrefte at utvalget er dekkende for alle medarbeidere og førstelinjeledere. Til tross for det antar jeg likevel at studien vil kunne gi økt forståelse rundt betydningen og innholdet av mestringsorientert ledelse og tillitsbasert medarbeiderskap. Dermed blir formålet med min studie å generere ny kunnskap og forståelse innenfor tillit- og ledelsesforskningen. Jeg har forsøkt å gi dyptgående beskrivelser og drøftelser av ulike forhold knyttet til tematikken. Dette har blitt gjort i lys av tidligere forskning og teoretiske bidrag, noe som trolig kan øke funnenes eksterne validitet.

### **3.7.2 Reliabilitet**

Reliabilitet viser som nevnt til pålitelighet og handler om forhold ved undersøkelsen som kan ha påvirket selve resultatet (Jacobsen, 2005, s. 225). Det hevdes at reliabiliteten til dataene kan testes gjennom å undersøke hvorvidt et resultat kan reproduseres på andre tidspunkter av andre forskere (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 250). Dette er imidlertid utfordrende å gjøre i kvalitative studier. Grunnen til det er at denne metoden er svært kontekstavhengig, som betyr at resultatene avhenger av den bestemte sammenheng; for eksempel relasjonen mellom intervjuer og informant (Jacobsen, 2005, s. 229). Det blir dermed mer aktuelt å vurdere hvordan situasjonen påvirkes av at det forskes på den (Jacobsen, 2005, s. 229). Pålitelighet i

denne undersøkelsen kan dermed innebære spørsmål knyttet blant annet til nøyaktighet i dataene, hvordan de ble samlet inn og hvordan bearbeidelsen av disse er blitt gjort (Johannessen et al., 2016, s. 36).

Hovedformålet med mitt metodekapittel har i seg selv vært å formidle forhold internt i undersøkelsen for å styrke påliteligheten (Tjora, 2017, s. 238). Jeg har derfor forsøkt i dette kapittelet å være åpen rundt refleksjonene og vurderingene jeg har gjort underveis i forskningsprosessen. Eksempelvis viste jeg til viktige vurderinger jeg gjorde i bearbeidelsen av empiriske data for å skape mest mulig nøyaktighet. Dessuten forsøkte jeg å redegjøre for hvordan min posisjon som forsker kan ha preget forskningsarbeidet, hvilket kan ha bidratt til å heve påliteligheten (Tjora, 2017, s. 231).

Ifølge Tjora (2017) kan det styrke oppgavens pålitelighet gjennom å reflektere over om man har noe til felles med informantene, eller om man som forsker har kunnskap og engasjement, og hvordan dette kunne ha påvirket tilgangen til informantene, analysen og resultatene. Selv om jeg er ansatt i organisasjonen som det forskes i, så må det understrekes at jeg ikke kjente til noen av informantene på forhånd, og hadde heller ikke kjennskap til avdelingen på forhånd, men jeg satt med en del kunnskap innen temaet jeg undersøker. Kunnskap innen temaet kan være gunstig for å kunne stille presise spørsmål, men det kan bli en ulempe hvis man er forutinntatt (Tjora, 2017). Dette var dermed noe jeg forsøkte å være oppmerksom på.

### **3.8 Forskningsetiske hensyn**

I kvalitative studier er det viktig å være oppmerksom på forskerens etiske ansvar (Johannessen et al., 2016). I forkant av intervjuene sendte jeg ut et samtykkeskjema til alle informantene der jeg beskrev formålet med studien, problemstilling, hvilken rolle informantene skulle ha og hva dataene skulle benyttes til. I tillegg gjorde jeg det klart at alle opplysninger knyttet til vedkommende ville bli anonymisert. Et viktig forskningsetisk prinsipp er nettopp å sikre at informasjonen som formidles blir anonymisert, da det er strenge krav til at personene ikke skal identifiseres (Johannessen et al., 2016, s. 142). Spesielt er anonymisering viktig når følsomme temaer blir tatt opp (Tjora, 2017, s. 177). Med tanke på at tillitsbasert medarbeiderskap og mestringsorientert ledelse omhandler ledelsestilnærming, relasjoner, tillit og andre mellommenneskelige elementer, er det ikke unaturlig å tenke at temaet kan oppfattes noe sensitivt. I tillegg ble det i skjemaet informert om personvern, deres

frivillige deltakelse som innebar informantenes mulighet til å trekke samtykket tilbake. Alle informantene skrev under på samtykkeerklæringen. Jeg gjennomgikk også de mest sentrale punktene i samtykkeskjemaet muntlig på intervjuet.

Ettersom førstelinjeledere og medarbeidere representerer ulike fagområder som er særegne for organisasjonen, så jeg det som hensiktsmessig å anonymisere eller “vaske ut” de ordene i sitatene som kunne knytte seg direkte til deres fagområder. Dette sikrer at utsagnene til den enkelte leder og medarbeider ikke kan knyttes tilbake til dem eller avdelingen, og dermed opprettholde deres konfidensialitet (Thagaard, 2018, s. 180).

## 4 FUNN OG ANALYSE

I dette kapittelet skal jeg analysere mine funn fra intervjuene. Funnene som blir presentert er knyttet opp mot det teoretiske grunnlaget som er redegjort for tidligere i oppgaven. For å besvare min problemstilling «Hvordan utøves mestringsorientert ledelse og tillitsbasert medarbeiderskap, slik førstelinjeledere og medarbeidere ser det», vil jeg drøfte de funnene jeg anser som mest relevante. Jeg har valgt å kombinere presentasjon av funn og drøfting av de empiriske dataene i lys av teori og forskning i samme kapitler. Dette for å skape en mest mulig oversiktlig fremstilling, og for å unngå for mange gjentakelser. Det følgende kapittelet er delt inn i tre delkapitler som tar utgangspunkt i mine forskningsspørsmål som ble introdusert innledningsvis, samt i mitt teoretiske rammeverk.

### 4.1 Ledelse generelt

På spørsmålet om hva kjennetegner godt lederskap trekker medarbeider-informantene frem blant annet faglig dyktighet, tydelighet, tillit, evne til å se det store bildet (visjon), sette retning og et klart mål, slik det også kommer frem i teori om Transformasjonsledelse (Bass, 1985). Følgende utsagn illustrerer dette:

*«Faglig dyktighet, evne til å se det store bildet, motiverende og engasjert.» (Informant 5)*

*«En leder som ser de store linjene, kunne gi en retning som er tydelig nok til å navigere utfra. Som har tilstrekkelig faginsikt,*

*oversikt over fag, stille riktige spørsmål. Som også evner å få det ut det beste av summen av medarbeiderne. Som at alle er ett, det sitter en høyere sum der som leder har ansvar for å få ut.»*  
(Informant 6)

*«Tydelighet, tillit, visjon. Og et klart mål. Evne til å samle folk bak det målet. Tillit: da mener jeg gjensidighet tillit, at leder tenker at medarbeider gjør jobben sin på best mulig måte.»*  
(Informant 7)

Dette underbygges videre med at de fleste informanter bekrefter at det er svært viktig at leder er retningsgivende og at dette påvirker motivasjon:

*«Kjempeviktig, fordi det er leder som må hjelpe oss til å se helheten. Leder må ikke miste overblikket, da vil alle gå og surre i det samme. Mange ledere som gjør det; de går for mye i detaljene. Spesielt de som har jobbet seg opp, de har vondt for å slippe detaljene. Mer viktig at de motiverer og drar folka. Og ha tillit til at de blir utført. Sett det mange ganger, flinke fagpersoner som blir dårligere ledere.»* (Informant 6)

*«Det påvirker motivasjon når det gjelder utvikling, det å kunne tenke videreutvikling og videre prosjekter.»* (Informant 7)

Ut fra utsagnene kan man trekke den slutning at det er viktig at leder er motiverende, engasjert og at leder evner å se hver enkelt. Her kan vi gjenkjenne aspekter fra Transformasjonsledelsens Inspirerende motivasjon (Bass, 1985). Som det fremgår av teorikapitlet er kjennetegn på Transformasjonsledelse at ledere stimulerer sine ansattes interesser, de skaper bevissthet om og aksept for gruppens mål og får de ansatte til å se ut over sine egne interesser til beste for gruppen. Det skapes en felles visjon og fellesskapsfølelse. Lederen motiverer, er en rollemodell og sørger for at medarbeidere tar eierskap til arbeidet som gjøres. Dette underbygges av utsagn fra leder-informantene om at lederen må gå foran som et godt eksempel, må ha evne til å lytte, ha evne til å sette mål, ha gode kommunikasjonsevner og fremme åpenhet. Videre ble det trukket frem viktigheten av at leder er inkluderende, tydelig, og klarer å lage en «drive» og lagfølelse; når leder både løfter laget

og hver enkelt. Her finner man igjen mange likhetstrekk med Transformasjonsledelse (Bass, 1985), som nevnt tidligere i avsnittet. Dette kan illustreres ved nedenstående utsagn:

*«Gå foran som et godt eksempel, at de ansatte føler at lederen har tillit til dem og at man kan komme å si ifra om ting. At selv om man ikke er enige om alt så blir man blir lyttet til. Viktig at en leder har evne til å lytte. Og evnen til å sette mål som er i overensstemmelse med organisasjonens mål. Og følge opp at målet blir nådd. Gode kommunikasjonsevner internt og eksternt. At man har tillit til hverandre og også evner og tør å si ifra, og at man kan tørre å stå i en konflikt uten å være konfliktsøkende.» (Informant 1).*

*«At lederen er tydelig, at leder er god til å kommunisere og klarer å formidle, og at man føler at man når frem. Det å klare å lage en «drive,» en positiv stemning, det å jobbe mot et felles mål. Hvis man får en god lagfølelse; og det gjør en ved å være sammen, dele ting, ha passelig med sosiale aktiviteter, og å fremheve folk når de gjør en god jobb, og at alle får sin andel av det. Når leder både løfter laget og hver enkelt. Noen ganger kan man lykkes, men det forutsetter at man har overskudd til å være leder.» (Informant 2).*

Videre fra medarbeidersiden ble det trukket frem åpenhet og god kommunikasjon og dialog mellom alle lag. Det ble også understreket viktigheten av at leder er påkoblet og at har satt seg inn i hovedlinjene i det en medarbeider holder på med. Det ble også trukket frem lederens personlighet, at vedkommende er omgjengelig og interessert i menneskene rundt seg, samt at lederen er tydelig. Det ble også trukket frem at leder bør har tid til ledelse, og at det er en god dialog mellom leder og medarbeider; at leder reflekterer og justerer ved behov. Dette illustreres ved følgende utsagn:

*«God kommunikasjon både flatt og oppover og imellom alle lag. God kommunikasjon: åpenhet og at det faktisk kommuniseres. Tilgjengelighet. Personlighet til en leder: om det er en person som vektlegger de riktige tingene, som vektlegger mestringsorientert ledelse.*

*Interessert i menneskene rundt seg, omgjengelighet. Tydelighet, tydelig leder.» (Informant 5).*

*«Det må være en åpenhet. Åpenhet mellom medarbeidere, og mellom leder og medarbeider.» (Informant 7).*

*«Fra medarbeider-ståsted: at jeg vet at leder er påkoblet og ikke er avkoblet. Du må som leder ha hovedlinjene i det en medarbeider holder på med. En leder må ha et visst nivå av fagkompetanse; kunne hovedlinjene i faget til medarbeideren.» (Informant 8).*

*«God dialog, og god tid til ledelse. Med dialog mener jeg at man reflekterer litt og justerer litt.» (Informant 9).*

Disse utsagnene sammenfaller med det Stein Amundsen (2019) trekker frem som viktige ferdigheter og kvaliteter hos myndiggjørende ledere: selvinnsikt og refleksjonsevne, ydmykhet og empati.

#### **4.1.1 Mestringsorientert ledelse**

Da jeg spurte informantene om hva de legger i mestringsorientert ledelse var det en del fellestrekk ved svarene de ga. Sentrale beskrivende begreper som ble trukket frem var at leder ikke detaljstyrer og overvåker, men gir autonomi som er tilpasset det medarbeideren kan mestre. Det ble også trukket fram at leder setter noen mål og lar det være opp til den enkelte medarbeider om hvordan de realiserer målet. Nedenstående utsagn illustrerer dette:

*«Ledelse som har fokus på mestring og «oppbacking», ikke detaljstyrer og overvåker» (Informant 6).*

*«Grunnleggende tro på at om folk skal yte så må de være motivert. For å være det må de kjenne på egen mestring. En viss grad av autonomi. Fallgruven er la-det-skure ledelse; den vil ikke gi mestringsglede hos folk. Få til en balanse; sette noen mål og la det være opp til den enkelt ansatt om hvordan de realiserer målet. De ansatte velger sin tilnærming.» (Informant 1).*



*«Jeg skal sørge for at mine kolleger får oppgaver som er innfor deres rekkevidde, men som de samtidig må strekke seg etter. Noe skal være det de er veldig komfortable med også.» (Informant 2)*

Informantenes oppfattelser samsvarer godt med den teoretiske forankringen både i transformasjonsledelse og myndiggjørende ledelse. Transformasjonsledelse (Bass, 1985) kjennetegnes som nevnt i teoridelen at ledere stimulerer sine ansattes interesser, de skaper bevissthet om og aksept for gruppens mål og de får de ansatte til å se ut over sine egne interesser til beste for gruppen. Det skapes en felles visjoner og fellesskapsfølelse. Lederen oppnår dette ved intellektuell stimulering, inspirerende motivasjon, individualisert oppmerksomhet og idealisert innflytelse (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Informantene trekker også frem det å bli gitt tilpasset selvstendighet; noe vi kan relatere til Transformasjonsledelsens *Individualisert oppmerksomhet*, der ledelse er godt tilpasset den enkeltes behov. Videre underbygges dette videre med at informantene setter søkelyset på at lederen må sette mål og retning, noe som sammenfaller med transformasjonsledelsens bevissthet om gruppens mål samt at det skapes en felles visjon (ibid.).

Informantenes utsagn sammenfaller også med teori om myndiggjørende ledelse (Amundsen, 2019; Martinsen, 2015) som fremhever det å skape gode betingelser for autonomt arbeid, herunder større egenmakt, frihet til å planlegge arbeidet selv, velge arbeidsmetode og beslutningsmyndighet.

### **Autonomi**

På spørsmålet om hvilken rolle autonomi spiller for informantene så ble det trukket frem at det var viktig for dem, men også viktig å få veiledning nok til at man klarer å utføre den, og ikke bare bli kastet på en oppgave.

*«Ja, men samtidig være at det er en oppgave som du får veiledning nok til at du klarer å gjøre den. Ikke bra å bare bli kastet på en oppgave.»*  
(Informant 6)

En annen sa at det hadde vært trist om man ikke fikk noen utfordringer og selvstendige oppgaver.

*«Hadde vært trist om ikke jeg fikk noen utfordringer.»* (Informant 7)

Videre trakk en annen trakk fram at autonomi har mye å si for motivasjon og arbeidslyst; hvis det ikke gis autonomi så vil medføre at medarbeider mister dedikasjon og man får lite innovasjon og kreativitet:

*«Autonomi har mye å si for motivasjon og arbeidslyst. Hvis ikke man har autonomi? Da får en medarbeider som ikke er dedikert i forhold til samfunnsoppdraget, som bare gir det det helt nødvendige - du får lite innovasjon og kreativitet.» (Informant 4)*

Disse beskrivelsene sammenfaller med teori og forskning på myndiggjørende ledelse (X. Zhang & Bartol, 2010; Amundsen, 2019). Teorien hevder at prinsippene for myndiggjørende ledelse vil medføre at man får medarbeidere som opplever en stor økning av indre motivasjon (X. Zhang & Bartol, 2010). Når ansatte får lov til å utfolde seg via myndiggjøring, med tillit og oppfølging fra nærmeste leder, vil de kunne utløse ressurser i seg som er til det beste for organisasjonen, den enkelte ansatte (Amundsen, 2019). Dette kan skape nye innsikter som gir grunnlag for eksperimentering, læring, kreativitet og atferdsendring (ibid.), noe som underbygges av mine respondenter.

På spørsmålet om hva det betyr for informantene når det ikke er mestringsorientert ledelse til stede ble det trukket fram at det da handler om for eksempel at noen blir gitt en oppgave de ikke er kompetente for, eller er overkvalifisert for.

*«å gi noen en oppgave de ikke er kompetent for eller som de overkvalifisert for.» (Informant 1)*

*«Da blir det en diktering av oppgave uten noe tanke på mestring.» (Informant 7)*

Det ble også trukket frem at da er det for mye direktiver ovenfra og at det virker hemmende når det bare blir sagt at slik skal det være uten at medarbeidere har vært med og diskutert. Andre trakk fram at det for dem er når lederen går for mye i detaljene, eller at man ikke får utfordringer. En informant trakk frem viktigheten av behovet for mestring; det trenger vi for å komme oss videre som mennesker.

*«Det er når man som leder delegerer det som man ikke trives med selv; rene driftsoppgaver, som det ikke er vurderings- og*

*beslutningsfølger på. Eks: Statistiske og rutinemessige oppgaver. Da utfører man ledelse på ordre og ikke på tillit.» (Informant 3).*

*«For mye direktiver ovenfra: det er veldig ødeleggende for motivasjon og til å ta initiativ. Hemmende om det er noen som sier at slik skal det bare være.» (Informant 4).*

*«Det vil være at man ikke får utfordringer, høres kjedelig ut. Kanskje trygt for noen, men ikke for meg. Kan for noen være trygt å ikke bli utfordret. Men vi har behov for å oppleve mestring for å komme videre som mennesker.» (Informant 9).*

Disse utsagnene sammenfaller med McGregors teori X, eller «hard» og kontrollorientert HR, der kjennetegn er blant annet regelstyring, kontroll og medføre en autoritær lederstil basert på makt, tett kontroll, mikro-ledelse. Dette kan tyde på at motivasjon er tett knyttet opp til autonomi hos kunnskapsarbeidere, i henhold til teori om myndiggjørende ledelse (Amundsen, 2019).

#### **4.1.2 Støttende, tydelighet, trygghet i ledelse**

På spørsmålet hvorvidt det var viktig for medarbeideren at leder er støttende, inngir trygghet, tydelighet og balanse, så svarer de fleste informanter at tydelighet er det viktigste, men støtte er også viktig på den måte at det er viktig å vite at man har «back-up» i leder om det skulle være behov for det:

*«En god leder er en som ser de store linjene, som gir en retning som er tydelig nok til å navigere utfra. Som har tilstrekkelig faginnnsikt og oversikt, som stiller de riktige spørsmålene. Som også evner å få det beste ut av summen av medarbeiderne. Som at når alle er ett; det sitter en høyere sum der som leder har ansvar for å få ut.» (Informant 4)*

*«Det er viktig, spesielt trygghet og støtte, at han står bak det man gjør (at tilliten er der). Tydelighet er viktig, om hvilke oppgaver man har. Tydelig mandat.» (Informant 8)*

«Tydelighet er viktig for meg. Ikke så viktig med støtte for meg, jo kanskje faglig støtte for å kunne gi retning, gi en faglig retning i et uoversiktlig landskap.» (Informant 9)

Funnene er i tråd med litteratur om myndiggjørende ledelse, der det kommer frem at en fraværende og lite støttende leder kan gjøre at medarbeiderne føler seg isolert og kan miste noe av motivasjonen og tilfredsheten med arbeidet (Amundsen, 2019). En leder kan vise motivasjonsstøtte i form av å lytte til ansatte, sette søkelys på motiverende mål og oppgaver, forsøke å inspirere ansatte, fokusere på deres sterke sider og oppmuntre til initiativ (ibid.). Videre nevner informanter også viktigheten av trygghet og at medarbeider er trygg på at hen har støtte i en tilstedeværende leder. Dette er en forståelse som er nærliggende Jacobsen og Thorsvik (2019) sin beskrivelse av myndiggjørende ledelse som viser til at støtte fra ledelse er et viktig tiltak. Det kan også trekkes paralleller til Kilhammar (2011) sin studie som viste at medarbeiderne trengte aktiv lederstøtte i sine roller, ved at lederne viste dem tillit, var lydhøre, støttet deres kompetanseutvikling og ga konstruktive tilbakemeldinger.

Når medarbeider-informantene skal beskrive situasjoner der trivsel, engasjement, motivasjon og arbeidsglede er på topp; så beskrives det slik: «situasjoner der man er i samhandling med andre, der man jobber mot felles mål, vi er kunnskapsarbeidere: vi jobber med langsiktige mål» (Informant 8). Videre beskriver en annen informant det slik: «da er det tydelige mål, humor, lavterskel for å si ifra om ting som ikke fungerer, det er ikke frykt, tillit, tilstedeværelse og med tilstedeværelse menes at leder er mentalt til stede.» (Informant 9). Disse sitatene speiler godt teori om Transformasjonsledelse og myndiggjørende ledelse (Amundsen, 2019), der begreper som *felles mål* og *tillit* er sentrale i begge tilnærminger.

Hovedfunnene på dette forskningsspørsmålet er at informantene forstår «mestringsorientert ledelse» i stor grad sammenfallende med myndiggjørende ledelse i forhold til autonomi og støtte, og sammenfaller med Transformasjonsledelse når det gjelder å skape felles mål for gruppen. Videre bekrefter funnene at disse elementene påvirker informantenes motivasjon og utvikling.

## 4.2 Tillitsbasert medarbeiderskap

På spørsmålet om hva informantene la i begrepet tillitsbasert medarbeiderskap ble det trukket fram begreper som positivt menneskesyn; dette samsvarer med McGregors Teori Y. Videre ble det trukket frem høy grad av selvstendighet blant de ansatte, noe som samsvarer med teori på myndiggjørende ledelse. Informantene nevnte også, «gjensidig tillit mellom medarbeidere», «romslighet og raushet med hverandre». Det ble også understreket viktigheten av å tilbringe tid sammen for å bli kjent med hverandre:

*«At man får energi av å samhandle med andre. At man har en romslighet og raushet med hverandre. Og at man har en sterk og uttalt organisasjonskultur. Også at det en synlig og tilstedeværende ledelse. Hvis avstanden til ledelsen oppleves som stor, så blir det vanskelig å få til. Man er nødt til å kjenne hverandre. Man er nødt til å tilbringe tid sammen og også sosialt.» (Informant 1)*

*«Det går på tillit mellom leder og medarbeider. At du opparbeider deg tillit og får delegert ansvar basert på den tilliten jeg har bygd opp. Tillit bygges gjennom erfaring. Jo mer man jobber sammen, jo mer får man erfaringer med hva man kan og ikke kan. Det betyr også at man har tillit til at lederen stiller opp om det røyner på. At man lærer seg å kjenne.» (Informant 7)*

*«Påhviler et ansvar hos leder og medarbeider og hos dem begge. At medarbeider gjør det den skal uten at leder trenger å være «hands-on» på detaljbiten» (Informant 8)*

Sitatene illustrer at informantene tolker dette begrepet nært opp til teori om myndiggjørende ledelse; der autonomi og tillit og relasjoner blir trukket frem; noe som er kjerneelementer i myndiggjørende ledelse (Amundsen, 2019).

Fra leder-informant ble det poengtert viktighet av å balansere tillit og styring: «som ansatt må man forstå at tillitsbasert system ikke betyr fritt fram i alle sammenhenger. Det er «la-det-skure-system». Det som medarbeidere motiveres mest av er når det man bidrar med er en del

*av et større mål. Man må ikke mistolke at tillitsbasert er fritt fram, men at man har et mål og at tiltakene går mot målet. Viktig å balansere styring og ledelse»* (Informant 1). Her kan vi trekke paralleller til teorier om myndiggjørende ledelse og hva det skal innebære:

«Myndiggjøring og autonomi betyr ikke at kontaktbehovet mellom leder og medarbeider reduseres tilsvarende, men kontakten vil endre karakter (Amundsen, 2019). Den vil da bestå av mindre styring, kontroll og overvåking, men bestå mer av rammer, retning og relasjonell støtte (ibid.)».

På spørsmålet om hva det betyr for informantene når det ikke er tillitsbasert medarbeiderskap til stede så ble det trukket fram ord som «man mistror hverandre» (Informant 1), og «det gis ordre» (informant 2). Videre ble det beskrevet av en informant at «det er når det er mange kontrollmekanismer som for eksempel *New Public management*» (Informant 1), «man gir deler av oppgaven, men ikke hele oppgaven» (Informant 3). Noen av informantene trekker frem at «når det ikke er tillitsbasert medarbeiderskap til stede så blir folk usikre, man tør ikke ta opp ting, man blir utrygg i rollen og oppgaven» (Informant 7). Dette sammenfaller med forskning på myndiggjørende ledelse som tidligere nevnt i teori-kapittelet. Denne forskningen har frembrakt funn som indikerer at myndiggjørende ledelse har sammenheng med en rekke positive utfallsvariabler hos medarbeidere, av både motivasjonsmessig, holdningsmessig og atferdsmessig karakter (Kim mfl., 2018). Utfallsvariablene som er undersøkt er blant annet jobbtilfredshet, organisasjonsforpliktelse, rolleklarhet, jobbengasjement og arbeidsprestasjoner (ibid.).

*«Hvis organisasjonen har mange kontrollmekanismer, hvis det skal kontrolleres og det er indikasjoner og tall. New public management. Veldig fokus på parametere man skal måles på.»* (Informant 1).

*«Det er når man ikke har tillit i organisasjonen, så kommer man raskt over i kontrollbiten. Som medarbeider: da har man ikke selvstendigheten.»* (Informant 8).

*«Det er å gi ordre og beskriver hvordan det skal gjøres. Mer oppgave, ikke valg om hvordan løse, man får bare deler av oppgaven og ikke hele. Gir ikke fra seg beslutningen.»* (Informant 3).

Disse utsagnene viser at respondentene oppfatter styring på detaljnivå som kontrollerende og kan gå på bekostning av tillit. Detaljstyring ser ut til å oppfattes som en direkte motsetning til tillit. Dette støttes av mitt teorigrunnlag og har klare paralleller til Teori X og Y (McGregor, 1960) og kontrollbasert/forpliktelsesbasert HR (Kuvaas og Dysvik, 2016).

#### 4.2.1 Medarbeiderskap

På spørsmålet om hva som kjennetegner et godt **medarbeiderskap** så ble det trukket fram «å ha grunnleggende tillit til hverandre og tørre å si ifra», «selvdrevet», «gjensidighet», «handlingsrom, frihet til å ta initiativ, påvirke og legge opp sin egen arbeidsdag», «samspill og samarbeid», «medarbeidere som vil jobbe med hverandre; lagspillere», «at folk føler at de er en del av noe og får meningsfulle oppgaver, at alle får mulighet til å delta på sitt vis; at det er trygghet til at folk kan være seg selv i hverdagen». Disse resonnementene er nær relatert til Hällsten og Tengblad (2006) sitt medarbeiderskapshjul bestående av de fire begrepsapparatene 1) tillit og åpenhet, 2) fellesskap og samarbeid, 3) engasjement og meningsfullhet, 4) ansvarlighet og initiativ. Videre hevder Hällsten og Tengblad at tillit representerer en nøkkelfaktor for å få til gode, undersøkende og lærerike dialoger, og er samtidig avgjørende for at et konstruktivt medarbeiderskap skal kunne vokse fram i organisasjonen, noe også informantenes ytringer bekrefter:

*«Å ha grunnleggende tillit til hverandre, og ikke redd for å si ifra. Det å være selvdrevet. At man tar initiativ og forankrer. Det å skape en god og positiv kultur med å snakke hverandre opp. Hvis det er noe, så si ifra om det er noe. Det å brenne for faget sitt og lære seg nye ting. Å levere på tid og på den kvaliteten som er avtalt. Eller å si ifra tidlig om man ikke klarer å levere på tid eller kvalitet» (Informant 1).*

*«Handlingsrom, frihet til å ta initiativ, påvirke og legge opp sin egen arbeidsdag, medarbeidere som vil jobbe sammen med hverandre, samspill og samarbeid» (Informant 2)*

Disse utsagnene kan fortelle oss noe om viktigheten av medarbeiderskap og hvor tett medarbeiderskap og tillit er knyttet til hverandre.

#### 4.2.2 Tillit

På spørsmålet om hva skal til for å bygge relasjonell tillit mellom leder og medarbeider, ble det fra leder-informantene trukket fram «at vi kjenner hverandre godt og har positive erfaringer med hverandre og dermed stoler på hverandre. Samt at man har erfaring om at man har kompetanse til å levere, og gode intensjoner» (Informant 1). Dette kan tyde på at informantenes beskrivelse av tillit i stor grad sammenfaller med det Rousseau et al. (1998) pekte på som grunnleggende i tillitsbegrepet. En annen informant understreker at en leder bør tenke over balansen mellom det å være en autoritet og en kollega; være passelig åpen og huske på at man representerer noe mer enn seg selv når man er leder.

Videre ble det trukket frem ord som «gjensidig respekt» og «transparens». En leder mente at når det er relasjonell tillit mellom leder og medarbeider, så blir folk tilfredse og harmoniske og de gyver løs på neste oppgave; men at dette tar tid å bygge opp. I disse utsagnene kan det trekkes paralleller til Mayer et al (1995) sin tillitsmodell, samt til Schindler og Thomas (1993) sin forskning.

Videre trakk flere av informantene frem begreper som åpenhet og lojalitet, at kompetanse og tillit henger sammen, her styrkes tillitsteorien til Schindler og Thomas (1993).

Fra medarbeider-informantene ble det brukt ord som «åpenhet, ærlighet, gjensidig respekt, kompetanse, ikke baksnakking, at man stoler på hverandre, at relasjonen ikke er preget av mistenksomhet, at man opplever en trygghet i det relasjonelle»:

*«Åpenhet og ærlighet, og at personen byr på seg selv, da er det lettere å bli kjent. At det ikke baksnakking, men at man kan stole på vedkommende. Baksnakking må stoppes. Der har leder et ansvar for. Det kan utvikles overalt. Baksnakking kommer i perioder hvor det er litt utfordrende, når ikke tydelige retningslinjer. Da blir det misnøye.»*  
(Informant 6)

*«Å stole på hverandre, å stole på at man kan si ifra om ting, at man ikke hele tiden blir spurt om ting, å ikke bli detaljstyrt, at det ikke er slik at hvis man sier noe så kan det bli misbrukt i annen sammenheng.»*  
(Informant 9)



*«Betyr at relasjonen ikke er preget av mistenksomhet, det vil si at man opplever en trygghet i det relasjonelle og at man opplever trygghet i at man gjør.» (Informant 8)*

En leder-informant understreket viktigheten av å være åpen og troverdig i ord og handling: «hvis du står for det du sier, da blir medarbeiderne trygge og man får tillit. Det er helt grunnleggende. Handler om å være et medmenneske» (Informant 4). Det ble også trukket fram at tillit må gå begge veier, trygghet og støtte: «Ved stor grad av tillit; så har du også stor grad av ansvar. Tillit må gå begge veier. Trygghet og støtte» (Informant 9). Disse utsagnene sammenfaller med teori om tillit og Schindler og Thomas (1993) sine fem dimensjoner for tillit; integritet, kompetanse, konsistens, lojalitet og åpenhet.

En informant beskrev det slik: «man må lære å stole på hverandre, det kommer ikke over natta, tilliten må også bygges inn på det personlige planet, få tillit der også». Dette samsvarer godt med tillitsteori (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Dette støttes videre av utsagn som «åpen kommunikasjon», «oppføre seg og levere», utvise godt medarbeiderskap, være en støtte for sine kolleger, å vise med handling det man prediker, samt at tid til å møtes er avgjørende.

*«God kommunikasjon (at faktisk er kommunikasjon til stede, at er åpenhet – er så basis for det vi har snakket om) og gjensidig respekt. Når det ikke er til stede så kan det gå galt. Respekt: hvordan man behandler hverandre på. Hvordan vi behandler hverandre bygger tillit.» (Informant 6)*

*«Tidlig involvering er gull verdt, samt å ha klare oppgaver, tydelighet i oppgaver, utvikle relasjon over tid, bli kjent utover jobben» (Informant 9)*

Her kan vi trekke paralleller både til Schindler og Thomas (1993) sin tillitsmodell, samt til Charles Redding (1972) sine fem egenskaper som han mener kjennetegner ledere som klarer å bygge tillit til sine relasjoner: de er kommunikasjonsorienterte, empatisk lyttende, overtalende, sensitive og åpne. Videre kan vi også relatere informantenes utsagn til forskningen til Reina og Reina (2006) som peker på seks aspekter ved lederes kommunikasjon

som er viktige dersom de skal lykkes med å bygge tillit på arbeidsplassen: De må være villige til å dele informasjon med de ansatte; de må være sannferdige; de må kunne innrømme feil; de må evne å gi og motta konstruktive tilbakemeldinger; de må være i stand til å opprettholde konfidensialitet; de må snakke generelt positivt om andre i sin gruppe og organisasjon.

Andre viktige aspekter som medarbeider-informantene trakk frem som tillitsfremmende komponenter var: leders kompetanse, rolleforståelse og engasjement. At leder er rettferdighet, leder behandler sine med respekt og på en ordentlig måte. En annen informant trekker frem at det er viktig at leder er motivert og at leder har en god rolleforståelse og tar på seg det ansvaret som ligger i det å være leder, samt være bevisst på sin autoritet og være klar over maktdifferansen. En annen medarbeider sier at det er viktig med åpen og direkte kommunikasjon, åpenhet og involvering, forutsigbarhet og konsistens, at leder har fokus på mennesket og har en viss interesse og evne til å se sine medarbeidere. En informant trakk frem viktigheten av at en leder i krevende perioder evner å opprettholde en viss balanse, og kunne utvise både lojalitet og modighet.

I tillitsmodellen til Schindler og Thomas (1993) blir integritet hevdet å være den mest kritiske faktoren når vi vurderer hverandres troverdighet. Flesteparten av informantene trakk frem Åpenhet som den viktigste, etterfulgt av Integritet.

På spørsmålet om hvilken adferd som hemmer tillit, så trakk en leder-informant frem at det for hen betyr når folk viser lite interesse for jobben, eller er jevnt over negative. Videre ble det trukket frem baksnakking og når det ikke vises gjensidig respekt.

Fra medarbeider-informantene ble det trukket fram som hemmende for tillit når leder: «gir vekslende beskjeder, er uklar og flakkende og man ikke vet hvor man har vedkommende», når tvetydighet og uklarhet, eller mistenksomhet. Dette samsvarer både med Mayer et al. (1995) sin teori, samt Schindler og Thomas (1993) sin modell.

Ut fra respondentenes svar på om hva skal til for å bygge relasjonell tillit mellom leder og medarbeider, så kan man trekke en slutning om at både adferd og kommunikasjon har betydning for en tillitsrelasjon, samt at komponentene åpenhet og integritet er svært avgjørende for utvikling av en tillitsrelasjon.

### 4.3 Forutsetninger for mestringsorientert ledelse og tillitsbasert medarbeiderskap

På spørsmålet om hvilke forutsetninger som må være til stede for å få til mestringsorientert ledelse og tillitsbasert ledelse, ble det fra leder-informantene blant annet trukket frem at tankegangen må være forankret på toppen og at denne må gjennomsyre hele organisasjonen. Det ble også trukket fram at det er en type medarbeidere som trives med denne type kultur, det ble hevdet at der hvor ansatte er høyt utdannet, da er det lettere å legge til rette for mestringsorientert ledelse og tillitsbasert medarbeiderskap, noe som sammenfaller med teori på feltet (Amundsen, 2019; Jacobsen og Thorsvik, 2019). Videre ble det også trukket fram at lederen må sette rammer og premisser for arbeidet, men at medarbeideren finner sin metodikk, dette også i henhold til teoretisk rammeverk (Amundsen, 2019).

Hos en leder ble det trukket frem viktigheten av å tilpasse sin kommunikasjon til personligheten til medarbeideren; ulik personlighet krever ulik tilnærming, handler om å bli kjent med de man leder. Her kan man trekke paralleller til både transformasjonsledelse og myndiggjørende ledelse (Martinsen, 2015; Amundsen, 2019). En informant oppsummerte det slik: «tid, tilstedeværelse og tilgjengelighet».

En annen leder-informant trakk frem at en viktig forutsetning er det må være tydelighet og klarhet rundt rammene for hver medarbeider, at de vet hvilket handlingsrom og myndighet de har. Hvis dette er for utydelig, så blir man redd for å gjøre feil og det blir dermed ingen fremdrift. Informantenes utsagn underbygger mange av premissene som Amundsen (2019) trekker frem for at myndiggjørende ledelse skal fungere.

*«Må være en forankring fra toppen. Gjennom hele organisasjonen. Og at det etterleves på alle nivåer. Her hvor ansatte er høyt utdannet, da er det lettere å legge til rette for mestringsorientert ledelse og tillitsbasert ledelse.» (Informant 1)*

*«I en kunnskapsbedrift; da skal leder sette noen rammer og premisser for et arbeid, la medarbeideren finne sin metodikk, kompetanse og sitt nettverk.» (Informant 2)*

«I vårt system så klare delegasjonsmyndighet. Må være klart hvem som har myndighet så du som leder er trygg; hva du kan gjøre og hva du skal bringe videre. Må være lov å gjøre feil. Hvis frykt for å gjøre feil, da skjer det ingenting.» (Informant 4).

Oppsummert forteller disse utsagnene at det er avgjørende med forankring i hele organisasjonen, samt at det er viktig at leder setter rammer og premisser for arbeidet. Videre styrker disse funnene teori om at den tillitsbasert og autonomibaserte tilnærmingen passer godt for kunnskapsarbeidere (Kuvaas og Dysvik, 2016; Amundsen, 2019).

#### **4.4 Innovasjonsevne og tillitsbasert ledelse av de menneskelige ressursene**

I kapittelets siste del går vi over til å analysere hvorvidt informantene opplever at mestringsorientert ledelse og tillitsbasert medarbeiderskap har betydning for innovasjonsevnen til en organisasjon.

Som nevnt i teorikapittelet synes graden av innovasjon å ha sammenheng med en organisasjons evne til å dele og utnytte kunnskap, der raskere problemløsningskapasitet og reaksjoner på ny informasjon er eksempler som kan ha påvirkning (Fagerberg, 2004). Tillit blir av flere forskere fremhevet som et av forholdene som antas å ha størst betydning for kunnskapsdeling i en organisasjon (Hinds og Pfeffer, 2003; Ling, San og Hock, 2009; Filstad, 2014). Virksomheter som involverer medarbeidere i innovasjon på en god måte, kjennetegnes ved tillitsfulle relasjoner. Tillit synes dermed å være en viktig forutsetning for innovasjon. (Amundsen m.fl., 2011).

Er dette noe vi kan kjenne igjen i respondentenes svar?

På spørsmålet om hvordan informantene opplever *graden av kunnskapsdeling* så svarer samtlige at de opplever at man er villige i organisasjonen til å dele sine kunnskaper og erfaringer. Videre hevder samtlige av medarbeider-informantene at det er en *kultur for innovasjon og kontinuerlig forbedring*, mens leder-informantene mente det var noe mer å gå på det området.

På spørsmålet om hva som fremmer innovasjon og kontinuerlig forbedring, så svarer informantene: «å ha tid, kompetanse, ønske om endring, åpenhet for det, at ideer tas imot, å bli utfordret, at det tilrettelegges for det, tekniske hjelpemidler, økonomiske forutsetninger, blir en prioritering, at det er psykologisk trygghet; at det er lov å si «dumme» ting og opprettholde tilliten etterpå.» En informant beskriver det slik: *«det som fremmer innovasjon er tid til refleksjon, at man utsetter seg for nye ideer, påfyll, man må røskes litt ut av tralten.»* (Informant 9). Her kan det trekkes flere paralleller til teori om myndiggjørende ledelse. Gjennom nevnte prinsipper i teori om myndiggjørende ledelse vil ledere få medarbeidere som opplever økt indre motivasjon (X. Zhang & Bartol, 2010). Når ansatte får lov til å utfolde seg via myndiggjøring, med tillit og oppfølging fra nærmeste leder, vil de kunne utløse ressurser i seg som er til det beste for organisasjonen, den enkelte ansatte, og kundene som betjenes (Amundsen, 2019).

### **Hvilke forutsetninger mener informantene at må være til stede for å få til en innovasjonskultur?**

Her trekker en informant frem *«økonomi, tid, kultur for å kunne gjøre feil, at vi har en organisasjonspolitik som vektlegger tillit og medarbeiderskap; og den gir rom til å tenke fritt. Tillit er en viktig forutsetning som gir rom til å tenke nytt om ting»* (Informant 1). En annen informant beskriver det slik: *«du må ha en trygghet i systemet, det betyr at man må kjenne hverandre. Tillit og åpenhet og at man vil hverandre vel.»* (Informant 4). Videre sier en annen at *«prioritering av tid, det må settes av tid (Informant 5), «leder må løfte blikket og ikke grave seg ned i for mye detaljer, at det ikke blir for travelt, for da gjør man ting som man alltid har gjort»* (Informant 6). En annen sier: *«bringe sammen ulike hoder, ha en mangfoldig tilnærming, skape arenaer og møteplasser, jobbe med samskaping og jobbe på tvers.»* (Informant 8). Her bekrefter informantene dermed Hinds og Pfeffer, 2003; Ling, San og Hock, 2009; Filstad, 2014 og Amundsen m.fl., 2011 sine antakelser som nevnt innledningsvis i dette avsnittet.

Videre trakk en annen trakk fram at autonomi har mye å si for motivasjon og arbeidslyst; hvis det ikke gis autonomi så vil det medføre at medarbeider mister dedikasjon og det skapes lite innovasjon og kreativitet:

*«Autonomi har mye å si for motivasjon og arbeidslyst. Hvis ikke man har autonomi? Da får en medarbeider som ikke er dedikert i forhold til samfunnsoppdraget, som bare gir det det helt nødvendige - du får lite innovasjon og kreativitet.» (Informant 4)*

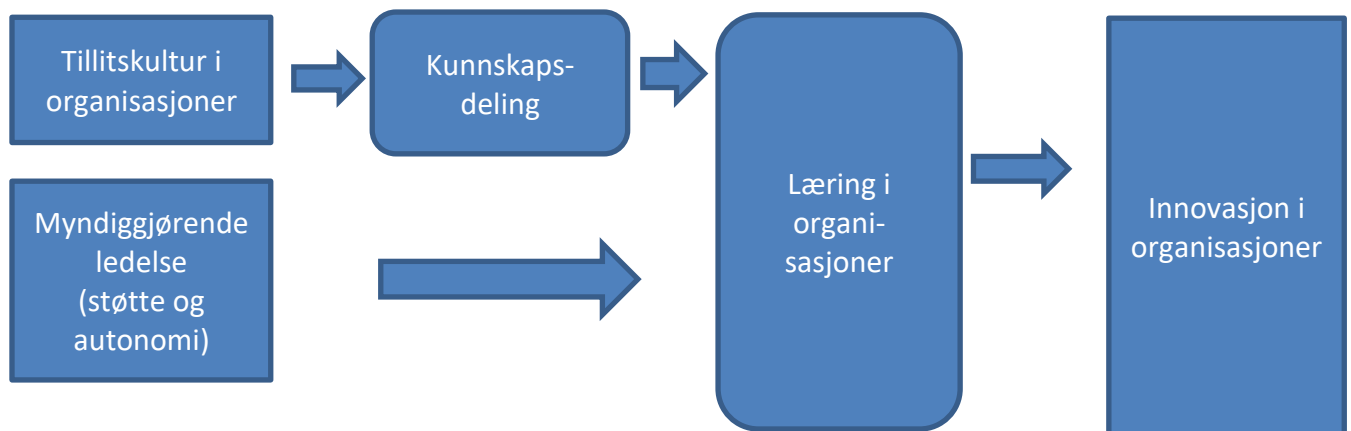
På spørsmålet om hva medarbeider-informantene vil trekke frem hos sine ledere som viktigst for å legge til rette for tillit, nytenkning, mestring, kunnskapsdeling og læring, så trekkes det fram «tilstedeværelse, interessert i hva medarbeideren driver med, delegering av oppgaver, veileder, støtter, involvering i alle faser, spesielt i tidlig fase», «at leder er på banen når det er behov, å kunne bistå med å gi retning og avklaringer», «at leder stiller spørsmål, er lyttende og legger til rette for samtaler, viktig at leder tar seg tid til å snakke med dem de skal lede».

*«Hvis ser at lederen tidsmessig i forhold til arbeidsmengde. Lederen har så mye å gjøre at ikke tid til å være leder, fordi så mye å gjøre, ikke tid til å lede. Det går igjen. En viktig forutsetning: at leder at tid til å være leder. Gjelder også medarbeider, at ikke har for mye å gjøre.» (Informant 5)*

Her finner vi paralleller til myndiggjørende ledelse, transformasjonsledelse, tillitslitteraturen samt til teorier om organisatorisk læring nevnt i teorikapittelet (Senge, 1990).

På spørsmålet om hva som kan hemme evnen til nytenkning trekker informantene frem blant annet usikkerhet i forhold til ledelsen; at de sier og gjør noe annet, samt når det ikke er psykologisk trygghet. Utsagnene kan dermed sies å være i tråd med forskningen til Hinds og Pfeffer (2003), der de hevder at det er avgjørende å skape en tillitskultur innad i organisasjonen: "Sharing expertise requires building a culture of trust, and any organizational practice or action that destroys trust adversely affects the motivation to share information with others" (Hinds og Pfeffer, 2003, s. 15). En av respondentene (Informant 8) oppsummerte det som følger:

*«Hvor finner man den nye måten?  
«Det handler om samskaping; at løsningen ligger i summen av hodene til flere folk - da kan innovasjon skje.  
Innovasjon kan ikke skje i bare mitt hode.»*



Figur 4: Tillit og Innovasjon (inspirert av Aasen og Amundsen, 2011; Jacobsen og Thorsvik, 2019; Fagerberg, 2004)

Oppsummert kan vi si at respondentene bekrefter hva teorien sier om viktige suksessfaktorer for innovasjon, illustrert i ovenstående modell fra teorikapittelet. Modellen viser at ved etablering av tillitskultur, samt fokus på myndiggjørende ledelsesform fører til kunnskapsdeling. Dette fører igjen til læring i organisasjonen som videre er en forutsetning for en organisasjons evne til innovasjon og utvikling (Aasen og Amundsen, 2011; Jacobsen og Thorsvik, 2019; Fagerberg, 2004).

## 5 AVSLUTNING

Formålet med denne oppgaven har vært å få en større innsikt i hvordan mestringsorientert ledelse og tillitsbasert medarbeiderskap tolkes og utøves. Dette gjennom å forsøke å besvare følgende problemstilling: *Hvordan utøves mestringsorientert ledelse og tillitsbasert medarbeiderskap, slik førstelinjeledere og medarbeidere ser det?*

De tre underproblemstillingene som ble reist innledningsvis blir besvart i følgende avsnitt. Avslutningsvis besvares oppgavens hovedspørsmål.

### 5.1 Konklusjon

Gjennom å studere medarbeidere og førstelinjelederes subjektive tanker og refleksjoner har jeg fått innsyn i hvordan de tolker og praktiserer mestringsorientert ledelse og tillitsbasert

medarbeiderskap (forskningsspørsmål 1), samt hvilke forutsetninger de tenker må være til stede (forskningsspørsmål 2). Videre har jeg fått innsikt i hva informantenes tanker om hva som påvirker evne til innovasjon og nytenkning (forskningsspørsmål 3).

*1) Hvordan forstår førstelinjeledere og medarbeidere mestringsorientert ledelse og tillitsbasert medarbeiderskap?*

Funnene tyder på at leder og medarbeider er rimelig samstemte på hva de legger i mestringsorientert ledelse og tillitsbasert medarbeiderskap.

**Mestringsorientert ledelse** forstås som at leder ikke detaljstyrer og overvåker, men gir autonomi tilpasset medarbeiderens mestringssevne, samt at lederen setter mål og retning. Autonomi blir trukket frem som avgjørende for motivasjon, initiativ, arbeidslyst, innovasjon og kreativitet. Dette samsvarer med teori: når ansatte får mulighet til å utfolde seg ved hjelp av myndiggjøring, med tillit og oppfølging fra nærmeste leder, vil de kunne utløse ressurser i seg som er til det beste for organisasjonen og for den enkelte ansatte (Amundsen, 2019). Dette kan skape nye innsikter som gir grunnlag for eksperimentering, læring, kreativitet og atferdsendring (ibid.).

Funnene viser at med hensyn til **ledelse generelt** er det viktig at leder er motiverende og engasjert, og at leder evner å se hver enkelt. Dersom leder har fokus på disse faktorene, vil det føre til at teamet oppnår optimalt resultat. Det ble også trukket frem at leder bør ha tid til ledelse, vedkommende bør være tydelig, omgjengelig og evne å se sine medarbeidere. Videre bør det være på plass en god dialog mellom leder og medarbeider; og at leder reflekterer og justerer ved behov. Funnene sammenfaller med det Stein Amundsen (2019) trekker frem som viktige ferdigheter og kvaliteter hos myndiggjørende ledere: selvinnsikt og refleksjonsevne, ydmykhet og empati.

**Tillitsbasert medarbeiderskap** oversetter informantene med positivt menneskesyn, høy grad av selvstendighet (myndiggjøring), gjensidig tillit mellom medarbeidere, åpenhet og lojalitet, tillit og ansvar for oppgaven. Lederrollen handler om å sette rammer, retning og gi relasjonell støtte.



**Medarbeiderskap** tolkes i stor grad i henhold til Hällsten og Tengblad (2006) sitt medarbeiderskapshjul bestående av de fire begrepsapparatene 1) tillit og åpenhet, 2) fellesskap og samarbeid, 3) engasjement og meningsfullhet, 4) ansvarlighet og initiativ. Studien avdekker videre at tillit representerer en nøkkelfaktor for å få til gode, undersøkende og lærerike dialoger og er samtidig avgjørende for at et konstruktivt medarbeiderskap skal kunne vokse fram i organisasjonen.

Studien gir oss videre et meget godt innblikk i hvordan **tillitsbegrepet** forstås: «Åpenhet, involvering, ærlighet, gjensidig respekt, rettferdighet, lojalitet, transparens, forutsigbarhet og konsistens, at man stoler på hverandre, at det ikke er baksnacking, at relasjonen ikke er preget av mistenksomhet, at man opplever en trygghet i det relasjonelle, troverdighet i ord og handling, å vise med handling det man prediker, utvise godt medarbeiderskap, være en støtte for sine kolleger». Disse utsagnene sammenfaller med Schindler og Thomas (1993) sine fem tillits-dimensjoner: integritet, kompetanse, konsistens, lojalitet og åpenhet. Flesteparten av informantene trakk frem åpenhet som den viktigste, etterfulgt av Integritet.

Tillitsfremmende komponenter mellom leder og medarbeider var leders kompetanse, rolleforståelse og engasjement. Videre at leder tar på seg ansvaret som påligger rollen, utviser god rolleforståelse, samt er bevisst på sin autoritet og være klar over maktdifferansen. Kommunikasjon trekkes også frem som viktig om ledere skal lykkes med å bygge tillit på arbeidsplassen. Det er avgjørende at leder er villig til å dele informasjon med de ansatte; de må være sannferdige; de må kunne innrømme feil; de må evne å gi og motta konstruktive tilbakemeldinger; de må være i stand til å opprettholde konfidensialitet; de må snakke generelt positivt om andre i sin gruppe og organisasjon.

Ut fra respondentenes svar på om hva skal til for å bygge relasjonell tillit mellom leder og medarbeider, kan man trekke en slutning om at både adferd og kommunikasjon har betydning for en tillitsrelasjon, samt at komponentene åpenhet og integritet er svært avgjørende for utvikling av en tillitsrelasjon.

*2) Hvilke forutsetninger må være til stede for å få til mestringsorientert ledelse og tillitsbasert medarbeiderskap i praksis?*

I forhold til hvilke forutsetninger som må være til stede for å få til mestringsorientert ledelse og tillitsbasert medarbeiderskap viser studien at det er avgjørende med forankring i hele organisasjonen, samt at leder setter rammer og premisser for arbeidet. Funnene bekrefter også teori om at den tillitsbaserte og autonomibaserte tilnærmingen passer godt for kunnskapsarbeidere.

### *3) Har denne tillitsbaserte tilnærmingen til ledelse av de menneskelige ressursene betydning for innovasjonsevnen til en organisasjon?*

Når det gjelder hvorvidt tillitsbasert tilnærming til ledelse av de menneskelige ressursene har betydning for innovasjonsevnen til en organisasjon viser studien at det er avgjørende med en organisasjonspolitikk som vektlegger tillit og medarbeiderskap. Dette fordi en slik organisasjonspolitikk gir rom til å tenke nytt, og tillit og autonomi er en viktig forutsetning for kreativitet, ekstrarolleadferd og innovasjon. Studien bekrefter dermed teori som hevder at tillit synes å være en viktig forutsetning for innovasjon (Amundsen m.fl., 2011). Ved etablering av en tillitskultur og myndiggjørende ledelsesform legger man til rette for kunnskapsdeling, som igjen fører til læring i organisasjonen; som igjen er en forutsetning for innovasjon og kontinuerlig forbedring. (Aasen og Amundsen, 2011; Jacobsen og Thorsvik, 2019; Fagerberg, 2004)

### *Hvordan utøves mestringsorientert ledelse og tillitsbasert medarbeiderskap, slik førstelinjeledere og medarbeidere ser det?*

Oppsummert avdekker studien at både medarbeider og leder har en klar tanke om hvilke faktorer som er til stede og hva som bør være til stede for å få til en dynamisk arbeidsplass preget av innovasjon og kontinuerlig forbedring. Ved hjelp av en tillits- og autonomibasert ledelsestilnærming som er forankret i hele organisasjonen, gjensidig medarbeiderskap kjennetegnet av tillit og åpenhet, samarbeid, engasjement, ansvarlighet og initiativ (Hällsten og Tengblad, 2006) vil det skapes en dynamisk arbeidsplass preget av innovasjon og utvikling.

I dette gjensidige samspillet, farget av tillit, gjensidig respekt, tydelighet, åpenhet og integritet, er målet å frigjøre hvert enkelt medarbeiders og leders fulle potensiale og kraft, for på den måten å utløse ressurser i seg selv som er til det beste for organisasjonen og for den

enkelte. Det er her magien ligger, og det er dette som kjennetegner de virkelig gode organisasjonene - de som klarer å skape det ekstraordinære (Amundsen, 2019; Kuvass og Dysvik, 2016).

## **5.2 Avsluttende refleksjoner**

I denne oppgaven har jeg undersøkt hvordan mestringsorientert ledelse og tillitsbasert medarbeiderskap utøves av førstelinjeledere og medarbeidere i konteksten av en fylkeskommune. Utover de funn og trekk som er spesifikke for fylkeskommunen, kan denne studien også være av relevans for andre virksomheter med lignende organisatoriske trekk.

Avslutningsvis ønsker jeg på bakgrunn av mine erfaringer å skissere noen muligheter for videre forskning. Det kan være aktuelt og relevant å undersøke flere virksomheter for å få et bredere perspektiv på utøvelse av mestringsorientert ledelse og tillitsbasert medarbeiderskap. Det kunne derfor vært interessant med et komparative casestudie der man sammenlikner ulike avdelinger på tvers av offentlig og privat sektor.

## LITTERATURLISTE

Amundsen, S. (2019). *Empowerment i arbeidslivet*. Oslo: Cappelen Damm.

Amundsen, S., Ø. L. Martinsen. (2015). Linking Empowering Leadership to Job Satisfaction, Work Effort, and Creativity: The Role of Self-Leadership and Psychological Empowerment. *Journal of Leadership & Organisational Studies*.

Amundsen, S. & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering Leadership: Construct clarification, conceptualization and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*. 25 (2014) s. 487-511.

Andersen, S.V. (2013). *Casestudier. Forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. Bergen: Fagbokforlaget.

Assmann, R., Hillestad T. (2008). *Forutsetninger og rammebetingelser for fleksible organisasjonsformer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Bang, H. (2017). *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforlaget.

Bakke, E.W. (1966). *Bonds of Organization: An appraisal of corporate human relations*. Hamden: Archon.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84 (2), 191-215.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: The Free Press.

Bijlsma, K. & Koopman, P. (2003). Introduction: Trust within organizations. *Personnel Review*, 32(5), 543-555.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.

Brandi, S., Hildebrandt, S. og Nordhaug, O. (2001). *Fra ressurs til kompetansegull*. Oslo: Cappelen Akademisk.

Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606–632.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.09.006>

Cameron K.S og Quinn R.E (2013). *Identifisering av endring i organisasjonskultur*. Oslo: Cappelen Damm AS.

Creswell, J.W. & Poth, C.N. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among five approaches* (2. utg.). California: Sage.

Daft, R. L. og R.A. Noe. (2001). *Organizational Behaviour*. New York: Harcourt College Publishers.

Daniel Balliet, Paul A M Van Lange (2013). *Trust, conflict, and cooperation: a meta-analysis*.

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of applied psychology*, 87(4), 611.

Edmundson, AC, ZL. (2014). *Psychological safety: the history, renaissance and future of an interpersonal construct*.

Edmundson, AC, Mogelof, JP, (2004): *Explaining Psychological Safety in Innovation Teams, Organizational Culture, Team Dynamics, or Personality*.

Eisenhardt, K. M. (1989) *Building theories from case study research*, *Academy of Management review*, 14(4), s. 532-550.

Fagerberg, J. (2004). *Innovation: A guide to the literature*. I Fagerberg, J., Mowery, D. & Nelson, R. (Red.), *The Oxford Handbook of Innovation* (s. 1-26). Oxford: Oxford University Press.

Filstad, C. (2010). Organisasjonslæring - fra kunnskap til kompetanse. Bergen: Fagbokforlaget

Filstad, C. (2014, 23. september). Hvordan lykkes med kunnskapsdeling. Dagens Perspektiv.

Hansen & K. Widerberg (Red.). Metodene våre. Eksempler fra samfunnsvitenskapelig forskning. (s. 173-188). Oslo: Universitetsforlaget.

Gordon, R.D. (2002). Conceptualizing leadership with respect to its historical-contextual antecedents to power. *The Leadership Quarterly*, 13 (2), 151-167.

Gottfredson, R.K. og Aguinis, H. (2017). Leadership behaviors and follower performance: Deductive and inductive examination of theoretical rationales and underlying mechanisms. *Journal of Organizational Behavior*, 38 (4), 558-591.

Graebner, M. E., Martin, J. A. og Roundy, P. T. (2012) Qualitative data: Cooking without a recipe, *Strategic Organization*, 10(3), s. 276-284. doi: 10.1177/1476127012452821.

Grenness, T. (2001). Innføring i vitenskapsteori og metode (2. utg. ed.). Oslo: Universitetsforlaget.

Grønmo, S. (1996). Forholdet mellom kvalitative og kvantitative tilnærminger i samfunnsforskningen. I H. Holter & R. Kalleberg (Red.). *Kvalitative metoder i samfunnsforskning* (s. 73-108). Oslo: Universitetsforlaget.

Hammersley, M. & Atkinson, P. (2007). *Feltmetodikk. Grunlaget for feltarbeid og feltforskning*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Hertzbert, F. (1968). How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, vol. 41, 53-62.

Hinds, P.J. & Pfeffer, J. (2003). Why organizations don't "know what they know": cognitive and motivational factors affecting the transfer of expertise. I M. Ackerman V. Pipek & V.

Horn, R. (2012). *Researching and Writing Dissertations*. London: CIPD, 2nd Edition.

Houghton, J. D., & Yoho, S. K. (2005). Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: when should selfleadership be encouraged? *Journal of Leadership & Organizational*.

Hällstén, F. og Tengblad, S. (2006). *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Isaksen, A. (2014). Norges Konkurransestykke. Store norske leksikon. Hentet 21/11-20 fra [https://snl.no/Norges\\_konkurransestykke](https://snl.no/Norges_konkurransestykke).

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høgskoleforlaget.

Jacobsen, D.I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen & Thorsvik (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Tufte, P.A. & Kristoffersen, L. (2016) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag.

Julsrud, T. (2018). *Organisatorisk tillit: Grunnet for samarbeid i nettverkenes tid*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kaufmann, A. & Kaufmann, G. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Karp, T. (2019). *God nok ledelse. Hva ledere gjør i praksis*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Kilhammar, K. (2011). *Idén om om medarbetarskap: En studie av en idé res in i ock genom två organisationer*. (Doktorgradsavhandling), Linköpings universitet, Linköping.

Kim, M., Beehr, T.A. og Prewett, M.S. (2018). Employee response to empowering leadership. A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organisational Studies*.

Kirkhaug, R. (2013). Verdibasert ledelse. Betingelser for utøvelse av moderne lederskap. Oslo: Universitetsforlaget.

Kotter, J. (2007). *Leading Change*.

Kuvaas, B., Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget

KS. (2018). Guide til god ledelse. Hentet herfra:  
<https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/ledelse-og-organisering/guide-til-godledelse/>

Kvale, S., Brinkmann, S., Andersen, T. & Rygge, J. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Oslo. Gyldendal akademisk.

Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Lai, L. (2017). Transformasjonsledelse gir best resultater:  
<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/09/nar-ledelse-fungerer-best/>

Lavik, M. (2015). Vil ha tillit fremfor detaljstyring. *Stat & Styring*, 25(01), 36-37. Hentet her:  
[https://www.idunn.no/stat/2015/01/vil\\_ha\\_tillit\\_fremfor\\_detaljstyring](https://www.idunn.no/stat/2015/01/vil_ha_tillit_fremfor_detaljstyring)

Lee, A., Willis, S. og Tian, A.W. (2018). Empowering leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation. *Journal of Organizational Behaviour*, 39 (3), 306-325.

Levin, M., Nilssen, T., Ravn J.E., Øyum L. (2014). *Demokrati i arbeidslivet. Den norske samarbeidsmodellen som konkurransefortrinn*. Bergen: Fagbokforlaget.



Levin, D.Z., Cross, R., Abrams, L.C. & Lesser, E.L. (2004). Trust and knowledge sharing: A critical combination.

Ling, T.N., San, L.T. & Hock, N.T. (2009). Trust: Facilitator of Knowledge-sharing Culture. *Journal of Communications of the IBIMA*, 7 (15), 137-142.

Lord, R.G. og K.J. Mahler (1991). *Leadership and information processing*. Boston, MA: Allan & Unwin.

Martin, S. L., Liao, H. U. I., & Campbell, E. M. (2013). Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1372-1395. Hentet herfra: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amj.2011.0113>

Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York, NY: Harper and Row.

Mayer, R.C. m.fl. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review* 20, s. 709-734.

March, J.G. og T. Weil. (2005). *On Leadership*. Malden, MA: Blackwell Publishing Ltd.

Martinsen, Ø.L. (2015). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Mill, W.C. (2010). Training to survive the workplace of today. *Industrial and Commercial Training*, 42 (5), 270-273.

Mintzberg, H (2009, 2011). *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Nadim, M. (2015). Generalisering og bruken av analytiske kategorier i kvalitativ forskning. *Sosiologisk Tidsskrift*, 23(3), s 129- 148.

Oldham, G.R. og J.R. Hackman. (2010). Not what it was ad not what it will be: the future of job design research. *Journal of Organizational Behaviour*, 31, 463-479.

Redding, William Charles (1972). *Communication Within the Organization: An Interpretive Review of Theory and Research*. New York: Industrial Communication Council.

Rost, J.C. (1998). *Leadership and Management. Leading Organisations. Perspectives for a New Area*. London: Sage Publications.

Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R. & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.

Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet: Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.

Saunders, Lewis, & Thornhill, (2016). *Research Methods for Business Students, 7th Edition*. Pearson.

Schein E. H. (1987). *Organisasjonskultur og leiing. Er kulturendring mulig?* Oslo: Mercurimedia forlag.

Scindler, P.L. og C.C. Thomas (1993). The structure of interpersonal trust in the workplace. *Psychological Report 73*, s. 563-573.

Seale, C., Gobo, G., Gubrium, J.F. & Silverman, D. (2004). *Qualitative Research practice*. London: SAGE.

Spurkeland, J. (2012). *Relasjonskompetanse - resultater gjennom samhandling*. Oslo: Universitetsforlaget.

Srivastava, A., Bartol, K. M. & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49 (6), 1239–1251. doi: 10.5465/AMJ.2006.23478718.

Swärd, A. (2017). Kontroll er bra - tillit bedre? *Magma*, 20(2), 27-34. Hentet: <https://www.magma.no/kontroll-er-bra-tillit-bedre>

- Tengblad, S. (2003). Den myndige medarbeiteren – Strategier for ett konstruktivt medarbeitarskap. Malmö: Liber Ekonomi.
- Tengblad, T. (2010). Medarbeitarskap på 60 minutter.
- Thagaard, T. (2009). Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2013). Kvalitative forskningsmetoder i praksis. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Uhl-Bien, M., R. Marion og B. McKelvey. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *Leadership Quarterly*, 18 (4), 298-318.
- Uhl-Bien, M. og M. Arena (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *Leadership Quarterly*, 29 (1), 89-104.
- Vecchio, R.P., Justin, J.E. & Pearce, C.L. (2010). Empowering Leadership: An examination of mediating mechanism within a hierarchical structure. *The Leadership Quarterly* 21 (3), s. 530-542.
- Velten, J., S. Tengbald og R. Heggen. (2016). Medarbeiderskap. Hva som får folk til å ta ansvar og vise initiativ. Oslo: Universitetsforlaget.
- Wong, S. I., Nerstad, C., & Dysvik, A. (2014). Empowering leadership, employee goal orientations and work performance: A competing hypothesis approach (Vol. 43).
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process management. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107.
- Yin, Robert K. (2014). Case study research: Design and methods. Sage publications.
- Yukl, G. (2013). Leadership in Organisations. 8. utg. New York: Pearson

Yun, S., Cox, J., & Sims, H. P. (2006). The forgotten follower: a contingency model of leadership and follower self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 374-388.

Zand, D. (1972). Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 229-239. <https://doi.org/10.2307/2393957>

Artikler:

<https://www.magma.no/lederskapets-dilemma-naar-hierarkiener-faller>

<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2014/12/tillit-til-a-dele-kunnskap/>

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

Alle kilder som er brukt i denne oppgaven er oppgitt.

Antall ord i oppgaven: 21984.

# VEDLEGG

## Vedlegg 1 Informasjonsskriv

### Vil du delta i forskningsprosjektet

**«Tillitsbasert medarbeiderskap og mestringsorientert lederskap - en kvalitativ studie av førstelinjeledere og medarbeiderne sin oversettelse av tillitsbasert medarbeiderskap og mestringsorientert ledelse, samt dets betydning som tilretteleggende faktor for organisasjonsutvikling og innovasjon»**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å foreta en nærmere kartlegging av hvordan mestringsorientert ledelse og tillitsbasert medarbeiderskap oppleves og foregår i praksis, samt dets betydning for organisasjonsutvikling og innovasjon. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Ved siden av jobben min som Rådgiver HR i Agder fylkeskommune er jeg masterstudent ved Handelshøyskolen ved Universitetet i Agder, Executive MBA-programmet. Dette prosjektet er en del av min masteroppgave hvor jeg skriver om temaet tillitsbasert medarbeiderskap og mestringsorientert lederskap. Formålet er å få en dypere innsikt i hvordan dette oppleves og utøves i praksis og dets betydning for organisasjonsutvikling og innovasjon.

Problemstillingen vil ta utgangspunkt i hvordan leder og medarbeider oversetter og utøver i praksis mestringsorientert ledelse og tillitsbasert medarbeiderskap. Her vil deres opplevelser og refleksjoner være sentrale for å få en dypere innsikt i temaet. Veileder for masteroppgaven er Tor Geir Kvinen, førsteamanuensis på Handelshøyskolen ved Universitetet i Agder.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Masteroppgaven skrives for Universitetet i Agder, Handelshøyskolen.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

For å få et bredest mulig bilde av temaet ønsker jeg å intervjuere ledere og medarbeidere på tvers av organisasjonen. Det er til sammen 5 ledere og 5 medarbeidere som vil bli intervjuet, disse fra ulike områder og ingen av dem jobber direkte med hverandre. Det betyr at der jeg intervjuer leder, vil det ikke være noen medarbeidere som intervjues, og motsatt.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Deltakelsen i studien innebærer at du samtykker til å bli intervjuet i ca. 1 time.

Utgangspunktet for min oppgave er en kvalitativ studie med intervju som metode. Dette for å kunne få meningsfulle og beskrivende data om mestringsorientert ledelse og tillitsbasert medarbeiderskap og hvordan dette fungerer i praksis. Jeg vil ta notater under intervjuet. Jeg vil be deg om å skrive under på et samtykkeskjema i henhold til dette.

Mastergradsprosjektet er underlagt taushetsplikt og alle opplysninger vil bli behandlet konfidensielt.

### **Det er frivillig å delta**

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

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

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

Det er kun undertegnede mastergradsstudent, samt veileder Tor Geir Kvinen som har tilgang til og vil behandle datamateriale fra intervjuet.

Resultatet av intervjuene vil presenteres anonymisert, og det vil ikke bli gitt spesifikk informasjon som kan spores tilbake til den enkelte informant eller avdeling.

Informantene vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen, men det vil fremkomme at undersøkelsen er gjort i en fylkeskommune.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene slettes når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 15.12.2020.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

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

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig/student Executive MBA

Christine Danielsen

---

## **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Tillitsbasert medarbeiderskap og mestringsorientert lederskap - betydning for organisasjonsutvikling og innovasjon?*, 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. 15.12.2020

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 2 Intervjuguide

### **Før intervjuet starter**

- Takke informanten for at han/hun tar seg tid til å bli intervjuet
- Presentere meg – min rolle her er som student
- Fortelle kort om oppgavens hensikt og hvordan opplysningene vil bli brukt.
- Forsikring om anonymitet og konfidensialitet. Taushetsplikt
- Informere om frivillig deltakelse
- Anslå intervjuets lengde, omtrent 1 time. Informere om at informanten når som helst kan velge å avslutte intervjuet
- Spørre om det er noe informanten lurer på før vi starter

### **Intro**

1. Er du konsulent/rådgiver/leder?
2. Kun til leder: Hvor lenge har du jobbet som leder? Hvor mange personer leder du?

### **Hoveddel**

#### **Mestringsorientert ledelse og Tillitsbasert medarbeiderskap:**

1. Hva legger du i mestringsorientert ledelse?
  - a. Kan du gi noen konkrete eksempler på typiske kjennetegn
  - b. Hva betyr det for deg når det ikke er mestringsorientert ledelse tilstede?
  - c. Kan du gi noen eksempler på typiske kjennetegn på det?
2. Hva legger du i tillitsbasert medarbeiderskap?
  - a. Kan du gi noen konkrete eksempler på typiske kjennetegn?
  - b. Hva betyr det for deg når det ikke er tillitsbasert medarbeiderskap tilstede?
  - c. Kan du gi noen eksempler på typiske kjennetegn på det?
3. Hvilke forutsetninger mener du må være til stede og som er kritisk for å få til mestringsorientert ledelse og tillitsbasert medarbeiderskap?

#### **Om ledelse – til medarbeider**

- Hva kjennetegner godt lederskap for deg generelt?
- Hvilken rolle spiller autonomi for deg? Hvordan påvirker nivået av autonomi din motivasjon?
- Hva kjennetegner et godt medarbeiderskap for deg?
- Hva vil du trekke frem hos ledere som etter din mening er viktigst for å legge til rette for tillit, nytenkning, mestring, kunnskapsdeling og læring?
- Hvilken betydning har behovet for trygghet, omtanke, støtte, tydelighet og balanse for deg i en leder/medarbeider-relasjon?

- Hvor viktig er det for deg at leder er retningsgivende? Hva har det å si for din motivasjon og engasjement? Hva spiller mest rolle i forhold til motivasjon
- I en digital arbeidsform med hjemmekontor og fjernledelse, hva er viktig for deg i forhold til lederskap?
- I faser med store endringer: noe som du ønsker å trekke frem i forhold til tillit og lederskap? Noe du vil trekke fram som viktigere enn ved perioder med status quo?
- I arbeidssituasjoner hvor trivsel, engasjement, motivasjon og arbeidsglede er på topp – kan du beskrive hva som gjør det slik for deg?

## **Om ledelse – til leder**

### Tilnærming

1. Hva mener du inngår i et godt lederskap
2. Hva mener du kjennetegner et godt medarbeiderskap?
3. Hvordan motiverer du dine medarbeidere?

### Praktisk ledelsesutøvelse

4. Hvordan følger du opp dine medarbeidere?
  - a. Hvor ofte snakker du med dine medarbeidere? Hvordan er denne kontakten?
  - b. Er det andre måter du følger opp på?
5. Hva anser du som viktige funksjoner i din lederrolle?
6. Hva kjennetegner din lederrolle?
7. I en digital arbeidsform med hjemmekontor og fjernledelse, hva er viktig for deg i forhold til lederskap
8. I faser med store endringer; hva er viktig? Noe du ønsker å trekke frem i forhold til tillit og lederskap?

## **Relasjonell tillit i leder/medarbeider-relasjonen**

Organisasjonspolitikken til Agder fylkeskommune har fokus på utvikling av en mestringskultur; som skal være preget av tillit mellom folk.

- Hva legger du i begrepet relasjonell/mellommenneskelig tillit? Hva skaper og bygger tillit og psykologisk trygghet mellom mennesker? Kan du gi eksempler?
- For å skape en organisasjonskultur som er preget av tillit og åpenhet; hvordan tenker du man får til det i praksis?
- Hvordan mener du man vedlikeholder tillitsfulle relasjoner?
- Er det noe spesielt ved en leder/medarbeiders adferd som fremmer tillit? Noe som bremser tillit? (Generelt spørsmål)



- Er det noen spesielle kvaliteter eller ferdigheter som medarbeider/leder har generelt som fremmer tillit?
- Kan du gi eksempler på situasjoner der du har opplevd gjensidig tillit leder-medarbeider? Trenger ikke nødvendigvis være per i dag.
- Har du generelle eksempler der tillit ikke var til stede? Hvorfor tror du det var slik?
- Hva tenker du generelt kan hemme utviklingen av tillit? Når mister man mellommenneskelig tillit?
- Hvilke komponenter tenker du er det aller viktigste for at gode tillitsrelasjoner?
- Hvilken rolle syns du disse komponentene spiller og hvilke av dem er viktigst for å bygge en tillitsrelasjon?

Integritet (samsvar mellom ord og handling)  
 Kompetanse (både faglig og mellommenneskelig)  
 Konsistens (forutsigbarhet, enhetlig opptreden, konsekvens)  
 Lojalitet (stiller opp for en annen og støtte)  
 Åpenhet (ærlig og sannhetstro opptreden)

### **Kultur for utvikling og innovasjon**

- Opplever du at det er felles verdier og kultur i organisasjonen? Hvis nei, hva er eventuelt ulikt?
- Hvis du skulle forestille deg at denne organisasjonen var et dyr, hvilket dyr ville det i så fall vært? Kan du beskrive dyret?
- Hva tenker du kjennetegner denne organisasjonen med tanke på hierarki, myndighet?
- Hvordan opplever du graden av samarbeid og felles koder?
- Hvordan opplever du graden av kunnskapsdeling? Opplever du at man er villige til å dele sine kunnskaper og erfaringer?
- Har du noen tanker om hvordan organisasjonen legger best mulig til rette for kunnskapsdeling?
- Har du noen tanker om hvordan kunnskapsdelingen på tvers av avdelinger kan bli bedre?

- Ett av de førende prinsippene for Agder fylkeskommune er Innovasjon og kontinuerlig forbedring. Hva legger du i de begrepene?
- Opplever du at det er en kultur for innovasjon og kontinuerlig forbedring? Kan du gi noen eksempler? Om nei, hvorfor tror du at det er slik?
- Hvordan tilrettelegger din/du som leder for nytenkning for forbedringer?
- Hva fremmer innovasjon og kontinuerlig forbedring i dine øyne?
- Hvilke forutsetninger må være til stede? Hva er viktigst?
- Hva hemmer evnen til nytenkning/forbedring syns du?
- Har man her en kultur for nysgjerrighet, åpenhet og mot og å lære av feil og suksesser?
- Hva kjennetegner en tillitsbasert kultur for deg?
- Hvilken rolle spiller tillitsrelasjonen leder/medarbeider inn ved endringer og forbedringsprosesser?

### **Avslutning**

1. Har du noen avsluttende refleksjoner knyttet til temaet vi har vært igjennom?  
Har du noe mer på hjertet som du føler du ikke har fått sagt?
2. Hva er det viktigste du tenker jeg burde ta med meg fra dette intervjuet?

## Vedlegg 3 Refleksjonsnotat

Som et krav fra Handelshøyskolen ved Universitetet i Agder skal alle masteroppgaver inneholde et refleksjonsnotat.

Jeg skal her presentere oppgavens tema og hovedfunn, samtidig som jeg skal ta hensyn til Handelshøyskolens nøkkelkonsepter som er internasjonalisering, innovasjon og ansvarlighet. Først vil jeg presentere et kort sammendrag av oppgaven, deretter vil jeg individuelt gå inn på de tre nevnte begrepene.

### **Oppgavens tema og hovedfunn**

Formålet med denne studien har vært å oppnå en større innsikt i hvordan mestringsorientert ledelse og tillitsbasert medarbeiderskap utøves, slik førstelinjeledere og medarbeidere ser det.

Funnene mine tyder på at både medarbeider og leder har en klar tanke om hvilke faktorer som er til stede og hva som skal være til stede for å få til en dynamisk arbeidsplass preget av innovasjon og kontinuerlig forbedring. Ved hjelp av en tillits- og autonomibasert ledelsestilnærming, gjensidig medarbeiderskap kjennetegnet av tillit og åpenhet, fellesskap og samarbeid, engasjement og meningsfullhet, ansvarlighet og initiativ, vil det skapes en dynamisk arbeidsplass preget av innovasjon og utvikling. I dette samspillet og gjensidigheten mellom leder og medarbeider kjennetegnet av tillit, gjensidig respekt, tydelighet, åpenhet, integritet, er målet å frigjøre hvert enkelt medarbeiders og leders fullstendige potensiale og kraft, for på den måten å utløse en høyere sum.

### **Internasjonalisering**

Selv om min oppgave har tatt utgangspunkt i norske forhold, vil jeg mene at mitt tema innenfor ledelses- og tillitsfeltet er relevant for de aller fleste land og internasjonale selskap. Grunnen til dette er at vinklingen og funnene kan være av interesse for ledelsesutvikling, rekruttering og kulturbygging også for virksomheter utenfor Norge.

### **Innovasjon**

Temaet innovasjon er sentral i min oppgave. I takt med sentrale endringer i moderne organisasjoner og forventninger om økt innovasjonstakt, har tillit og tillitsbasert ledelse fått økende oppmerksomhet, dette fordi tillit er betydningsfullt for å kunne imøtekomme en

kompleks og tvetydig verden. Slik sett kan tillit betraktes som en kritisk egenskap for å beherske disse utfordringene gjennom å kunne bidra til innovasjon og utvikling av kunnskap.

### **Ansvarlighet**

Bærekraftig forvaltning av humankapital, betyr for meg en forvaltning som ikke utarmer ressursene. Med ressurser menes her både individets iboende verdighet og tilhørende behov, som frihet og selvrealisering, så vel som menneskets samlede, skapende kapasitet. Jeg ser bærekraftig forvaltning av humankapital som en kontrast til ideen om kontinuerlig og ukritisk vekst. Tanken om bærekraft handler om inkrementell fremfor eksponentiell vekst.

Selvrealisering, anerkjennelse og tilhørighet. Et knippe basale behov innbakt i det Maslowske hierarki. Mennesket er sosialt av natur og har ønsket om å høre til og bli sett. HR, som ansvarlig for leder-, medarbeider- og organisasjonsutvikling, har mulighet til å fasilitere en kultur der makt forvaltes med ydmykhet, og der enkeltmennesker, uavhengig av posisjon og nivå, opplever mestring og mening i sin arbeidshverdag.

Den etiske beredskap handler om å forvalte, utvikle og befeste en kultur der all mellommenneskelig interaksjon aktivt favoriserer utvikling, læring og samarbeid.

Bærekraftig ledelse av de menneskelige ressursene handler derfor om å ivareta og foredle menneskeverd.