

Masteroppgave

Ledelse i et kunnskapssamfunn

En kvalitativ case-studie om sammenhengen mellom situasjonsbestemt ledelse og det psykososiale arbeidsmiljøet i små teknologiske kunnskapsbedrifter

Marianne Langerud

Samfunnsplanlegging og ledelse

2023

45 studiepoeng

Antall ord i oppgaven: 37329

Totalt antall sider: 143



HØGSKULEN
I VOLDA

«In the traditional organization—the organization of the last one hundred years—the skeleton or internal structure, was a combination of rank and power. In the emerging organization, it has to be mutual understanding and responsibility”.

—Peter F. Drucker, *Managing in Times of Great Change*.

Sammendrag

Samfunnet har endret seg fra et industrisamfunn til et kunnskapssamfunn - som har ført til utfordringer innenfor fagområdet ledelse. Kunnskapsarbeiderens individualisering og økende kompetansenivå har skapt et behov for en ny type ledelse som innebærer en flatere bedriftsstruktur, med ledere som er mer bevisst på mellommenneskelige relasjoner, utvikling, og autonomi. Samtidig har kunnskapsarbeidere blitt en ettertraktet ressurs på konkurrerende markeder, og attraktive arbeidsmiljø med tilrettelagte arbeidsforhold har blitt en viktig del av kunnskapsbedrifters omdømme og suksess.

I denne masteroppgaven undersøker jeg hvordan de fire ulike lederstilene i Manz og Sims (2001) situasjonsbestemte ledelsesmodell *direkte ledelse*, *transaksjonsledelse*, *transformasjonsledelse* og *myndiggjørende ledelse* kan ha en sammenheng med informantenes opplevelser av det psykososiale arbeidsmiljøet. Problemstillingen er som følger: *Hvordan henger situasjonsbestemt ledelse sammen med det psykososiale arbeidsmiljøet i små teknologiske kunnskapsbedrifter?*

I studiet har jeg delt det psykososiale arbeidsmiljøet inn i tre overordnede merkelapper: *samhold*, *samskapelse* og *empowerment*, med relevante underkategorier. Inndelingen er gjort etter empirisk relevans. Merkelappenes hensikt er å avgrense det psykososiale arbeidsmiljøet, samt gjøre fenomenenes sammenheng mer oversiktlig.

Problemstillingen undersøkes i en kvalitativ case-studie hvor jeg har utført syv semistrukturerte dybdeintervjuer av to kunnskapsledere og fem kunnskapsarbeidere i to små teknologiske kunnskapsbedrifter i privat sektor. Intervjuene er analysert og kodet ved å bruke Tjoras (2021) *stegvis-deduktiv induktiv* (SDI) metode.

Studiens funn indikerer at alle de fire lederstilene i Manz og Sims (2001) situasjonsbestemte ledelsesmodell viser en viss sammenheng med informantenes opplevelser av det psykososiale arbeidsmiljøet i bedriftene. Imidlertid er det transformasjonsledelse som viser den sterkeste sammenhengen, etterfulgt av myndiggjørende lederstil.

Nøkkelord: Kunnskapsarbeid, små kunnskapsbedrifter, situasjonsbestemt ledelse og psykososialt arbeidsmiljø.

Abstract

Our society has transformed from an industrial society to a knowledge society, triggering challenges in the field of management. The individualization and increasing competence level of knowledge workers have led to the need for a new type of leadership. This new leadership style involves a more horizontal organizational structure, with leaders who are more conscious of interpersonal relationships, development and autonomy. Knowledge workers have become a coveted resource in competitive markets, making attractive work environments with tailored working conditions an important part of the reputation and success of knowledge organizations.

In this master's thesis, I investigate how the four different leadership styles in Manz and Sims' (2001) situational leadership model – direct leadership, transactional leadership, transformational leadership, and empowering leadership – may relate to informants' experiences of the psychosocial work environment. The research question is as follows: *How does situational leadership relate to the psychosocial work environment in small technological knowledge organizations?*

In the study, the psychosocial work environment is divided into three overarching labels: *solidarity*, *co-creation*, and *empowerment*, each with relevant subcategories. This division is based on empirical relevance. The purpose of these labels is to delineate the psychosocial work environment and clarify the interconnections of the phenomena.

The research question is explored through a qualitative case study where I conducted seven semi-structured interviews with two knowledge leaders and five knowledge workers in two small technological knowledge organizations in the private sector. The interviews are analyzed and coded using Tjora's (2021) *Stepwise-Deductive Inductive* (SDI) method.

The study's results indicates that all four leadership styles in Manz and Sims' (2001) situational leadership model show some correlation with informants' experiences of the psychosocial work environment. However, it is transformational leadership that demonstrates the strongest correlation, followed by empowering leadership.

Keywords: Knowledge work, small knowledge organizations, situational leadership, psychosocial work environment.

Forord

Denne masteroppgaven symboliserer en avslutning på over fem innholdsrike studieår som har tilført meg enormt mye kunnskap, refleksjon, kritisk sans, selvinnsikt og ikke minst tro på meg selv. Denne oppgaven har virkelig vært en omfattende og lærerik prosess, både på godt og vondt. Jeg har opplevd en bratt læringskurve som har gitt meg ny og dypere kunnskap innenfor valgt tema, men også innenfor forskningsbasert arbeid - som har gitt meg mersmak.

Jeg har mange å takke for at denne oppgaven har blitt til. Først og fremst vil jeg takke begge bedriftene som deltok i min undersøkelse og de informantene som tok seg tid i en ellers hektisk hverdag til å bli intervjuet. Uten dere hadde det ikke blitt noen masteroppgave.

Takk til Anita og Andreas som stilte til pilotintervju og bidro til at mine forberedelser ble lettere å håndtere.

En stor takk til veileder og førsteamanuensis Eirik Hammersvik for gode innspill, din tilgjengelighet og mange konstruktive diskusjoner, samt ditt kritiske blikk. En like stor takk til Professor Bjarte Folkestad for innsiktsfull veiledning og innspill - på tampen før innlevering.

Takk til forelesere og professorer ved Høgskolen i Volda (*Institutt for planlegging, administrasjon og samfunnsfag*). Takk til medstudenter for støttende samtaler, kollokviegrupper og gode råd på veien. Takk til familie og venner som har støttet meg i hele denne prosessen med oppløftende meldinger og motiverende samtaler. Takk til min gode venninne Hanne for korrekturlesning og konstruktive innspill før innlevering.

En ekstra stor takk til min mann Svein som har vært en bauta for meg alle disse årene. Først og fremst takk for du har gitt meg dyrebar tid til å ta denne utdanningen, og takk for at du alltid støtter meg og tror på meg - særlig i de tøffe stundene jeg har mistet troen på meg selv. Denne fem år lange utdanningen hadde ikke vært mulig uten din enestående forståelse, hjelpsomhet og støtte på alle mulige måter.

Helt til sist vil jeg takke min datter Alina for din tålmodighet i noe som har vært så uforståelig for deg. Du ble født under skrivingen av min bacheloroppgave og du har nå forstått at mamma jobber mye ved dataen sin. Tidvis har vi begge syntes at dette har vært lei bruk av tiden vi kunne hatt sammen, men du skal vite at du også har vært en av mine største motivasjoner oppi det hele.

Ålesund, desember 2023

Marianne Langerud

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	ii
Abstract	iii
Forord.....	iv
Innholdsfortegnelse	v
Tabeller.....	viii
Figurer	viii
1 Innledning	1
1.1 Hensikt med forskningsstudien	1
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	3
1.2.1 Avgrensning og begrepsavklaring	4
1.3 Kontekst og definisjon av kunnskapsbegrepene	5
1.3.1 Kunnskap	7
1.3.2 Kunnskapsarbeid og kunnskapsarbeidere.....	7
1.3.3 Kunnskapsledelse og kunnskapsbedrifter.....	8
1.4 Tidligere forskning	9
1.5 Disposisjon.....	12
2 Teori.....	13
2.1 Teoretisk kontekst	13
2.1.1 Psykososialt arbeidsmiljø	13
2.2 Samhold	16
2.2.1 Relasjoner	17
2.2.2 Tilhørighet	19
2.2.3 Psykologisk trygghet	20
2.3 Samskapelse.....	22
2.3.1 Arbeidskultur	22
2.3.2 Bedriftsstruktur.....	24
2.4 Empowerment	25
2.4.1 Autonomi	26
2.4.2 Kompetanseutvikling.....	27
2.4.3 Motivasjon	29

2.5	Situasjonsbestemt ledelse	30
2.5.1	Situasjonsbestemt ledelsesmodell.....	32
2.5.2	Direkte ledelse	34
2.5.3	Transaksjonsledelse	35
2.5.4	Transformasjonsledelse	37
2.5.5	Myndiggjørende ledelse	39
2.6	Oppsummering av teorikapittel	41
3	Metode	43
3.1	Valg av metode og forskningsdesign	43
3.1.1	Forskningsdesign	44
3.2	Utforming og gjennomføring av intervjuene	45
3.2.1	Utvalg av informanter	45
3.2.2	Intervjuguide	47
3.2.3	Pilotintervju	48
3.2.4	Gjennomføring i praksis	48
3.2.5	Transkribering	49
3.3	Analysen.....	50
3.3.1	Koding i en stegvis-deduktiv induktiv metode	50
3.3.2	Empirinær koding	51
3.3.3	Kodegruppering	51
3.3.4	Konseptutvikling	52
3.3.5	Teoriutvikling	54
3.4	Metoderefleksjon	54
3.4.1	Reliabilitet	54
3.4.2	Validitet	55
3.4.3	Generaliserbarhet.....	56
3.4.4	Forskningsetiske refleksjoner.....	57
4	Funn.....	58
4.1	Utvalget.....	59
4.2	Samhold	60
4.2.1	Relasjoner	60
4.2.2	Tilhørighet	63
4.2.3	Psykologisk trygghet	66
4.3	Samskapelse.....	68
4.3.1	Arbeidskultur	68

4.3.2	Bedriftsstruktur	70
4.4	Empowerment	71
4.4.1	Autonomi	71
4.4.2	Kompetanseutvikling	73
4.4.3	Motivasjon	74
4.5	Oppsummering av funnkapittelet	75
5	Diskusjon	77
5.1	Et godt psykososialt arbeidsmiljø	77
5.1.1	Oppsummering	79
5.2	Hva kan fremme og hemme det psykososiale arbeidsmiljøet	82
5.2.1	Oppsummering	96
5.3	Hvilken lederstiler henger sammen med det psykososiale arbeidsmiljøet	99
5.3.1	Direkte ledelse	99
5.3.2	Transaksjonsledelse	100
5.3.3	Transformasjonsledelse	102
5.3.4	Myndiggjørende ledelse	104
5.3.5	Oppsummering	106
6	Oppsummering og avslutning	109
6.1	Studiens styrker og svakheter	112
6.2	Forslag til videre forskning	113
	Referanser	114
	Vedlegg	121
	Vedlegg 1: Informasjonsskriv	121
	Vedlegg 2: Samtykkeerklæring	124
	Vedlegg 3: Intervjuguide leder	125
	Vedlegg 4: Intervjuguide medarbeider	128
	Vedlegg 5: Godkjenning fra SIKT	131
	Vedlegg 6: Godkjenning av forlenging fra SIKT	133

Tabeller

Tabell 2.1: Fremstilling av resultater fra CFA-modellen inspirert av Pearce et al (2003).....	33
Tabell 4.1: Inndeling av informanter etter bedrift, yrkesrolle og pseudonymer.	60
Tabell 5.1: Oversikt over studiens sentrale funn.	81
Tabell 5.2: Oversikt over deldiskusjonens mest fremtredende teorier og forfattere.	82
Tabell 5.3: Oversikt over hva som kan fremme og hemme det psykososiale arbeidsmiljøet. .	98
Tabell 5.4: Forenklet oversikt over identifiserte sammenhenger.	108

Figurer

Figur 1.1: Oppgavens oppbygning	12
Figur 2.1: Illustrasjon av studiens relevante forhold i det psykososiale arbeidsmiljøet.....	15
Figur 2.2: Illustrasjon av studiens merkelapper med søkelys på samhold	16
Figur 2.3: Illustrasjon av studiens merkelapper med søkelys på samskapelse.....	22
Figur 2.4: Illustrasjon av studiens merkelapper med søkelys på empowerment.....	25
Figur 2.5: Illustrasjon av de fire lederstilene i den situasjonsbestemte ledelsesmodellen	32
Figur 2.6: Illustrasjon av situasjonsbestemt ledelse med søkelys på direkte ledelse	34
Figur 2.7: Illustrasjon av situasjonsbestemt ledelse med søkelys på transaksjonsledelse.....	35
Figur 2.8: Illustrasjon av situasjonsbestemt ledelse med søkelys på transformasjonsledelse..	37
Figur 2.9: Illustrasjon av situasjonsbestemt ledelse med søkelys på myndiggjørende ledelse.	39
Figur 2.10: Samlet illustrasjon av studiens fenomener med problemstilling	42
Figur 4.1: Illustrasjon av studiens relevante forhold i det psykososiale arbeidsmiljøet.....	58

1 Innledning

I likhet med andre vestlige land, beveger Norge seg inn i en postindustriell fase og videre inn i et kunnskapsbasert samfunn (Guldbrandsen, 2000, s 195). Stadig flere tar høyere utdanning og mange av oss arbeider i de nærmere 647.000 kunnskapsbedriftene som eksisterer i landet i dag (Statistisk sentralbyrå, 2023). Ifølge statistisk sentralbyrå (SSB) kan fremtidens kunnskapsarbeid utgjør omtrent 80 prosent av Norges nasjonalformue, mens olje- og finanskapitalen antydes å utgjør 8 prosent (Solberg, 2014). I et samfunnsperspektiv blir dermed fremveksten av attraktive og verdiskapende kunnskapsbedrifter et imperativ, i en tid hvor Norge ønsker å bli et konkurransedyktig kunnskapssamfunn i en grønnere fremtid (Solberg, 2014; Kommunal- og distriktsdepartementet 2023).

I kontrast til den «tayloristiske» ordre- og kontrollledelsen som dominerte industrisamfunnet, har «maktbalansen» endret seg. Kunnskapsarbeidere omtales i dag som den viktigste intellektuelle kapitalen for produksjon og verdiskaping, og de har fått en sterk posisjon i arbeidsmarkedet (Lines, 2011, s. 25; Christensen & Foss, 2011, s. 43). Kunnskapsarbeidere har ofte mange muligheter blant konkurrerende kunnskapsbedrifter, og det kan derfor være avgjørende for bedrifter å imøtekomme deres forventninger og krav for å unngå å tape verdifull kompetanse til konkurrenter (Smith-Isaksen, 2016; Andersen, Ravn, Øyum & Håpnes, 2014).

Sandvik (2011) hevder at forskning på kunnskapsarbeid representerer en utfordring innenfor ledelsespraktisering, særlig siden vi ikke vet nok om hvilke lederstiler som er mest effektiv i ulike kunnskapsbedrifter og i ulike situasjoner (Sandvik, 2011, s. 61). I denne studien ønsker jeg å bidra med kunnskap til dette forskningsfeltet ved å rette søkelyset både mot ledelsespraktisering og det psykososiale arbeidsmiljøet i kunnskapsbedrifter. Jeg har valgt å undersøke disse to fenomenene fordi de er nært knyttet opp mot den helhetlige opplevelsen av arbeidsplassen (Smith-Isaksen, 2016, s. 32).

1.1 Hensikt med forskningsstudien

Hensikten med studien er å identifisere eventuelle sammenhenger mellom informantenes opplevelser av det psykososiale arbeidsmiljøet i kunnskapsbedriftene, og teorien bak de fire lederstilene: *direkte ledelse*, *transaksjonsledelse*, *transformasjonsledelse* og *myndiggjørende ledelse* i Manz og Sims (2001) situasjonsbestemte ledelsesmodell. Jeg har valgt å ta

utgangspunkt i situasjonsbestemt ledelse fordi denne tilnærmingen baserer seg på ideen om at ledere bør ha et bevisst forhold til å tilpasse lederstil etter ulike situasjoner og personer (Sims, Faraj & Yun, 2009; Thompson, 2019, s. 167). Manz og Sims (2001) modell er særlig interessant å utforske i denne sammenhengen ettersom den er foreslått å være spesielt hensiktsmessig for ledelse av kunnskapsarbeid (Manz og Sims, 2001; Pearce, Sims, Cox, Ball, Schnell, Smith & Trevino, 2003; Sandvik, 2011, s. 58).

For å utvide min forståelse skal jeg analysere datamateriale hentet fra syv forskningsintervjuer av to ledere og fem kunnskapsarbeidere i to små teknologiske kunnskapsbedrifter i privat sektor. Jeg har valgt å intervjuer både ledere og kunnskapsarbeidere fordi jeg ønsket å undersøke problemstillingen fra et ovenfra- og nedenfra perspektiv som kunne gi meg en bredere innsikt i ulike fortolkninger. Dette støttes av Kvale og Brinkmann (2019) som påpeker at å utforske ulike perspektiver kan være berikende og en styrke for intervjuforskningen, på grunn av ulike tolkninger og konklusjoner (Kvale & Brinkmann, 2019, s. 240). Forskning på små kunnskapsbedrifter i denne konteksten er interessant fordi de ofte kan være preget av usikre og kritiske utfordringer, hvor bedriftene prøver å etablere en plass i markedet (Cavallo, Ghezzi, DellEra & Pellizzoni, 2019).

Sandvik (2011), Christensen og Foss (2011) hevder at en generell utfordring innenfor ledelse av kunnskapsarbeid innebærer effektiv utnyttelse og forvaltning av kunnskapsarbeidernes resurser. Dette er en kritisk utfordring ettersom kunnskapsarbeidere som ikke får omsette sin kompetanse til verdi risikerer å bli verdiløse både for bedriften, og for sin egen personlige utvikling og selvrealisering (Sandvik, 2011, s. 61; Christensen & Foss, 2011, s. 43). En potensiell forklaring på denne utfordringen kan være begrenset forståelse og kunnskap om hva som er effektiv ledelsespraktisering i denne typen bedrifter. Davenport (2005) hevder at variasjoner av kunnskap innenfor ledelse av kunnskapsarbeid, kan forklare hvorfor noen kunnskapsbedrifter gjør det bedre enn andre (Davenport, 2005).

Det psykososiale arbeidsmiljøet har betydning for arbeidstakernes fysiske og psykiske helse, og kan påvirke trivsel, motivasjon og effektivitet. Et godt psykososialt arbeidsmiljø kan betegnes som en fornuftig balanse mellom arbeidsmengde, arbeidsinnsats, sosiale støtte, anerkjennelse, autonomi og ulike former for belønning (Thun et al, 2022, s. 10). Samtidig må det tas høyde for at kunnskapsarbeid ofte bærer preg av en «organisatorisk grenseløshet» hvor arbeidsoppgaver kan være endeløse, og tilgjengelighet kreves nærmest døgnet rundt (Andersen, 2014, s. 20). I den forbindelse er det relevant å innhente kunnskap om det

psykososiale arbeidsmiljøet for å undersøke opplevelser av blant annet relasjoner, arbeidskultur, autonomi, kompetanseutvikling og motivasjon i kunnskapsbedriftene.

Mange som studerer ledelse søker ofte etter den ideelle ledelsesmodellen eller en universalløsning på hvordan man bør praktisere ledelse (Wennes, 2016, s. 23). Jeg vil derfor presisere at i dette studiet tar jeg utgangspunkt i at ledelse er et sammensatt fenomen, påvirket av ulike faktorer som samhandler på ulike måter, avhengig av varierende omstendigheter og kontekster. Jeg har utviklet dette forskningsstudiet basert på en oppfatning av at alt i en organisasjon henger sammen og at ledelse ikke bare handler om resultatoppnåelser, men også om mellommenneskelige forhold, tillit og behovsavklaring. Forståelse for hva som ansees som betydningsfullt i bedriftens psykososiale arbeidsmiljø kan derfor være et effektivt verktøy for å identifisere ulike preferanser innen ledelse. Ved å se på sammenhengen mellom situasjonsbestemt ledelse og det psykososiale arbeidsmiljøet, er målet med studien å avslutningsvis danne et holistisk bilde av hvilke lederstiler som kan være nyttig eller mindre nyttig i ulike situasjoner, basert på teori og empiri. Dette for å kunne bidra til å fremme attraktivitet i små teknologiske kunnskapsbedrifter.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

På bakgrunn av innledningen og studiens hensikt skal jeg undersøke følgende problemstilling:

Hvordan henger situasjonsbestemt ledelse sammen med det psykososiale arbeidsmiljøet i små teknologiske kunnskapsbedrifter?

Problemstillingen skal undersøke hvordan to fenomen henger sammen, og jeg har derfor operasjonalisert problemstillingen og definert tre forskningsspørsmål.

Forskningsspørsmål:

1. Hva anser informantene som et godt psykososialt arbeidsmiljø i bedriftene?
2. Hva kan fremme og hemme det psykososiale arbeidsmiljøet i bedriftene?
3. Hvilke lederstiler i situasjonsbestemt ledelse henger sammen med bedriftenes psykososiale arbeidsmiljø?

1.2.1 Avgrensning og begrepsavklaring

Det finnes et stort antall lederstiler både i organisasjonslitteraturen og i situasjonsbestemt ledelse. Jeg har valgt å begrense situasjonsbestemt ledelse til å gjelde firefaktortypologien av Manz og Sims (2001), også kaldt *situasjonsbestemt ledelsesmodell*. Dette vil jeg beskrive nærmere i teorikapittelet.

Det psykososiale arbeidsmiljøet er flerdimensjonalt og komplekst med stor påvirkningsevne på ansattes trivsel, tilhørighet, motivasjon og produktivitet. For å avgrense studien har jeg tatt utgangspunkt i tre relevante forhold som har fått merkelappene; *samhold*, *samskapelse* og *empowerment* som blir utdypet i kapittel to.

Kunnskapsarbeid er et omfattende fagfelt som kan studeres fra ulike perspektiver. I denne studien har jeg valgt å ta utgangspunkt i et arbeids- og organisasjonspsykologisk perspektiv, hvor jeg undersøker forhold i det psykososiale arbeidsmiljøet, samt identifiserer sammenhengen mellom informantenes opplevelser av arbeidsmiljøet og situasjonsbestemt ledelse.

For å gi et dypere innblikk i en spesifikk kontekst er studien avgrenset til å undersøke små teknologiske kunnskapsbedrifter, i privat sektor i Norge. Små bedrifter defineres av Næringslivets hovedorganisasjon (NHO) som virksomheter med 1-20 ansatte (NHO, u.å).

Kunnskapsbedrifter er et omstridt begrep i faglitteraturen. Definisjon på begrepet er kontroversielt og uklart, og kan betegne bedrifter innenfor ulike sektorer, yrker og fagområder (Sandvik, 2011). Av den grunn har jeg valgt å konkretisere fagfeltet kunnskapsbedrifter ved å ta utgangspunkt i en underkategori som jeg har betegnet *teknologiske kunnskapsbedrifter (teknobedrifter)*. I denne underkategorien legger jeg kunnskapsarbeid som spesifikt formidler intellektuelle, analytiske eller utviklende produkter eller tjenester, basert på innovative og skreddersydde nisjeløsninger fra lært og/eller erfaringsbasert individuell kompetanse (Andersen et al, s. 10 og 14). Dette kan være blant annet apper, websider og andre teknologiske systemer eller tjenester. Arbeidet innebærer ofte kreative, spennende, problemløsende og utfordrende arbeidsoppgaver som er preget av autonomi og fleksibilitet. Kunnskapsarbeideren kan ofte selv bestemme når, hvor og hvordan oppgaven utføres (Christiansen & Foss, 2011, s. 42).

I oppgaven har jeg valgt å ikke inkludere faktorer som kjønn, alder og eventuelle påvirkninger fra Covid-19 pandemien. Videre har jeg valgt å se bort fra forhold som innebærer eventuelle konflikter, samt konflikthåndtering på grunn av omfang og begrensningene i oppgaven.

Kunnskapsledere og ledere for kunnskapsbedrifter/kunnskapsarbeid blir betegnet om hverandre, med samme betydning.

Tradisjonelle organisasjoner/virksomheter/bedrifter defineres som industribedrifter der praktisk arbeid kan utføres av arbeidstakere uten spesiell erfaring, faglig kompetanse eller utdanning (Grund, 2006, s. 2).

Arbeidskultur, organisasjonskultur og bedriftskultur kan i noen kontekster betegne ulike perspektiver i organisasjonen. I denne studien har jeg tatt utgangspunkt i alle begrepene under samme paraply og de brukes derfor om hverandre med samme betydning.

Startups betegner teknologiske kunnskapsbedrifter som befinner seg i en oppstartsfase, der de prøver å etablere seg på markedet. I startups bedrifter handler det ofte om å overleve og de bærer preg av mye usikkerhet og lav inntekt - med ett mål for øye; å vokse raskt for å oppnå kunder, vekst og utvikling (Cavallo et al, 2019).

Scaleups betegner teknologiske kunnskapsbedrifter som er forbi oppstartsstadiet og har etablert en plass i markedet. De kan derfor defineres som levedyktige, og oppmerksomheten er flyttet fra å overleve til å skalere drift for å oppnå mer effektivitet og bærekraftig vekst (Cavallo et al, 2019).

1.3 Kontekst og definisjon av kunnskapsbegrepene

For å forstå helheten av et fenomen er det sentralt å beskrive kontekst og definisjoner som er sentral for studien.

Det har vært to tydelige epoker i forskningslitteraturen som har konsentrert seg om kunnskapsarbeid. Den ene perioden var fra sent 1950-tallet og frem til slutten av 1970-tallet. Den andre perioden har vart fra midten av 1990-tallet og frem til i dag (Sandvik, 2011, s. 57). Imidlertid fikk ikke kunnskapsledelse og kunnskapsarbeid plass i ledelseslitteraturen før på 1980-tallet. Før den tid var det «taylorismen» som dominerte industri- og arbeidslivet (Irgens & Wennes, 2011, s. 15-16).

Industrisamfunnet utvikling fra «taylorisme» til «Human Relations-skolen» førte med seg forståelse, kunnskap og evner til å se medarbeiderens trivsel som verdi for bedriftens produksjon. Dette kan begrunnes i et sosioteknisk perspektiv som oppsto ved at flere ledere fikk øynene opp for at tilfredse arbeidstakere utførte oppgaver mer produktivt og effektivt

(Forslin, 2020, s. 250). I den sammenheng må Hawthorne-studiene¹ på 1930-tallet påpekes som en sentral påvirkningsfaktor. Studien har i ettertid blitt stemplet som upålitelig, men kan likevel betraktes som et vendepunkt fra rasjonalisme til en humanetisk orientering (Svartdal, 2021; Forslin, 2020, s. 250). Dette har over tid resultert i et forenelig søkelys på å tilpasse bedriftens struktur etter den teknologiske utviklingen og arbeidstakerens behov (Forslin, 2020, s. 250).

Siden 1970-tallet har det vokst frem en bedriftsstruktur som er blitt betegnet *kunnskapsbedrifter*. Bedriftsstrukturen skiller seg tilsynelatende fra det som kan betegnes som *tradisjonelle organisasjoner*, ved at de tilrettelegger for medarbeidernes kompetanse og utvikling, fremfor masseproduksjon slik som industrisamfunnets tradisjonelle bedrifter (Sandvik, 2011, s. 56; Forslin, 2020, s. 247). De siste tiårene har arbeidslivet møtt en raskt omstillende verden, og et samfunn som stadig krever mer utvikling og tilpasning. Hvordan arbeidstakere blir møtt i dette moderniserte arbeidslivet avgjøres av ledernes forståelse og evner til å relatere sin kunnskap til tidens, og samfunnets krav og muligheter (Forslin, 2020, s. 241).

Teknologiske kunnskapsbedrifter har noen utfordringer som kan ramme dem i enda større grad enn tradisjonelle bedrifter. Dette fordi de ofte har små driftsmarginer og opererer i smale markedssegment. Som i andre bransjer opplever de skiftende utfordringer i marked og omgivelser siden de er preget av raske endringer og omstillinger. Ofte kan endringene være vanskelig å forutse og dette kan gjøre kunnskapsbedrifter spesielt sårbare – særlig de som defineres som små kunnskapsbedrifter. Daglig drift kan være en utfordring i seg selv siden den teknologiske kunnskapsnæringen ofte lever av unike produkter eller tjenester som må gjennomføres med en viss effektivitet, kvalitet og økonomi (Andersen, Ravn, Øyum & Håpnes, 2014, s. 7).

Tjenesteytende kunnskapsbedrifter kan betegnes som rådgivere eller problemløsere for andre virksomheter. Ulike problemløsninger kan innebære juridisk rådgivning, anleggskonstruksjoner, ledelse-og utviklingsutvikling eller utvikling innenfor IT-løsninger. I Norge er det særlig etterspørsel etter konsulenttjenester blant annet innenfor IT, både i offentlig og privat sektor. Forklaringen på dette hevdes å være at flere organisasjoner trenger ekspertkompetanse på ulike felt som de selv ikke besitter nødvendig kompetanse, eller

¹ Hawthorne-studiene undersøkte hva som kunne fremme produktivitet i en fabrikk. Resultatene viste at alle justeringer økte produksjonen på grunn av arbeidstakernes forbedrede arbeidssituasjon, senere kjent som «Hawthorne-effekten» (Svartdal, 2021; Forslin, 2020, s. 250).

at de behøver å fasilitere en prosess eller et produkt som ikke kan utvikles internt i bedriften (Kvålshaugen, 1998).

Jeg vil i de neste avsnittene definere de ulike kunnskapsbegrepene i korte trekk. Å identifisere hvordan kunnskapsperspektivet oppfattes er hensiktsmessig for studiens kontekst (Dehlin, 2011, s. 64).

1.3.1 *Kunnskap*

Kunnskap blir ansett som en nødvendig ressurs i kunnskapsbedrifter for å utvikle konkuranseevner (Westeren, 2013, s. 58). I denne oppgaven tar jeg utgangspunkt i at *kunnskap* er et resultat av læring og erfaring, og definerer derfor begrepet som «begrunnet erfaring og informasjon» (Westeren, 2013, s. 53). Med denne definisjonen legger jeg grunnlaget for at et problem kan løses på flere måter, imidlertid er det evnene til å se hvilke begrunnelser som er verdt å handle på og hvilke erfaringer som er nyttig å praktisere i ulike situasjoner - som krever kompetanse (Westeren, 2013, s. 53).

Innenfor kunnskapsbegrepet kan vi særlig innenfor teknologi, skille mellom *eksplisitt kunnskap* og *taus kunnskap*. Eksplisitt kunnskap kan formidles til andre, samt klassifiseres og systematiseres slik at den kan lagres i eksempelvis dataprogrammer for å brukes videre (Westeren, 2013, s. 106). Taus kunnskap kan betraktes som kunnskap som ligger bakenfor den eksplisitte kunnskapen. Den er vanskelig å formidle og forblir ofte kun i individets individuelle kompetanse (Westeren, 2013, s. 69).

Kunnskap kan på den ene siden betraktes som en kollektiv gode, som for eksempel forskningsresultater som er tilgjengelig for alle interesserte. På den andre siden kan kunnskap betraktes som en omsetning, hvor verdi defineres av tilbud og etterspørsel (Westeren, 2013, s. 24). I denne konteksten tar jeg utgangspunkt i sistnevnte – kunnskap som kan distribueres av tjenesteytende kunnskapsbedrifter innenfor en teknologisk og innovativ kontekst.

1.3.2 *Kunnskapsarbeid og kunnskapsarbeidere*

Kunnskapsarbeid mangler en klar definisjon på grunn av uoverensstemmelse om en felles betegnelse på begrepet. Dette har skapt utfordringer og svakheter i forskningslitteraturen, både empirisk og konseptuelt. Jeg har valgt å ta utgangspunkt i Irgens og Wennes (2011) forslag til definisjon «kunnskapsarbeid er arbeid som i liten grad er rutinebasert, som

vanskelig lar seg standardisere, og der svarene på hvordan oppgavene skal utføres, primært er å finne i den profesjonelle kunnskapen arbeideren har tilgang til og utvikler gjennom praksis» (Irgens & Wennes, 2011, s. 15). Samtidig bør kunnskapsarbeid innebære verdiskaping på en eller annen måte for bedriften (Lines, 2011, s. 24).

Denne definisjonen åpner opp for at kunnskapsarbeid ikke bare er en kognitiv og intellektuell prosess, men også tanker og følelser i et individs sanseapparat som de er avhengig av i daglig praksis (Irgens & Wennes, 2011, s. 15).

En *kunnskapsarbeider* kan defineres som «en arbeider som primært er intellektuell, kreativ og ikke rutinebasert av natur og som involverer både utnyttelse og utvikling av kunnskap» (Hislop, 2005, s. 217 i Irgens & Wennes, 2011, s. 15). Samtidig kan kunnskapsarbeidere være en generell betegnelse på en utdannet, erfaren og kompetent arbeidstaker. Kunnskapsarbeideren har i tidens løp også blitt betegnet som blant annet *den kreative klassen*, *de nye profesjonelle* og *primadonnaene* (Christiansen & Foss, 2011, s. 42). I dette studiet vil jeg for orden skyld forholde meg ordet kunnskapsarbeider.

Den prototypiske kunnskapsarbeideren kjennetegnes som nysgjerrig, kreativ, målbevisst og indre motivert (Lines, 2011, s. 24). Det hevdes at de trives best i bedrifter som tilbyr fleksibilitet, dynamiske forhold og lite byråkrati. På den måten kan man skille kunnskapsarbeideren fra industriarbeideren ved at de i større grad drives av muligheter for autonomi og personlig vekst fremfor gullklokken etter 30 år (Irgens og Wennes, 2011, s. 14; Johannessen & Olsen, 2008, s. 12).

1.3.3 *Kunnskapsledelse og kunnskapsbedrifter*

Kunnskapsledelse kan portretteres å være en «kontekstuell og emosjonell prosess som vokser frem på egne premisser» (Dehlin, 2011, s. 62). Kunnskapsledelse kan dermed ikke garanteres eller tvinges frem ved hjelp av modeller eller oppskrifter, det er en tosidig prosess som utspiller seg ved å bruke og relatere teori til praksis, sammen med kritisk refleksjon (Dehlin, 2011, s. 62).

Kunnskapsbedrifter beskrives som en formidler av komplekse og unike produkter eller tjenester i form av kunnskapsarbeid - som også utgjør den kritiske suksessfaktoren (Grund, 2006). Eksempler på kunnskapsbedrifter er IKT/IT-bedrifter, forretnings- og finansdrift, ingeniørfag, helsepersonell, utdanning, forskningsinstitusjoner, konsulentselskaper, juridiske bedrifter, reklame og designerbyrå (Grund, 2006; Davenport, 2005, s. 6). Eksempler på

«tradisjonelle» organisasjoner er industribedrifter og bilbedrifter (Grund, 2006), mens blant annet restaurant, jordbruk, fikse, skogbruk, reparasjoner, transport og materialforvaltning er blitt betegnet som mindre kunnskapsbasert arbeid (Morgeson og Humphrey, 2006, s. 1325). Davenport (2005) poengterer at ingen klassifiseringssystem innenfor dette feltet kan ansees som helt «korrekt» (Davenport, 2005, s. 6).

1.4 Tidligere forskning

Peter F. Drucker (1959 i Sandvik, 2011) introduserte begrepet kunnskapsarbeid for første gang i boken *Landmarks of tomorrow* (1959). Han hevdet «å lede kunnskapsarbeidere er og vil være ekstremt vanskelig» (Drucker, 1959 i Sandvik, 2011, s. 56). Med andre ord antydte Drucker (1959) allerede på slutten av 1950-tallet at det eksisterende ledelsesidealet potensielt kunne skape utfordringer for fremtidens kunnskapsledelse - i forhold til produktivitet og motivasjon (Sandvik, 2011, s. 56). Druckers (1959) litteratur om kunnskapsarbeid har tilsynelatende beholdt sin resistens, og mange tar fortsatt utgangspunkt i hans tanker og ideer om temaet. Drucker (1959 i Sandvik, 2011) mente selv inntil hans død at kunnskapsledelse var den største utfordringen innenfor ledelse i vårt århundre (Sandvik, 2011, s. 56-57).

Det hevdes at kunnskapsbedrifter behøver «god» ledelse, faglig annerkjennelse, et attraktivt og godt arbeidsmiljø, samt at bedriftene opprettholder et godt omdømme på markedet. Andersen et al (2014) betegner dette for en slags «robusthet» som innebærer at bedriftene gjennomgående må være solid nok til å tåle store utfordringer. Robustheten er viktig for å overleve på markeder som konstant opplever konkurranse, endringer, skiftende utfordringer og krav som kan være vanskelig å forutse (Andersen et al, 2014, s. 7).

Kunnskapsbedrifter er avhengig av varierte kompetanser for å utføre uensartede oppgaver og oppnå mangfoldige mål. For å kunne realisere dette behøver kunnskapsbedrifter produktive og motiverte kunnskapsarbeidere og i den anledningen blir situasjonstilpasset ledelse fremhevet som nyttig, fremfor en tilpasset lederstil (Liu, Lepak, Takeuchi & Sims, 2003, s. 12-13).

På 1950-tallet ble situasjonstilpasset ledelse et sentralt tema innenfor forskningslitteraturen. Antagelsen var at ledere som var bevisst på hvilken lederstil som passet til ulike situasjoner, ville finne nøkkelen til «effektivt lederskap» (Thompson, 2019, s. 169). Pearce et al (2003) ønsket å underbygge utvidelsen av den tradisjonelle tofaktorteorien som innebar *transformasjonsledelse* og *transaksjonsledelse*. Ved å analysere forskning som

tidligere hadde foreslått supplerende lederstiler til tofaktorteorien, hevdet forskerne til slutt at den utarbeide firfaktortypologien av Manz og Sims (2001) hadde distinkte egenskaper som kunne egne seg godt for ledelse av kunnskapsarbeid. Firfaktortypologien besto av de fire lederstilene: *direkte ledelse*, *transaksjonsledelse*, *transformasjonsledelse* og *myndiggjørende ledelse* (Pearce et al, 2003, s. 257; Sandvik, 2011, s. 58).

For å følge opp har det senere blitt diskutert hvilke lederstiler som kunne fungere ideelt i ulike situasjoner innenfor kunnskapsarbeid. Direkte ledelse hevdes å være mest hensiktsmessig i betydelige kriser der kunnskapsarbeiderne hadde lite eller ingen erfaring. Myndiggjørende ledelse heves å passe best i situasjoner hvor det var mildere former for kriser og kunnskapsarbeiderne hadde bedre erfaring (Sims et al, 2009; Sandvik, 2011, s. 58). Myndiggjørende ledelse hevdes også å kunne være en effektiv styringsmekanisme som la til rette for empowerment fordi lederstilen økte individuell effektivitet, kompetanse, selvbestemmelse og opplevelsen av å være betydningsfull i kunnskapsbedriften (Houghton & Yoho, 2005, s. 68). Samtidig har direkte ledelse, transaksjonsledelse og transformasjonsledelse blitt påpekt som mindre hensiktsmessig i ulike situasjoner, enn eksempelvis myndiggjørende lederstil. Dette fordi kunnskapsarbeidet har høy grad av autonomi (Liu et al, 2003, s. 12; Sandvik, 2011, s. 58).

Den situasjonsbestemte ledelsesmodellen har også blitt studert i forhold til delt lederskap av Pearce (2004). Han undersøkte modellen med utgangspunkt i vertikal og horisontal ledelsesstruktur, med søkelys på horisontal ledelse, også kalt *flat bedriftsstruktur*. Resultantene antydte at team som ble dominert av én leder ofte gjorde det dårligere enn teamene som praktiserte en flat struktur. Imidlertid ble det poengtert at den vertikale lederstrukturen ikke måtte ansees som unødvendig, fordi det ofte var den vertikale lederen som sto for strategien av den flate strukturen i kunnskapsbedriften (Pearce, 2004, s. 47).

I organisasjonslitteraturen er det flere studier som har vist at ansatte har ulike behov og motiveres av individuelle faktorer. Av den grunn har det blitt antatt at situasjonsbestemt ledelse ofte kan være hensiktsmessig, spesielt når bedriftens verdiskaping er avhengig av menneskelige ressurser som besitter ulike kompetanser og kreativitet (Liu et al, 2003, s. 2-3). Det hevdes likevel at kunnskapsbedrifter er like avhengig av lederens egenskaper som av en situasjonsbestemt lederstil. Det kan dermed tyde på at en kombinasjon av lederens egenskaper, samt holdninger og en situasjonsbestemt lederstil kan utgjør hensiktsmessig ledelsespraktisering av kunnskapsarbeid (Liu et al, 2003, s. 2-3).

I Norge har det lenge vært en arbeidspsykologisk tradisjon å fremme det «gode» arbeidsmiljøet med tilrettelegging av interessante, varierte og utviklende arbeidsoppgaver. Historisk er det psykososiale arbeidsmiljøet forankret i Thorsrud og Emerys (1970 i Skogstad, 2020) psykologiske jobbkrav som ble utarbeidet på slutten av 1960-tallet. Jobbkravene ble utviklet i et samarbeidsprosjekt mellom Landsorganisasjonen (LO) og Norges Arbeidsgiverforening (NAF, i dag NHO) (Skogstad, 2020, s. 18-19).

Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) har utført en mengde forskning på ulike bedrifiers psykososiale arbeidsmiljø. De har utviklet kunnskap som kan være nyttig for å identifisere forhold som kan fremme eller hemme påvirkning på arbeidsevne, trivsel og produktivitet. I studiene er det blitt identifisert beskyttende faktorer og risikofaktorer, der de beskyttende faktorene tilsynelatende kan bidra til å dempe negativ påvirkning fra risikofaktorer på blant annet helse, trivsel og arbeidsevner. For eksempel hevdes det at høy grad av autonomi kan dempe høye krav til arbeidsmengder. Samtidig kan endringsprosesser være mer håndterbare for ansatte om lederen oppleves som inkluderende, støttende og rettferdig (Johannessen, 2021).

En annen studie utført av STAMI viser at en rettferdig og støttende leder gir lavere risiko for andre psykiske helseplager. Studiene viser samtidig at motivasjon og jobbtilfredshet påvirkes av autonomi, anerkjennelse fra leder og utviklingsmuligheter (Bakken, Degerud, Gravseth, Hanvold, Løvseth, Mjaaland, Sterud & Øygardslia, 2021, s. 28).

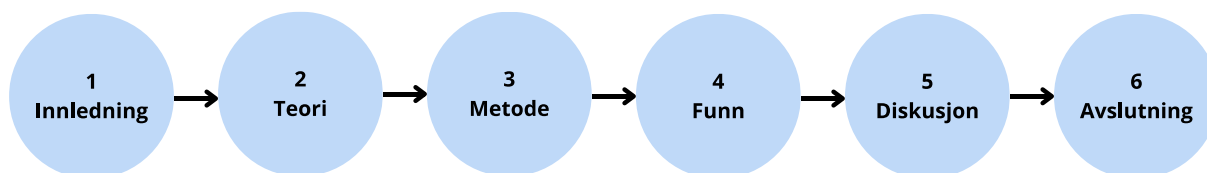
Hva som kan fremme trivsel blant kunnskapsarbeidere i kunnskapsbedrifter har generert oppmerksom innenfor forskningslitteraturen de siste tiårene. Blant annet i en dansk undersøkelse «Morgendagens ledere 2008», fant forskere ut at den største utfordringen ved å lede kunnskapsarbeidere var å sikre attraktive arbeidsplasser. Kunnskapsarbeidere er kjent for å være svært motivert for sitt arbeid, men ofte mindre begeistret for rammene arbeidet skal utføres innenfor. Av den grunn kan det være utfordrende for ledere å tilfredsstille kunnskapsarbeidernes behov og samtidig opprettholde de strategiske rammene. En av de spesifikke bedriftsutfordringene som påpekes i studien er at kunnskapsarbeiderne ofte motiveres av individuell selvrealisering og mindre av kollektive mål (Christiansen & Foss, 2011, s. 43).

For å oppsummere antyder tidligere forskning at situasjonsbestemt ledelse mest sannsynlig vil vise positiv effekt på ledelse av kunnskapsarbeid. Det psykososiale arbeidsmiljøet antydes å være sentralt i kunnskapsbedrifter i dag ved å knytte blant annet autonomi, utviklingsmuligheter og anerkjennelse opp mot motivasjon, jobbtilfredshet og

«robusthet», for å tåle et konkurrerende marked. Sammenhengen mellom situasjonsbestemt ledelse og det psykososiale arbeidsmiljøet blir av den grunn interessant å identifisere i denne studien.

Etter å ha undersøkt forskning på ledelse av kunnskapsarbeid i 2023, er min oppfatning at forskning på større kunnskapsbedrifter har ekspandert de siste ti årene. Imidlertid finner jeg mindre eller lite forskning på små kunnskapsbedrifter. Dette studiet kan av den grunn være et bidrag til arbeidsmiljø- og ledelsesforskningen, innenfor små teknologiske kunnskapsbedrifter i privat sektor i Norge.

1.5 Disposisjon



Figur 1.1: Oppgavens oppbygning

Som figur 1.1 illustrerer er oppgaven inndelt i seks kapitler. I kapittel to vil jeg beskrive teoretisk kontekst og vise en oversikt over den teoretiske rammen som studien bygges opp av. Kapittel tre, som er metodekapittelet, belyser valg av forskningsdesign, oppgavens utforming, analyseprosessen og metoderefleksjon. I kapittel fire vil jeg sitere og beskrive informantenes beskrivelser i form av funn, og i kapittel fem vil jeg diskutere funnene opp mot teori, i lys av studiens tre forskningsspørsmål. Kapittel seks oppsummerer studien og avslutter diskusjonen ved å besvare problemstillingen. Avslutningsvis reflekterer jeg over studiens styrker og svakheter og oppfordrer til videre forskning.

2 Teori

I dette kapittelet vil jeg presentere studiens teoretiske ramme som er bygget opp av min forståelse av fagfeltet. Forskerens teoretiske utgangspunkt kan påvirke hvordan man tolker og oppfatter det innsamlede datamaterialet, og kan dermed også påvirke studiens resultat (Layder, 1998, s. 51). Deler av teorien som presenteres i dette kapittelet har vært mitt grunnlag for utarbeidelsen av både problemstilling og intervjuguidene. I løpet av prosessen har jeg både eliminert og supplert teori etter datainnsamlingen, samt gjort nødvendige endringer for å skape en helhetlig fremstilling av studiens relevante forskning og teori.

I første delkapittel 2.1 vil jeg presentere den teoretiske konteksten ved å beskrive generell teori om hva det psykososiale arbeidsmiljøet innebærer, samt presentere de tre sentrale merkelappene: *samhold*, *samskapelse* og *empowerment*, som bygger delkapitlene 2.2, 2.3 og 2.4 i den teoretiske rammen.

I delkapittel 2.5 presenterer jeg innførende teori om situasjonsbestemt ledelse, samt Manz og Sims (2001) situasjonsbestemte ledelsesmodell, etterfulgt av teori om de fire lederstilene: *direkte ledelse*, *transaksjonsledelse*, *transformasjonsledelse* og *myndiggjørende ledelse*, som modellen er bygget opp av. Avslutningsvis vil jeg oppsummere kapittelets innhold.

2.1 Teoretisk kontekst

For å innlede dette kapittelet vil jeg først avklare begrepet som har betydning for studiens helhet. Det *psykososiale arbeidsmiljøet* danner grunnlaget for studiens sentrale merkelapper, samt deres underkategorier og blir av den grunn utdypet for å skape kontekst. Imidlertid vil ikke den grunnleggende teorien av begrepet eksplisitt ha en betydning i studiens analyse. Jeg velger derfor for orden skyld å plassere dette utenfor den teoretiske rammen og betegner det for *teoretisk kontekst*.

2.1.1 Psykososialt arbeidsmiljø

Arbeidsmiljøloven (Aml) har satt krav og betingelser til arbeidsmiljøet som alle norske bedrifter må følge. Arbeidsmiljøloven deler arbeidsmiljøet inn i to grupper, det fysiske og det psykososiale arbeidsmiljøet (Aml, 2005, § 4-3 & 4-4). Det fysiske arbeidsmiljøet skal ivareta arbeidstakerens omgivelser i de fysiske arbeidsoppgavene. Dette innebærer blant annet inneklima, lysforhold, støy, stråling, variasjon i arbeid, fysiske belastninger, bygnings- og

utstyrsmessige forhold. Det fysiske arbeidsmiljøet skal være fullt forsvarlig med hensyn til arbeidstakerens helse, miljø, sikkerhet og velferd (Aml, 2005, § 4-4).

I denne studien tar jeg utgangspunkt i det *psykososiale arbeidsmiljøet*. Betegnelsen *arbeidsmiljø* inngår derfor også i denne konteksten. Begrepet *psykososialt arbeidsmiljø* blir hyppig brukt på folkemunnen, men i faglitteraturen er begrepet abstrakt og mangler en offisiell definisjon (Thun et al, 2022, s. 9). Man kan likevel si at betydningen av det psykososiale arbeidsmiljøet er som følger; «de faktorer i arbeidet som gjør seg gjeldende på sosiale arenaer, og som blir fortolket av den enkelte arbeidstaker ut fra dennes individuelle kjennetegn, med konsekvenser for jobbtrivsel, helse og ytelse» (Skogstad, 2020, s. 18).

To aspekter skal ivaretas i det psykososiale arbeidsmiljøet; de *psykologiske- og sosiale arbeidsforholdene* – som også kan ansees som aktør- og miljøforhold på arbeidsplassen. De psykologiske arbeidsforholdene innebærer medarbeiderens opplevelse, fortolkninger og mestring av arbeidssituasjon og arbeidsinnhold. De sosiale arbeidsforholdene handler om det mellommenneskelige samspillet mellom ulike relasjoner på arbeidsplassen, og hvilken innflytelse relasjonene har på arbeidstakerens psykologiske forhold. De to aspektene utgjør til sammen begrepet *psykososialt arbeidsmiljø* som bygger på verdier som tillit, respekt og inkludering, samt skal ivareta helse, arbeidsevne, trivsel og produktivitet (Adolfson, 2019; Johannessen, 2021).

Kunnskapsarbeidere er avgjørende ressurser for en kunnskapsbedrifts, derfor er kvaliteten på arbeidsmiljøet en av de viktigste faktorene å vurdere, for å opprettholde et godt prestasjonsnivå (Singgih, Alexander, Goestjahjanti, Fahlevi, Nadeak, Fahmi, Anwar, Asbari, & Purwanto, 2021). Imidlertid kan det psykososiale arbeidsmiljøet variere betraktelig mellom yrker, fagområder og arbeidsplasser. Derfor er det nødvendig å ta utgangspunkt i at egne særtrekk, utfordringer og muligheter er unike innenfor enhver organisasjon. Samtidig kan det psykososiale arbeidsmiljøet være et komplekst fenomen også innad i en bedrift, fordi arbeidsmiljøet formes av individuell involvering og videre av arbeidstakers individuelle opplevelser. Arbeidsmiljøforskning er med andre ord komplekst, og må av den grunn ta utgangspunkt i konkrete og unike forhold på hver enkelt arbeidsplass (Thun et al, 2022, s. 10).

I dette studiet har jeg avgrenset det psykososiale arbeidsmiljøet til å gjelde tre forhold som jeg har plassert i merkelappene: *samhold*, *samskapelse* og *empowerment*, med relevante underkategorier. Teori om det psykososiale arbeidsmiljøet er knyttet opp mot disse merkelappene fordi det er min oppfatning av hva som er hensiktsmessig å ha med i studiens teoretiske ramme for å besvare problemstillingen. I tråd med dette har jeg delt dette

delkapittelet inn i strukturen som illustreres i figur 2.1. Merkelappenes innhold blir kort presentert under.



Figur 2.1: Illustrasjon av studiens relevante forhold i det psykososiale arbeidsmiljøet.²

1. *Samhold*: Omfatter bedriftens relasjoner, opplevelse av tilhørighet og psykologisk trygghet. Forholdet har søkelys på relasjoner internt i tek-bedriftene, og hvorvidt disse kan formidle en opplevelse av tilhørighet og psykologisk trygghet i det psykososiale arbeidsmiljøet.
2. *Samskapelse*: Omfatter omgivelsene i bedriften som *arbeidskultur* og *bedriftsstruktur*. Dette innebærer søkelys på kognitive, emosjonelle og strukturelle prosesser som kan påvirker trivsel, motivasjon og produktivitet.
3. *Empowerment*: Omfatter *autonomi*, *kompetanseutvikling* og *motivasjon* som er fundamentalt for å oppleve kontroll over eget arbeid, gi og motta tillit, samt ta kvalifiserte avgjørelser. Forholdet har søkelys på hvordan empowerment kan knyttes til trivsel og ytelser.

² Figurer som illustrerer relevant innhold vil bli gjentatt i hvert avsnitt i teorikapittelet for å vise hva jeg har søkelys på i det aktuelle avsnittet, og samtidig vedlikeholde det helhetlige bilde av det jeg presenterer.

De tre forholdene i merkelappene konsentrerer seg om samspill i ulike relasjoner, kollektiv medvirkning, samt myndiggjøring og selvrealisering. Forholdene med tilhørende underkategorier er sentrale for å formidle og undersøke hva som er betydningsfullt i det psykososiale arbeidsmiljøet for kunnskapsarbeiderne og lederne i tek-bedriftene, både på individnivå og organisasjonsnivå. På individnivå er man ofte opptatt av blant annet trivsel, velvære, ytelse og jobbengasjement. På organisasjonsnivå ønsker man som oftest å oppnå tilhørighet, effektivitet og produktivitet (Skogstad, 2020, s. 17).

De tre forholdene vil i avslutningsvis i kapittel fem bli sett i sammenheng med de fire lederstilene i Manz og Sims (2001) situasjonsbestemte ledelsesmodell, for å undersøke hvordan ledelsestilene og det psykososiale arbeidsmiljøet henger sammen.

I de neste delkapitlene vil jeg presentere innholdet i de tre merkelappene, samt de åtte forholdene som bygger studiens teoretiske ramme innenfor det psykososiale arbeidsmiljøet. Jeg har valgt å ta utgangspunkt i akkurat disse forholdene fordi de har empirisk relevans.

2.2 Samhold



Figur 2.2: Illustrasjon av studiens merkelapper med grønt søkelys på samhold som blir beskrevet i avsnittene under.

Det hevdes at det finnes en generell og positiv sammenheng mellom effektivitet, produktivitet, forpliktelse og samhold (Casey-Campbell & Martens, 2009; Beal et al, 2003; Piper et al, 1983 i Hjertø, 2013, s. 223). *Samhold* defineres i denne studien som «gruppemedlemmenes tilbøyelighet til å knytte sosiale bånd, noe som fører til at gruppen henger sammen og forblir samlet» (Casey-Campbell & Martens, 2009, s. 223 i Hjertø, 2013,

s. 223). Samhold blir ofte inndelt i et tredimensjonalt begrep som innebærer *sakssamhold*, *sosialt samhold* og *personlig samhold/tiltrekning* (Hjertø, 2013, s. 224). I denne studien tar jeg kun utgangspunkt i det *sosiale samholdet* mellom kollegaer og ledere i tek-bedriftene, på grunn av relevansen til det psykososiale arbeidsmiljøet. Jeg vil videre beskrive forholdene; *relasjoner*, *tilhørighet* og *psykologisk trygghet*.

2.2.1 Relasjoner

I relasjonsledelse skiller man *ledelse* og *administrasjon* fra hverandre som to ulike deler av lederskapet. Ledelse handler om mellommenneskelige forhold som blant annet relasjoner, tillit og kommunikasjon. Administrasjon innebærer alle de organisatoriske oppgavene en leder må ivareta, som blant annet økonomi, strategi og systemer. Spurkeland (2017) peker på at begge deler kan være både utfordrende og krevende, likevel hevder han at det er de mellommenneskelige forholdene som først blir nedprioritert av ledere (Spurkeland, 2017, s. 25-26).

Lederen er en betydningsfull person i bedriften og kan ha sterk innvirkning på kunnskapsarbeidernes opplevelser av kunnskapsbedriften (Bakken et al, 2021, s. 79). Å være en relasjonsbevisst leder handler om å kunne påvirke og ta vare på de ansatte i bedriften, samt å investere i relasjonene til dem. For å mestre dette må man ha god menneskekunnskap, individorientering, samspillserfaring, og interesse for psykologiske forhold mellom mennesker. Dette krever en emosjonell kompetanse som går utenfor det «normale», og samtidig kan være avgjørende for å skape gode *dyadiske relasjoner* som innebærer et godt samspill, tillit og åpen kommunikasjon mellom to personer (Spurkeland, 2017, s. 25-26).

Tillit kan betegnes som bærebjelken i en relasjon fordi det handler om å ville hverandre vel, ha tillit til hverandres avgjørelser, samt stole på hverandre i ulike situasjoner. Tillit kan binde relasjoner tettere sammen over tid, samtidig som det tar tid å bygge et tillitsfullt fundament i en relasjon. Imidlertid kan tillit bygges opp over kortere tid om relasjonene har et særlig aktivt samspill (Spurkeland, 2017, s. 194).

Et godt sosialt samspill på arbeidsplassen kan bidra til en opplevelse av engasjement, produktivitet og motivasjon. Sosial støtte er et mye studert aspekt innenfor sosiale samspill og handler om at man får den støtten man trenger for å utføre arbeidet - enten av kollegaer og/eller fra lederen. I faglitteraturen skilles det mellom *instrumentell støtte* og *emosjonell støtte*. Instrumentell støtte handler om at man får bistand, informasjon, ressurser og de

tilbakemeldingene man trenger for å utføre arbeidsoppgaver. Emosjonell støtte innebærer å bli verdsatt og sett, samt opplever omsorg, forståelse og empati fra relasjoner på arbeidsplassen (Bakken et al, 2021, s. 79).

Kommunikasjon er også en sentral nøkkel for å bygge relasjoner. For å skape en åpen kommunikasjon er det fundamentalt å dele egne ideer, tanker, tvil og svakheter. Dette vil åpne for en friere kommunikasjon hvor mottaker er mindre redd for å selv tape ansikt (Spurkeland, 2017, s. 163). Kommunikasjonsferdigheter kan være det billigste og mest effektive virkemiddelet for å øke verdiskaping i bedrifter. Dette fordi kommunikasjon kan fremme samarbeid som videre kan generere en opplevelse av å være involvert i bedriften (Vik, 2007, s. 198-199).

Teorier som er relevant å nevne innenfor relasjoner er Graen og Uhl-Bien (1995) *Leader-member exchange* (LMX) og Duttons (2003) *High Quality Connections* (HQC).

LMX er basert på at ledere utvikler ulike relasjoner til sine medarbeidere som betegnes en såkalt «inngruppe» eller «utgruppe». «Inngruppen» har en sterk og nær relasjon til lederen med utvidet ansvar. «Utgruppen» har en mer distansert og formell relasjon til sin leder med mindre involvering i bedriften. Hvordan de ansatte blir plassert i de ulike relasjonelle gruppene av lederen er avhengig av innsats, involvering og «ekstrarolleatferd». LMX-teorien tar dermed opp et sentralt tema innenfor nyere ledelsesforskning, nemlig forskjellsbehandling (Skogstad, 2015, s. 36). Det er nærliggende å anta i en norsk kontekst at en slik forskjellsbehandling vil resultere i en opplevelse av urettferdighet og kan skape sterk misnøye blant de ansatte (Hofstede, 1985 i Skogstad, 2015, s. 37). LMX-teorien kan dermed ansees som et viktig bidrag for å sette søkelys på at lederen bør jobbe mot å skape gode relasjoner til alle de ansatte (Skogstad, 2015, s. 37).

LMX-teorien er bygget opp av Blaus (1964) *sosiale bytteteori*³ som hevder at medarbeidere som opplever å bli investert i, ved å blant annet få delta aktivt i bedriftsavgjørelser føler på en større forpliktelse til å stadig være effektiv og produktiv i bedriften (Kopperud, Buch & Skogen, 2021, s. 173; Kuvaas, Buch & Dysvik, 2015, s. 305).

High-quality connections (HQC) er en relasjonsteori utviklet av Jane E. Dutton (2003). Hun mener at de gode dyadiske relasjonene ikke nødvendigvis behøver en nær relasjon til lederen, men at det avhenger av kontakt, i stor eller liten grad - som er konstruktiv

³ Blaus (1964) *sosiale bytteteori* omhandler at medarbeidere bytter arbeid mot økonomiske og sosiale goder fra bedriften og at dette utvikler seg til en slags relasjonell tilknytning til organisasjonen (Kuvaas et al, 2015, s. 309).

og kan bygge selvtillit hos medarbeiderne. Kontrasten til HQC er *low-quality connections*, som innebærer uenigheter, fravær av tillit og frykt (Dutton, 2003, s. 2).

2.2.2 Tilhørighet

Tilhørighet er et behov som blir dekket ved å oppleve sosiale tilknytninger i form av felleskap eller nære relasjoner med andre mennesker. Uten felleskap og trygge relasjoner kan det være vanskelig å utvikle seg, lære og være kreativ. Mennesket har siden evolusjonen alltid søkt etter felleskap med andre, og det grunnleggende behovet for å høre til og oppleve nærhet er derfor viktig å dekke med tanke på trivsel, velvære og helse (Hetland & Hetland, 2020, s. 108).

Hetland og Hetland (2020) mener at det ikke er nødvendig med mange nære relasjoner, men at det er viktig å ha noen stabile støttespillere man kan lene seg til på arbeidsplassen, for å ikke oppleve ensomhet (Hetland & Hetland, 2020, s. 108). Deci, Ryan & Williams (1996) poengterer at medarbeideres indre motivasjon er avhengig av å oppleve sosiale kontekster og støtte fra andre for å oppnå gode arbeidsprestasjoner og en produktiv utvikling (Deci et al, 1996).

Tilhørighet har sammenheng med opplevelsen av trivsel og motivasjon. Dette er basert på en overordnet vurdering av arbeidssituasjonen som kan påvirkes av ulike aspekter ved jobben, samt individuelle forventinger. Opplevelsen av tilhørighet er derfor kompleks fordi forventinger kan være svært individuelle, varierende og kan videre endres over tid. Et godt psykososialt arbeidsmiljø kan dermed ikke knyttes utelukkende opp mot medarbeidernes opplevelse av tilhørighet, trivsel og motivasjon fordi arbeidsmiljøet likevel kan inneholde helsefarlige eksponeringer, som blant annet stor arbeidsmengde og mye stress (Bakken et al, 2021, s. 27).

Tilhørighet er særlig viktig i kunnskapsbedrifter for å opprettholde et godt prestasjonsnivå i konkurrerende markeder. Oppmerksomhet på forhold som kan true opplevelsen av tilhørighet er derfor svært sentral for bedriftens overlevelse. Eksempler på truende forhold kan være dårlige relasjoner internt i bedriften som resulterer i mobbing eller utstøting. Dårlig ledelse som favoriserer og ikke inkluderer eller tilrettelegger for et sosialt miljø, samt for mye autonomi som fjerner lagånd og samarbeid (Hetland & Hetland, 2020, s. 109).

Gulbrandsen (2000) poengterer at tjenesteytende kunnskapsbedrifter ofte eies av mindre eller større grupper som er ansatt i bedriften. Han hevder at denne trenden kan forklares blant

annet av at kunnskapsbedrifter ofte frykter å miste verdifull bedriftsspesifikk kompetanse til konkurrerende bedrifter. Delt eierskap kan fungere som en form for tilknytning til bedriften og dermed redusere oppsigelser på grunn av tilbud om eksempelvis bedre lønn eller betingelser (Gulbrandsen, 2000, s. 196). En annen forklaring kan være at delt eierskap kan forbedre kvalitetsbevissthet, skjønn og arbeidsutøvelse. For kunnskapsledere kan kvalitetskontrollering av arbeid være utfordrende på grunn av høy grad av autonomi og fleksibilitet. På den måten kan delt eierskap fremme en sterkere motivasjon og indre kontroll hos kunnskapsarbeiderne – og samtidig knytte innsats og belønning nærmere sammen (Gulbrandsen, 2000, s. 196).

2.2.3 *Psykologisk trygghet*

Psykologisk trygghet har blitt et sentralt fenomen innenfor organisasjonspsykologien på grunn av økt innovasjon og læring i bedrifter. Fenomenet kan sees både i organisasjonskontekst og i relasjonskontekst. I denne studien har jeg valgt å betrakte fenomenet i en relasjonskontekst med søkelys på leder og kollega, samt kollega og kollega relasjoner.

Psykologisk trygghet defineres som «å føle seg trygg på jobb for å vokse, lære, bidra og prestere effektivt i en verden som er i en rask endring» (Edmondson & Lei, 2014, s. 23). Definisjonen kan tolkes som en følelse av trygghet innenfor personlig risikotaking i et team (Hjertø, 2013, s. 222). Begrepet kan knyttes opp mot fremveksten av kunnskapsbedrifter som har generert «nye» arbeidsforhold, der det forventes at kunnskapsarbeidere skal være engasjert, samarbeidsvillige, hardtarbeidende, innovative, samt dele ideer og kunnskap (Edmondson & Lei, 2014, s. 24).

Tillit og støtte kan fremme psykologisk trygghet (Kahn, 1990 i Hjertø, 2013, s. 222). I bedrifter hvor psykologisk trygghet er sentralt, har de en åpen kommunikasjon hvor ansatte føler at de kan være seg selv og si hva de mener uten frykt for å bli avvist eller oppleve sanksjoner. De respekterer og er interessert i hverandres ulikheter, og de har gode intensjoner for hverandre. De engasjerer seg i konflikter og uenigheter som er konstruktive, og de føler seg trygg på å luften egne ideer, eksperimentere og ta personlige risikoer (Newman, Donohue & Eva, 2017, s. 522). Ifølge Edmondson (1999 i Newman et al, 2017) kan psykologisk trygghet tilføre ansatte trygge rammer som genererer samarbeid, utvikling, innovasjon og effektivitet, men det vektlegges da at lederen må bidra til å bygge denne læringskulturen med klare rammer og mål (Newman et al, 2017, s. 521; Edmondson & Lei, 2014, s. 24-25).

Hvordan lederen bidrar til psykologisk trygghet må poengteres som en individuell fortolkningsprosess med ulike følelsesmessige reaksjoner. Forskning av blant annet Skogstad (2015) og Zimbardo (2004 i Wennes 2016) hevder at lederen påvirker de ansattes emosjonelle sinnstilstand i stor grad. Imidlertid kan arbeidstakere tolke lederens tilnærming på svært ulike måter (Skogstad, 2015; Wennes, 2016).

Psykologisk trygghet handler også om *emosjonell intelligens* som beskrives som «en persons evne til å registrere og håndtere egne og andres følelser» (Mayer & Salovey, 1997 i Spurkeland, 2017, s. 171). Det handler om å håndtere egne følelser, kjenne grenser for utløp og ta kognitiv kontroll over upassende følelser. Med andre ord innebærer emosjonell intelligens å være bevisst på at følelser kan overføres til andre og påvirke omgivelser (Spurkeland, 2017, s. 171). Emosjoner kan ha stor betydning for hvordan man opplever arbeidsplassen og sin nærmeste leder. Rosende ord og sarkastiske bemerkninger kan vekke positive og negative følelser i de ansatte som ofte kan prege hele arbeidsdagen. Som leder er det derfor viktig å være bevisst på påvirkningen man har (Glasø, 2015, s. 231).

Det er mellommenneskelig kunnskap, også kaldt *sosial intelligens* som avgjør om man kommer «under overflaten» i en dialog. Med sosial intelligens evner man å bygge trygge relasjoner fordi man har en tillitsvekkende og kontaktskapende oppførsel som påvirker samspillet mellom to mennesker positivt (Spurkeland, 2017, s. 171).

Å ha gode kommunikasjonsferdigheter innebærer å stille de riktige spørsmålene og lytte aktivt til svaret. Dette kan blant annet ledere praktisere ved å være synlige «på gulvet», og stille spørsmål som omhandler både arbeid og privatliv (Vik, 2007, s. 199). Tilbakemeldinger og anerkjennelse er sentralt i kommunikasjonsferdigheter, og betydningsfullt å mestre for en leder fordi det kan bidra til en positiv kultur i bedriften, samt gi økt motivasjon og produktivitet (Spurkeland, 2017, s. 122).

Axel Honneth har forfattet flere bøker om fenomenet anerkjennelse og hvordan denne formen for positiv kommunikasjon kan påvirke menneskers identitet. Honneth (2008) mener at anerkjennelse er et grunnleggende behov som ligger i alle mennesker og fremmer rettferdighet og trivsel. Fravær av anerkjennelse kan derfor føre til usikkerhet og sosial ekskludering (Honneth, 2008, s. 13).

Imidlertid handler anerkjennelse også om handlinger, verdier og holdninger. Ansattes selvfølelse kan bli styrket av anerkjennelser og det kan videre skape trygge bånd mellom leder og/eller kollegaer. Å bli anerkjent for noe man har gjort kan også utvide forståelsen av egne

handlinger ved at noen gir gjenkjenning og bekreftelse på måten noe har blitt utført (Espedal, 2010, s. 20-21).

Tillit og psykologisk trygghet kan til en viss grad virke overlappende. Imidlertid handler tillit hovedsakelig om hvordan en person opplever et annet individ, mens psykologisk trygghet handler om hvordan medlemmer av en gruppe opplever gruppenormen og hverandre (Newman et al, 2017, s. 522).

2.3 Samskapelse



Figur 2.3: Illustrasjon av studiens merkelapper med grønt søkelys på samskapelse som blir beskrevet i avsnittene under.

Begrepet *samskaping* kommer fra det engelsket ordet «co-creation», og kan betegnes som et flytende begrep som kan fylles med et konkret innhold i ulike diskurser. Begrepet er derfor i utgangspunktet ganske tomt uten tilført meningsinnhold (Røiseland & Lo, 2019, s. 52-53).

I denne studien har jeg tatt utgangspunkt i *samskapelse* som felles engasjement, ytelse og motivasjon i tek-bedriftene. Forholdene som er knyttet til merkelappen er *arbeidskultur* og *bedriftsstruktur*.

2.3.1 Arbeidskultur

Schein (2009) hevder at arbeidskultur og ledelse går hand i hand fordi ledere også er aktive kulturskapere. Arbeidskultur er et komplekst fenomen som er egendefinert og unikt i alle

bedrifter. Kulturen kan spille en avgjørende rolle for bedriftens utvikling og konkurransedyktighet – både i form av jobbtilfredshet og produktivitet (Schein, 2009, s. 2). Arbeidskultur har blitt ansett å være nøkkelen til effektivitet (Peters & Waterman, 1982 i Skogstad & Einarsen, 2020), og en katalysator for felles virkelighetsforståelse i et arbeidsmarked som er preget av raske endringer, kompleksitet og omstilling (Skogstad & Einarsen, 2020, s. 120).

Det hevdes at en sunn og sterk arbeidskultur er et av de viktigste konkurransefortrinnene en bedrift kan ha fordi det kan skape felleskap, prestasjonslyst og vilje som ikke kan kjøpes eller kopieres av andre. De fleste arbeidstakere motiveres mer av idealer og verdier enn av penger. Derfor blir arbeidskulturen en sentral drivkraft for utvikling og et konkurransefortrinn i organisasjonen (Vik, 2007, s. 90-91).

For å forvalte kultur, må man også forstå kultur – hva det dekker og hvordan man vurderer det. Det er vesentlig at lederen ikke forenkler innholdet av kultur til en illusjon om at en kun skaper kultur når man utfører spesifikke handlinger (Schein, 2009, s. 3).

Flere lærebøker og forskere refererer til Scheins (1985) definisjon av arbeidskultur, og jeg har derfor valgt å ta utgangspunkt i denne;

«Arbeidskultur er et mønster av grunnleggende antagelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – og som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene» (Schein, 1985 oversatt av Skogstad & Einarsen, 2020, s. 121).

Definisjonen innebærer tre nivåer av grunnleggende antagelser i arbeidskulturen - kjernen, artefakter⁴, normer og verdier. Disse nivåene tilrettelegger totalt sett for en beskrivelse av organisasjonens kultur, ifølge Schein (1985 i Skogstad & Einarsen, 2020, s. 121).

Ledelse kan ikke helhetlig forstås eller praktiseres uten å ta hensyn til bedriftens arbeidskultur, utvikling og endringer. Parallelt kan ikke arbeidskulturen forstås uten å vurdere hvordan lederen praktiserer og påvirker hele bedriften (Schein, 2009, s. 6-7).

⁴ Artefakter er kulturelle uttrykk som har betydning for blant annet atferd, språk, skikker, produktivitet og administrative systemer (Skogstad & Einarsen, 2009, s. 121).

Som leder er det viktig å formidle klare forventninger og være en god rollemodell som reflekterer bedriftens grunnleggende verdier og retningslinjer. Dette fordi det kan være en svært virkningsfull formidling av hvordan man ønsker at arbeidskulturen skal være i bedriften (Andersen et al, 2014, s. 20).

En leders praktisering kan ifølge Skogstad og Einarsen (2020) påvirke *arbeidskulturen* og *arbeidsklimate*. For å skille begrepene *kultur* og *klima*, er kultur bedriftens verdier og normer, mens klima betegner artefakter og adferdsmønstre. For å endre arbeidskulturen blir man derfor først nødt til å endre adferdsmønstre og artefakter i arbeidsklimate (Skogstad & Einarsen, 2020, s. 122). En leder bør av den grunn tilegne seg kunnskap om arbeidskulturens positive og negative forhold før en eventuell omstrukturering, slik at man ikke velger å fjerne velfungerende element som kan skape dysfunksjonelle forhold, som videre påvirker produktivitet og kreativitet (Schein, 2009, s. 8).

2.3.2 Bedriftsstruktur

Tradisjonelt har ideen bak ledelse vært en vertikal inndeling ved at en person har lederansvaret i bedriften og de andre har fungert som «følgere» (Pearce, 2004, s. 47). Denne tradisjonelle tolkningen stammer fra et individualistisk og heroisk syn på lederskap (Döös & Wilhelmson, 2021, s. 715).

Forskning av blant annet Pearce (2004) viser at det ofte kan være hensiktsmessig med en *flat bedriftsstruktur*, også kalt *delt lederskap* i kunnskapsbedrifter, og det er denne bedriftsstrukturen jeg vier oppmerksomhet i dette studiet. Pearce (2004) hevder at delt lederskap kan fremme forhold som resulterer i at teamet blir engasjert i å veilede og påvirke sine kollegaer til å få fullt utbytte av deres potensial som en helhet (Pearce, 2004, s. 47-48).

Döös og Wilhelmson (2021) definerer delt lederskap som «et organisasjonsfenomen hvor noen få individer har og/eller tar gjensidig ansvar for oppgavene som inngår i en lederposisjon» (Döös & Wilhelmson, 2021, s. 717). Lederoppgavene de refererer til er blant annet administrasjonsoppgaver, samt mål- og strukturorientering (Döös & Wilhelmson, 2021, s. 717).

Döös og Wilhelmson (2021) har gjennomgått 67 empiriske studier som har blitt publisert i vitenskapelige tidsskrifter mellom 1965 og 2019. I flere av studiene ble fordeler ved delt lederskap undersøkt i empiriske situasjoner, der eksempelvis to eller flere

samarbeidet med lederen for å fordele oppgaver og makt. En slik fordeling kan fungere som en organisatorisk løsning for å lette på lederens arbeidsmengde, slik at hen blant annet kan bruke mer tid «på gulvet» eller på andre arbeidsoppgaver (Döös & Wilhelmson, 2021, s. 717 og 729). Samtidig kom det frem i studiet utført av Heenan og Bennis (1999 i Döös & Wilhelmson, 2021) at ledere i komplekse organisasjoner oftere opplevde å ha manglende kunnskap innenfor ulike systemer og oppgaver. På den måten kan en flat bedriftsstruktur styrke bedriftens helhet ved å inkludere flere perspektiver, og oppnå en bredere kompetanse både innenfor ledelse og ulike avgjørelser i bedriften (Döös & Wilhelmson, 2021, s. 721).

2.4 Empowerment



Figur 2.4: Illustrasjon av studiens merkelapper med grønt søkelys på empowerment som blir beskrevet i avsnittene under.

Empowerment kan defineres som «en prosess hvor individer, grupper eller samfunn mobiliserer ressurser til å håndtere sine utfordringer» (Sørensen, Graff-Iversen, Haugstvedt, Enger-Karlsen, Narum & Nybø, 2002, s. 2379). Med andre ord betyr empowerment å oppleve kontroll over egne handlinger og beslutninger, og motsatsen til begrepet blir derfor *makteløshet* (Sørensen et al, 2002, s. 2380).

I denne studien vil jeg sette empowerment i sammenheng med *autonomi*, *kompetanseutvikling* og *motivasjon*, for å ha søkelys på betydningen av kontroll og selvutvikling i små tek-bedrifter.

2.4.1 *Autonomi*

Autonomi er blitt mye studert i forskningslitteraturen, og handler om «mengden frihet og uavhengighet et individ har når det gjelder å utføre arbeidsoppgaver» (Hackman & Oldham, 1975 i Morgeson & Humphrey, 2006, s. 1323). Senere har nyere studier utvidet konseptualiseringen til å gjelde tre forhold;

1. Frihet til å planlegge arbeidet.
2. Frihet til å ta beslutninger i egen arbeidssituasjon.
3. Frihet til å velge arbeidsmetode selv.

(Morgeson & Humphrey, 2006, s. 1323).

Overgangen til et kunnskapssamfunn har økt både digitalisering og globalisering som har ført til nye krav og forventninger i arbeidssituasjoner, både for kunnskapsledere og kunnskapsarbeiderne. Det hevdes at kunnskapsarbeid kan kjennetegnes som en «organisatorisk grenseløshet» (Andersen et al, 2014, s. 10). Dette fordi arbeidsoppgaver kan være endeløse og det forventes ofte at kunnskapsarbeidere skal være tilgjengelig utover «normal» arbeidstid, som videre kan føre med seg en form for arbeidsbelastning. I tillegg er ofte kunnskapsarbeidere sin egen «sjef» innad i prosjekter, som også betyr at man er ansvarlig for å kvalitetssjekke eget arbeid (Andersen et al, 2014, s. 10 og 14).

I forventningene kan det tidvis være vanskelig for kunnskapsarbeidere å sette grenser for egen arbeidsmengde, og dette kan resultere i uklare rammer mellom jobb og privatliv. Samtidig kan høy grad av autonomi i noen tilfeller resultere i overvåkning av medarbeidernes prestasjoner og effektivitet, som på sin side kan svekke arbeidsprestasjoner, samt tillitsforholdet mellom ledere og medarbeidere (Andersen et al, 2014, s. 10 og 14).

Autonomi innebærer fleksibilitet som kan anses som motsatsen til rigiditet. Flexibilitet i små bedrifter kan være hensiktsmessig ved at informasjon lett blir tilgjengelig, det blir ofte praktisert en flat bedriftsstruktur, og mulighetene for å ha god orden og oversikt er mer tilgjengelig enn hos eksempelvis større bedrifter. Samtidig hevdes det at små kunnskapsbedrifter oftere har velkvalifiserte medarbeidere som gjør reorganisering lettere, og dermed også bedriften mer fleksibel (Ramsdal, Skorstad og Strøm, 2009, s. 29-30).

Autonomi og fleksibilitet kan altså føre med seg både muligheter og utfordringer. Muligheter ved at det blant annet fremmer motivasjon og produktivitet, og gir rom for økt kunnskap, innovasjon og kreativitet. Utfordringer ved at blant annet friheten som autonomi representerer kan skape vanskeligheter for lederne i forhold til å utøve ledelse og kontrollstyring (Bakken et al, 2021, s. 32-33; Irgens og Wennes, 2011, s. 14).

Autonomi kan også skape en form for personlig avhengighet til arbeidet som kan føre med seg personlig stress, fremfor arbeidsrelatert stress. For mye fleksibilitet kan også legge til rette for en slags «grenseløshet» mellom arbeid, tid og rom (Andersen et al, 2014, s. 10).

Autonomistyrte bedrifter bør sørge for å ha ansatte med selvdisiplin og *ansvarskompetanse*. Ansvarskompetanse innebærer at medarbeiderne viser evner, vilje, initiativ og ansvar utover det som stillingsbeskrivelsen tilsier, uten at leder nødvendigvis er til stede. Å ha medarbeidere som viser ansvarskompetanse er viktig for å etablere engasjement, sikre kontinuerlig forbedring i bedriften og for å bygge en samarbeidende enhet (Andersen et al, 2014, s. 24).

Kunnskapsarbeid er preget av arbeidsoppgaver som innebærer stor grad av kompleksitet og endringer. Det blir derfor nødvendig at kunnskapsarbeidere tar på seg mer ansvar enn det som er «vanlig» i eksempelvis tradisjonelle bedrifter. Det handler om evner til å ligge i forkant av arbeidsinnhold og kunnskapsproduksjon, og dette krever mer enn de forutbestemte og definerte arbeidskravene (Andersen et al, 2014, s. 24).

Tillit må også nevnes som et sentralt innenfor autonomi. Siden autonomi handler om høy grad av selvledelse kan tillit redusere behovet for kontrollering, samt generere trygghet ovenfor lederens og arbeidstakernes arbeid og avgjørelser. Tillitsforhold bygges i praksis ved at leder formidler trygghet ovenfor kunnskapsarbeiderens oppgaveutførelse og handlinger på bedriftens vegner. Med andre ord dyrkes tillit av troverdige opplevelser og erfaringer ovenfor hverandre i ulike situasjoner, og brytes ned av gjentatte tillitsbrudd (Spurkeland, 2017, s. 195).

2.4.2 *Kompetanseutvikling*

Kompetanse defineres som et metabegrep i forhold til *kvalifikasjoner*. Kvalifikasjoner kan beskrives som ferdigheter man tilegner seg fra forskjellige fagområder og oppgaver.

Kompetanse beskrives som en evne til å vurdere og håndtere flere kvalifikasjoner ved ulike fagfelt innen en sammenheng. Med dette menes det at kompetanse innebærer å vurdere hvordan man utnytter kvalifikasjoner fra ulike fagområder på en rasjonell måte, med god forståelse over det helhetlige bildet (Westeren, 2013, s. 52).

En medarbeiders kompetanse består av komplekse og dynamiske ressurser som unike ferdigheter, evner og holdninger. Av den grunn kan det være vanskelig for en leder å danne et helhetlig bilde av en persons kompetanse fordi fenomenet er så omfattende og komplekst

(Lai, 2011, s. 54). Kompetanse er en sentral faktor i kunnskapsbedrifters produksjonsprosesser fordi det danner fundamentet for kunnskapsarbeiderens utfoldelsesmuligheter, og det kan tilføre mening, mestring og motivasjon (Bakken et al, 2014, s. 75).

Kompetanseutvikling er også en viktig kilde for kunnskapsbedriftens verdiskaping. Verdiskaping er essensielt for kunnskapsbedrifters økonomiske stabilitet fordi forutsigbarheten som industrisamfunnet representerte tilsynelatende er blitt erstattet med usikkerhet, større kompleksitet og høyere krav om mer kunnskap. Kravene har økt for å kunne tåle de nyskapende informasjons- og kunnskapsdrevne prosessene i et konkurrerende marked (Johannessen & Olsen, 2008, s. 12-13). Begrepet *verdiskaping* innebærer hva kunnskapsarbeiderne bidrar med til bedriftens økonomiske verdi ved hjelp av unik og individuell kompetanse. Derfor innebærer det også å fremme kunnskapsarbeidernes motivasjon og evner, som videre kan påvirke trivsel og produktivitet (Lines, 2011, s. 24). Kontroll over hvilke kompetanse som skal utvikles, utveksles og integreres blir dermed en nødvendig styringsmekanisme for å opprettholde kunnskapsbedriftens verdiskaping (Johannessen & Olsen, 2008, s. 12-13).

Bedrifter investerer ofte store ressurser i organisasjonsutvikling, men investeringene kan bli verdiløse om kompetansen ikke kommer til nytte i organisasjonen. Det er derfor viktig at kunnskapsarbeidere opplever *kompetansemobilisering*, som innebærer at de får adekvate muligheter til å bruke egen kompetanse aktivt i arbeidshverdagen (Lai, 2011, s. 49).

Kompetanse innebærer å handle, prestere og å nå mål. For å omskape kompetanse til verdi må mobilisering fremmes av muligheter, oppgaver og utfordringer. Det hevdes at kompetansemobilisering kan øke selvstendighet, motivasjon, mestringstro⁵, trivsel og tilhørighet i bedriften. Lav kompetansemobilisering hevdes å kunne føre til redusert trivsel, manglende lojalitet og ønske om å bytte jobb (Lai, 2011, s. 55).

En sterk læringskultur er avhengig av at lederne har søkelys på kontinuerlig utvikling i bedriften, samt har tid, ressurser og en tilrettelagt organisasjonsstruktur som støtter opp om læringsprosessene (Jakobsen, 2010). Samtidig kan lojalitet ovenfor egen karriere ofte stå

⁵ *Mestringstro* innebærer at kunnskapsarbeiderne har tro på at egen kompetanse er nyttig i bedriften. Noen medarbeidere kan tidvis tvile på egne evner og undervurdere seg selv, som videre kan gå ut over bedriftens verdiskaping (Lai, 2011, s. 54).

sterkere enn lojaliteten ovenfor arbeidsgiver når det kommer til kompetanse og muligheter. Det kan derfor være essensielt å ha søkelys på gode arbeidsforhold i takt med utviklingsmulighetene, som kan styrke kunnskapsarbeidernes lojalitet (Nordhaug, 2002).

2.4.3 *Motivasjon*

En engasjert og motivert stab er svært viktig for konkurransekraft og avgjørende for bedriftens resultater. Om de ansatte ikke er motivert kan dette påvirke produktkvalitet og arbeidsmiljøet. Det er på en side kunnskapsarbeiderens ansvar å underbygge egen motivasjon, på den andre siden er det lederens forpliktelse å tilrettelegge et arbeidsforhold som gjør det mulig for kunnskapsarbeiderne å opprettholde motivasjonen (Vik, 2007, s. 201).

I motivasjonsbegrepet er det sentralt å skille mellom *indre* og *ytre motivasjon*. Når en opplever indre motivasjon vil handlingen man utfører virke tilfredsstillende, og man er genuint interessert og engasjert. Når man er ytre motivert er det ytre faktorer som påvirker måloppnåelsen, som for eksempel økonomiske gevinster eller sosial status (Furnham, 2020, s. 377). På samme måte som det er meningsløst å betale penger for at mennesker skal ha det gøy, kan det være avgjørende å gi økonomiske belønninger for å få mennesker til å gjøre noe de i utgangspunktet ikke er engasjert i (Furnham, 2020, s. 377).

Ifølge Lines (2011) handler motivasjon i kunnskapsarbeid om å betrakte to fenomener:

1. Om kunnskapsarbeideren ønsker å engasjere seg i en arbeidsoppgave.
2. Hvor hardt og målrettet vil kunnskapsarbeideren jobbe, samt hvor utholdende vil hen være i utførelsen av oppgaven (Lines, 2011, s. 24).

Selv om kunnskapsarbeidere fremstår som svært motivert i sitt arbeid, er det mer realistisk å ta utgangspunkt i at de anvender et «normalt» nivå av arbeidsinnsats (Lines, 2011, s. 25).

Kunnskapsarbeid innebærer stor grad av selvledelse, og det kan derfor i noen tilfeller være utfordrende å lede kunnskapsarbeidere til å jobbe mot kollektive mål fordi de ofte ikke lar seg kommandere av byråkratiske holdninger. Samtidig er det viktig at de blir motivert og inspirert, fordi det påvirker deres kunnskap og kreativitet (Grund, 2006).

Det er flere ting som kan påvirke kunnskapsarbeidernes motivasjon negativt i en kunnskapsbedrift. For eksempel kan overvåking eller måling av arbeidsinnsats være destruktivt. Det er derfor viktig å finne en balanse mellom disse forholdene, selv om det kan

innebære å ha mindre kontroll på effektivitet, kreativitet og arbeidsinnsats for lederne (Christiansen & Foss, 2011, s. 43).

Ifølge Ficher, Malycha og Schafmann (2019) er det gjort lite forskning på indre og ytre motivasjon i arbeid som er avhengig av kreativitet og innovasjon. Ficher et al (2019) utførte en faktoranalyse av 90 kunnskapsarbeidere i et internasjonalt selskap og kom frem til to belønningsformer som tilsynelatende kunne fremme motivasjon på en konstruktiv måte. Dette var *relasjonelle belønninger* og *transaksjonelle belønninger*.

Relasjonelle belønninger innebærer blant annet annerkjennelse og tilbakemeldinger på ytelser i form av takkekort, gaver, offentlige kunngjøringer av prestasjoner eller å få tildelt attraktive arbeidsoppgaver som kunne resultere i prestisje (Ficher, Malycha & Schafmann, 2019, s. 4).

Transaksjonelle belønninger innebærer enhver form for økonomisk kompensasjon og er konkrete belønninger i form av økning i grunnlønn, bonuser, eller ekstern opplæring med lønnsjusteringer som resultat. Funnene deres viste en statistisk signifikans som tydeliggjorde at relasjonelle belønninger skapte en form for indre motivasjon, som videre bidro til økt kreativitet og innovasjon hos medarbeiderne. Samtidig viste funnene at transaksjonelle belønninger ikke ga en statistisk signifikans mellom indre motivasjon, kreativitet og innovasjon. De foreslår derfor at «riktige» former for ytre motivering kan gi en slags synergieffekt hos kunnskapsarbeidere (Ficher et al, 2019, s. 4).

2.5 Situasjonsbestemt ledelse

Ledelse er et svært komplekst og omstridt begrep med utallige forslag til definisjoner (Sims et al, 2009, s. 150). Ledere praktiserer vanligvis både styring, maktbruk og ledelse i en og samme posisjon. Ordet ledelse kan dermed ansees som et nokså upresist begrep, og deles derfor inn i ledelse («leadership») og styring («management») i internasjonal faglitteratur (Arnulf, 2012, s. 10).

For å konkretisere ledelse i denne studien har jeg valgt å ta utgangspunkt i Sims et al (2009) forslag til definisjon; «ledelse er påvirkning av andre» (Sims et al, 2009, s. 150).

En leder kan bruke ulike lederstiler eller lederadferd til å påvirke andre menneskers tanker og adferd. Basert på Sims et al (2009) forskning hevder de at spesifikke lederstiler kan kombineres sammen i en form for situasjonsbestemt ledelsesadferd, som kan fungere mer

effektivt, enn spesifikke lederstiler. Med dette mener de at valg av lederstil bør avhenge av situasjon og person (Sims et al, 2009, s. 150).

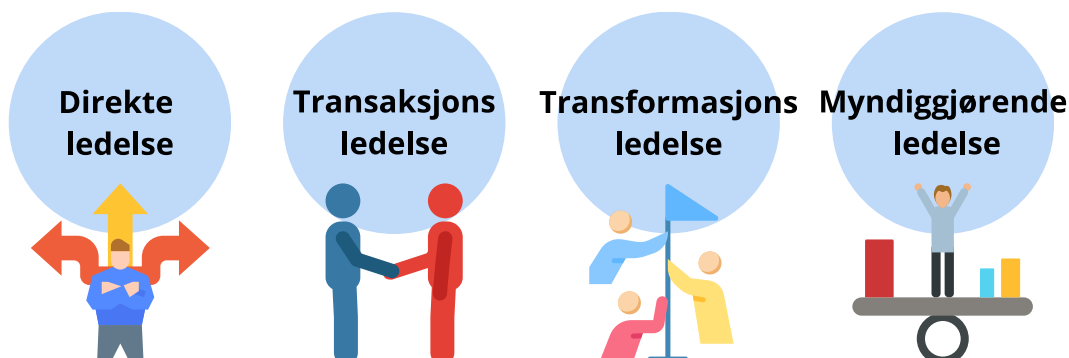
Situasjonsbestemt ledelse er i organisasjonsslitteraturen kjent fra Fiedlers (1967 i Sims et al, 2009) mål-middel-modell, House (1971 i Sims et al, 2009) sti-mål teori og spesielt Hersey og Blanchards (1984 i Sims et al, 2009) situasjonsbestemte ledelsesteori. Disse teoriene har lenge vært en del av organisasjonsslitteraturen, men praktiserende ledere har gitt uttrykk for å savne mer veiledning i hvordan disse teoriene skal settes ut i praksis i ulike situasjoner. Derfor er forskning på situasjonsbestemt ledelse fortsatt relevant i organisasjonsslitteraturen (Sims et al, 2009, 150).

Grunnen til at jeg har valgt å ta utgangspunkt i Manz og Sims (2001) situasjonsbestemte ledelsesmodell er fordi den ifølge Sandvik (2011) er benyttet mye innenfor forskning på kunnskapsarbeid både internasjonalt og nasjonalt. Derfor syntes jeg det ble sentralt å undersøke sammenhengen mellom denne modellen og opplevelser av det psykososiale arbeidsmiljøet i tek-bedriftene.

Yukl (1998 i Pearce et al, 2003) hevder at det er viktig å forstå generelle mønstre i lederadferd og hvordan disse henger sammen. Det hevdes at ledelsesteorier ofte kan påvirke de grunnleggende rammene som lederen praktiserer slik som blant annet opplæring, valg, vurderinger og utviklingsmuligheter. Ledelse ansees å være en viktig uavhengig variabel i forskningslitteraturen, derfor mener Hunt (1996 i Pearce et al, 2003) at det er essensielt å utvikle tydelige og empirisk nøyaktig utgaver av teorier – slik at teoriene kan være mulig å formidle i praksis (Pearce et al, 2003, s. 293-294).

2.5.1 Situasjonsbestemt ledelsesmodell

Manz & Sims (2001) situasjonsbestemte ledelsesmodell







Figur 2.5: Illustrasjon av de fire lederstilene i den situasjonsbestemte ledelsesmodellen av Manz og Sims (2001).

Den tradisjonelle tofaktorteorien bestående av lederstilene; transaksjonsledelse og transformasjonsledelse har dominert deler av ledelsesforskningen frem til 2000-tallet (Pearce et al, 2003, s. 275). Manz og Sims (2001) ønsket å integrere ulike ledelsesperspektiver ved å foreslå en firefaktortypologi som inneholdt lederstilene; *direkte ledelse*, *transaksjonsledelse*, *transformasjonsledelse* og *myndiggjørende ledelse* (Manz & Sims, 2001, s. 18; Pearce et al, 2003, s. 275).

Pearce et al (2003) ønsket i likhet med Manz og Sims (2001) å utvikle tofaktorteorien ved å undersøke de fire lederstilene. Forfatterne analyserte typologien i tre ulike studier, først i en historisk analyse basert på ledelseslitteraturen, deretter i utforskende empiriske faser og avslutningsvis ved hjelp av en *confirmatory factor analysis (CFA)*. Forskerne fant i disse tre studiene støtte for at de fire lederstilene i Manz og Sims (2001) situasjonsbestemte ledelsesmodell hadde distinkte trekk som kunne knyttes opp mot praktiserende lederatferd, se figur 2.6. Lederstilene viste dermed empirisk støtte for å kunne utvide den tradisjonelle tofaktorteorien, til en firefaktortypologi bestående av de fire nevnte lederstilene (Manz & Sims, 2001, s. 18; Pearce et al, 2003, s. 290-294).

Jeg vil i de neste delavsnittene gi en utdypet beskrivelse av de fire ulike lederstilene i firefaktortypologien.

Manz og Sims (2001) situasjonsbestemte ledelsesmodell

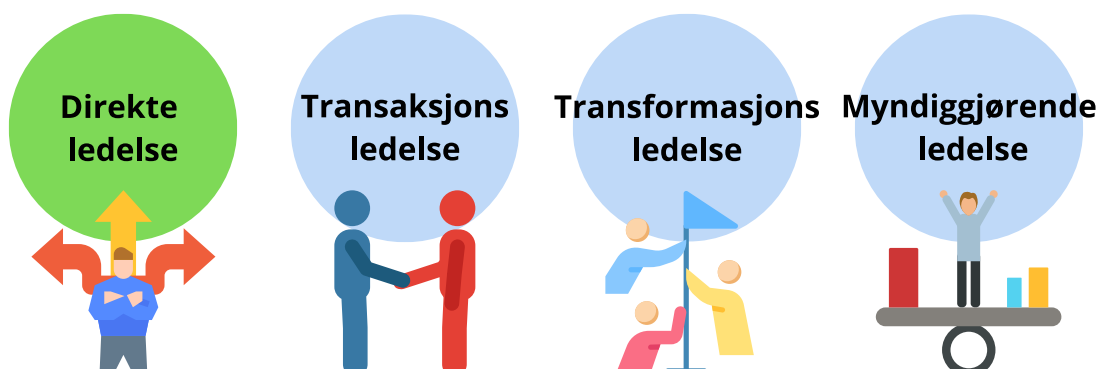
Lederstil	Kjennetegn
<p style="text-align: center;">Direkte ledelse</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Instruksjon og kommando. • Tildelte mål • Betinget irttesettelse
<p style="text-align: center;">Transaksjonsledelse</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Betinget materielle belønninger. • Betinget personlige belønninger.
<p style="text-align: center;">Transformasjonsledelse</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Stimulering og inspirasjon. • Visjon. • Idealisme. • Utfordrer status quo.
<p style="text-align: center;">Myndiggjørende ledelse</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Oppmuntrer alternativ tenkning. • Oppmuntrer selvbelønning. • Oppmuntrer selvledelse. • Deltakende målsetting. • Oppmuntrer samarbeid.

Tabell 2.1: Fremstilling av resultater fra CFA-modellen inspirert av Pearce et al (2003) med beskrivelse av lederstilenes distinkte atferdskomponenter.

(Egen illustrasjon oversatt fra Pearce et al, 2003, s. 294).

2.5.2 Direkte ledelse

Manz & Sims (2001) situasjonsbestemte ledelsesmodell



Figur 2.6: Illustrasjon av situasjonsbestemt ledelse med grønt søkelys på direkte ledelse som blir beskrevet i avsnittet under.

Direkte ledelse dominerte forskningslitteraturen fra 1950-tallet til 1970-tallet, og har vært ansett som den tradisjonelle måten å lede for å oppnå effektive måloppnåelser og gode prestasjoner. Fra midten av 60-tallet møtte forskning på lederstilen motstand som har resultert i at direkte ledelse har blitt begrenset til å være effektiv i visse situasjoner, men ikke i et utelukkende perspektiv (Liu et al, 2003, s. 11).

Direkte ledelse er forankret i Douglas McGregors (1960 i Pearce, 2004, s. 275) teori X⁶, som går ut fra at mennesket har det iboende i seg å ikke ville arbeide, og trenger derfor strenge, tydelige og kontrollerende instruksjoner for å utføre arbeid (Pearce, 2004, s. 275-276).

En leder som praktiserer direkte ledelse har tydelige forventinger knyttet til individuelle måloppnåelser og overvåker medarbeidernes arbeidsprestasjon, samt gir tilbakemelding på både ris og ros. Lederen bruker posisjonsmakt for å strukturere arbeidsoppgaver og er tydelig på hva som forventes av de ansatte. Hensikten er ikke utelukkende å være kontrollerende, men å utføre ledelse som er oppgaveorientert, oversiktlig, tydelig og effektiv, samt redusere oppgave- og rolleusikkerhet. Samtidig kan beslutninger bli tatt raskere og arbeidsprosesser kan bli mer effektive i alle ledd (Sandvik, 2014, s. 56).

Selv om lederstilen har blitt kritisert for å være rigid og instruerende har forskning (Derue, Nahrgang, Wellman & Humphrey i 2011 i Sandvik, 2014, s. 57) vist at lederstilen kan skape både tilfredshet og motivasjon, samt ført til gode arbeidsprestasjoner og høy grad av

⁶ Denne teorien vil ikke bli utdypet nærmere siden det er en sekundær teori som ikke er relevant for studiens hensikt.

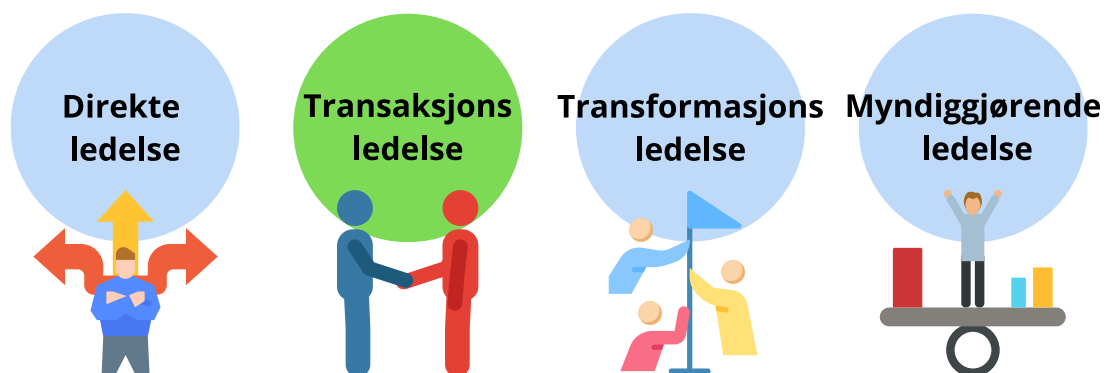
effektivitet i kunnskapsbedrifter. Direkte ledelse har også vist seg å være velfungerende i teamprestasjoner som er preget av et operativt miljø med mange prosjekter (Sandvik, 2014, s. 57).

Yun et al (2005 i Sandvik, 2014, s. 57) hevder at direkte ledelse spesielt kan være foretrukket når bedriften arbeider med prosjekter eller oppgaver som er spesielt kritisk for bedriften, eller i kritiske perioder (Sandvik, 2014, s. 57).

I kunnskapsbedrifter er ofte arbeidsoppgaver ustrukturerte som kan være en utfordring for ledere, når kunnskapsarbeidere arbeider med komplekse oppgaver med høy grad av autonomi. Direkte ledelse kan være nyttig for å strukturere arbeidsoppgavene, slik at produktive og effektive løsninger raskere kan bli implementert. Lederstilen kan også være nyttig spesielt i starten av prosjekter eller arbeidsprosesser, fordi det kan tilføre en konstruktiv og koordinerende form for ledelse som er tydelig. På den andre siden kan lederstilen være ugunstig og bli ineffektivt i enkle og repeterende oppgaver fordi den kan bli oppfattet som unødvendig og irriterende (Sandvik, 2011, s. 59-60).

2.5.3 Transaksjonsledelse

Manz & Sims (2001) situasjonsbestemte ledelsesmodell



Figur 2.7: Illustrasjon av situasjonsbestemt ledelse med grønt søkelys på transaksjonsledelse som blir beskrevet i avsnittet under.

Transaksjonsledelse kan ansees som et bytteforhold mellom leder og medarbeider, der en form for belønning blir gitt etter innsats og/eller prestasjon. Lederstilen er forankret i Vrooms (1964 i Sandvik, 2011) forventningsteori, Adams (1963 i Sandvik, 2011) rettferdighetsteori og Skinners (1953 i Sandvik, 2011) forsterkningsteori ⁷ (Sandvik, 2011, s. 59). Av disse

⁷ Disse sekundære teoriene vil ikke bli utdypet nærmere siden de ikke er relevant for studiens hensikt.

klassiske teoriene har transaksjonsledelse basert seg på å gi arbeidstakeren rettferdige og attraktive belønninger for ønsket adferd (Sandvik, 2011, s. 59).

Transaksjonsledelse kan kjennetegnes av tre faktorer. Jeg har tatt utgangspunkt i Bass, (2019) beskrivelse:

1. Betinget belønning: Lederen gir belønning etter innsats, gode prestasjoner og gir anerkjennelse for gode resultater.
2. Ledelse ved unntak (aktivt): Lederen er oppmerksom og leter etter avvik fra regler og rutiner, samt korrigerer avvik når det trengs.
3. Ledelse ved unntak (passiv): Lederen griper kun inn i situasjoner når det er nødvendig og kritisk.

(Bass, 2019, s. 130).

Transaksjonsledelse er nyttig fordi lederen tydelig definerer mål og forventninger ved å formidle ønsket resultat, med en belønning som sluttresultat. Kunnskapsarbeideren blir videre gitt frihet til å velge fremgangsmåte, kompleksitet og risiko i utførelsen av arbeidsoppgaven. Et tydelig og avklarende arbeidsforhold kan styrke relasjonen mellom leder og kunnskapsarbeider, samtidig som det blir gitt fleksibilitet og autonomi. Dette kan være faktorer som utgjør attraktivitet for kunnskapsarbeidere (Sandvik, 2011, s. 59).

Imidlertid kan transaksjonsledelse også være knyttet til «middelmådighet» om lederen kun griper inn når rutiner eller prosedyrer ikke blir fulgt – som beskrevet i *passiv ledelse ved unntak*. En slik transaksjonsleder kan benytte seg av disiplinære og autoritære trusler for å få medarbeidere til å utføre ønsket resultat. Dette kan formidle en ineffektiv ledelse som i et langsiktig perspektiv virker mot sin hensikt ved å skape lav indre motivasjon og produktivitet. Hvorvidt de ansattes motivasjon påvirkes av belønning eller å slippe «straff», avhenger av lederens makt over belønning og straff, samt i hvilken grad de ansatte ønsker belønningen eller frykter straffen (Bass, 2019, s. 129).

Utfordringer ved transaksjonsledelse i kunnskapsbedrifter kan være at ytre belønninger også styrker ytre motivering. Kunnskapsarbeiderene kan derfor begynne å måle belønninger opp mot andre bedrifters belønningssystemer, som kan resultere i at andre organisasjoner blir oppfattet som mer attraktive (Sandvik, 2011, s. 59). Transaksjonsledelse kan derfor passe best i bedrifter hvor mål og struktur er tydelige, og hvor arbeidstakere har en klar arbeidsbeskrivelse med lav kompleksitet (Sandvik, 2011, s. 61).

2.5.4 Transformasjonsledelse

Manz & Sims (2001) situasjonsbestemte ledelsesmodell



Figur 2.8: Illustrasjon av situasjonsbestemt ledelse med grønt søkelys på transformasjonsledelse som blir beskrevet i avsnittet under.

Som en kontrast til *transaksjonsledelse* ble *transformasjonsledelse* utviklet av sosiologen James MacGregor Burns (1978) ide om å erstatte bytteforholdet mellom leder og medarbeider, med en verdibasert kommunikasjon (Arnulf, 2020, s. 56). Mens transaksjonsledelse konsentrerer seg om hensiktsmessige bytteforhold som kan skape motivasjon, har transformasjonsledelse søkelys på et gjensidig forhold mellom leder og medarbeider. Forholdet innebærer oppmerksomhet på medmenneskelighet, individuelle behov og karisma som fremhever stolthet, tillit, respekt og visjoner (Bass, 2019, s. 130).

Transformasjonsledere er inspirerende, engasjert og kommuniserer godt ved å formidle følelser, verdier, forventninger og mål. Bevisst verdifelleskap er en sentral mekanisme i denne lederstilen, fordi transformasjonsledere ønsker å utvide og stimulere ansattes interesser til å handle om felleskapets beste, fremfor egennytte (Bass, 2019, s. 130; Arnulf, 2020, s. 56). På den måten kan både ledere og kunnskapsarbeidere løfte hverandres moral og motivasjon (Hetland & Sandal, 2003, s. 148). Det hevdes videre at ledere som utøver transformasjonsledelse oftere blir vurdert som mer effektive og dyktige, enn transaksjonsledere (Bass, 2019, s. 131).

Ifølge Sandvik (2011) består teorien bak transformasjonsledelse av Bass (1985) teori om transformasjonsledelse, Webers (1947 i Sandvik, 2011) sosiale teori om karisma, og karismatisk ledelse⁸ av Conger og Kanungo (1988, 1998 i Sandvik, 2011) og House (1977 i Sandvik, 2011, s. 59). Teoriene har i senere tid utviklet seg i ulike retninger innenfor ledelse,

⁸ Disse sekundære teoriene vil ikke bli utdypet nærmere siden de ikke er relevant for studiens hensikt.

likevel hevdes de å kunne samles i et paradigme siden de i stor grad konvergerer med hverandre (Sandvik, 2011, s. 59).

Transformasjonsledelse deles inn i fire komponenter, som også blir kalt de fire I-ene. Jeg har valgt å ta utgangspunkt i utformingen til Bass, (2019) og Northouse (2019):

1. Idealisert innflytelse (emosjonell komponent): Lederen er karismatisk og blir betraktet som respektert og tillitsfulle, samt er en inspirerende rollemodell som de ansatte kan identifisere seg med. Lederen har høy standard for arbeidsmoral og etikk, og blir betraktet for å ta fornuftige og riktige valg i ulike situasjoner.
2. Inspirerende motivasjon (inspirerende komponent): Lederen er entusiastisk og engasjert, samt skaper optimisme rundt ambisjoner og mål ved hjelp av god kommunikasjon. Lederen skaper tilhørighet ved å ha søkelys på felles visjoner, inspirerer ved å motivere, samt benytter en symbolsk og emosjonell tilnærming.
3. Intellektuell stimulering (stimulerende komponent): Lederen er særlig støttende i selvstendig, utviklende og nyskapende adferd. Samtidig skaper lederen et inkluderende og utfordrende miljø som fremmer kreativitet og innovasjon.
4. Individuelle hensyn (støttende komponent): Lederen fungerer som en slags trener ved å lytte aktivt, gi støtte, oppmerksomhet og tar hensyn til individuelle behov som kan fremme personlig vekst, samt instruere og gi gode råd.

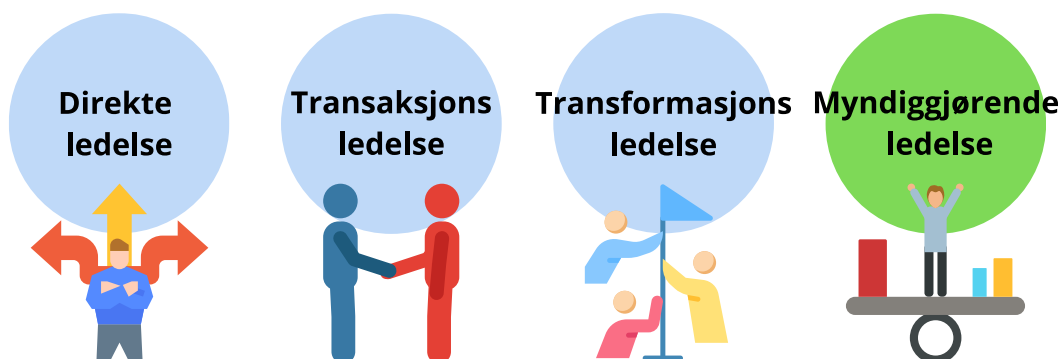
(Bass, 2019, s. 130; Northouse, 2019, s. 192-193)

Transformasjonsledelse er ideelt i kunnskapsbedrifter fordi det etableres en felles og tydelig overordnet visjon som kan skape emosjonelt engasjement og felles tilhørighet basert på kollektive mål. Dette kan utgjør en nyttig styringsmekanisme i kunnskapsbedrifter, hvor kunnskapsarbeidere ofte forfølger individuell selvrealisering (Sandvik, 2011, s. 59). Samtidig har transformasjonsledelse vist seg å være effektiv når det gjelder å fremme kreativitet og innovasjon, noe som utgjør en vesentlig konkurransefordel - særlig i kunnskapsbedrifter (Gong, Huang & Farah, 2009 i Sandvik, 2011, s. 59).

Transformasjonsledere kan oppleve utfordringer når de skal forsøke å initiere endringer, særlig i kunnskapsbedrifter hvor kunnskapsarbeiderne har høy kompetanse. Det kan derfor være hensiktsmessig at lederne tar et steg opp fra den intellektuelle stimuleringen, og samarbeider med kunnskapsarbeideren om å skape en felles og oppnåelig visjon som kan gagne begge parter i bedriften (Sandvik, 2011, s. 59).

2.5.5 Myndiggjørende ledelse

Manz & Sims (2001) situasjonsbestemte ledelsesmodell



Figur 2.9: Illustrasjon av situasjonsbestemt ledelse med grønt søkelys på myndiggjørende ledelse som blir beskrevet i avsnittet under.

Myndiggjørende ledelse, også kjent som *superledelse* er en styringsmekanisme hvor lederen legger til rette for autonomi, slik at kunnskapsarbeiderne opplever frihet, ansvar og innflytelse over eget arbeid (Sandvik, 2014, s. 57; Sandvik, 2011, s. 60). Lederstilens hensikt er å veilede kunnskapsarbeiderne til å lede seg selv, ved hjelp av å utvikle individuelle mål og belønningsbetingelser knyttet til deres målsetninger (Houghton & Yoho, 2005, s. 69). Når lederen deler sin maktposisjon på denne måten, fører det til lite byråkrati som kan betegnes som en *flat bedriftsstruktur* (Pearce, 2004).

Lederstilen innebærer at lederen har en mindre aktiv rolle sammenlignet med de andre nevnte lederstilene, og den krever derfor mer selvdisciplin og engasjement fra de ansatte. Tillit, autonomi og frihet kan føre til at kunnskapsarbeiderne opplever et mentalt eierskap til bedriften, som videre kan stimulere til konstruktiv og positiv tenkning rundt arbeidsoppgaver. Myndiggjørende ledelse legger til rette for selvledelse både på individnivå og i team. Lederstilen skiller seg fra direkte ledelse og transaksjonsledelse ved at den ikke har søkelys på overvåkning, styring og kontroll (Martinsen, 2019, s. 428).

Myndiggjørende lederstil ansees som en videreutvikling av transformasjonsledelse, men det er imidlertid for stor variasjon til å se tydelige sammenhenger. Dette skyldes at transformasjonsledelse er en støttende lederstil som oppfordrer til autonom tenkning og handle, mens myndiggjørende lederstil innebærer å ha tillit til medarbeidernes autonomi, både i utførelse og oppnådde resultater (Houghton & Yoho, 2005, s. 70).

Myndiggjørende ledelse er utviklet ved hjelp av sosial kognitiv teori (Banduras, 1969 i Houghton & Yoho, 2005) og deltakende målesettingsteori⁹ (Erez & Arad, 1986 i Houghton & Yoho, 2005). Sosial kognitiv teori hevder at et gjensidig triadisk forhold mellom leder, følger og fag kan oppmuntre til selvledelsesstrategier for å håndtere kognitive prosesser og adferd i respektive miljøer. Selvledelsesstrategier kan øke oppfatningen av å være meningsfull, kompetent, selvstyrende og ha kontroll (Banduras, 1986 i Houghton & Yoho, 2005, s. 69).

Lederstilen har i likhet med transformasjonsledelse vist seg å være effektiv i kunnskarbeid ved å fremme kreativitet og effektivitet (Zhang & Bartol, 2010 i Sandvik, 2011, s. 60). Det er også blitt hevdet at myndiggjørende ledelse i visse situasjoner kan føre til større ytelser og mer tilfredshet, enn instruerende lederstiler (Erez og Asad, 1986 i Houghton & Yoho, 2005, s. 70).

Manz og Sims (1991) beskriver syv steg man bør mestre for å bli en god myndiggjørende leder, dette er;

1. Lære å lede seg selv.
2. Formidle de lærte evnene til de ansatte.
3. Oppfordre de ansatte til å sette seg selverklærte mål.
4. Skape positive tankesett.
5. Skape selvledelse ved hjelp av konstruktiv reprimande.
6. Generere selvledelse i teamarbeid.
7. Skalere en bemyndigende kultur i bedriften.

(Manz & Sims, 1991, s. 23-29).

Imidlertid fremhever Manz og Sims (1991) at selvledelse er en ferdighet som tar tid å utvikle, og den er ikke nødvendigvis egnet for alle arbeidstakere på grunn av individuelle egenskaper og interesser. De påpeker at myndiggjørende ledere er avhengig av å ha motiverte kunnskapsarbeidere som er villig til å yte ekstra innsats for å oppnå resultater (Manz & Sims, 1991, s. 30; Manz & Sims, 2001, s. 89).

Houghton og Yoho (2005) poengterer at myndiggjørende ledelse ikke bør ansees som en universell løsning for alle kunnskapsbedrifter. Dette fordi lederstilen viser seg å være mest effektiv der medarbeidere er blitt gitt betydelig tillit av lederen og besitter høy kompetanse. Lederstilen er også godt egnet for arbeidsprosesser som innebærer langsiktige mål, da

⁹ Disse teoriene vil ikke bli utdypet nærmere siden de er sekundære teorier som ikke er relevant for studiens hensikt.

myndiggjørende ledere kan virke mindre effektiv og tiltaksløs i operasjonelle og stressende arbeidsmiljø. En forutsetning for god myndiggjørende ledelse er derfor å veilede medarbeiderne til å mestre selvledelse på en effektiv måte, samtidig som arbeidsoppgaver, forventinger og mål blir formildet og forstått i forkant (Houghton & Yoho, 2005, s. 69-70).

2.6 Oppsummering av teorikapittel

I dette kapitlet har jeg beskrevet studiens teoretiske ramme som legger grunnlaget for studiens diskusjon i kapittel fem.

Innledningsvis beskrev jeg den teoretiske konteksten som innebar grunnleggende teori om det psykososiale arbeidsmiljøet. Deretter viste jeg en tredelt inndeling av de overordnede merkelappene *samhold*, *samskapelse* og *empowerment*, samt relevante underkategorier.

I avsnittet om *samhold* har jeg formidlet en utvidet forståelse av at trygge relasjoner er viktig for kunnskapsarbeidernes trivsel og for bedriftens verdiskaping. Tilhørighet ble påpekt som vesentlig for trivsel, produktivitet og helse. Psykologisk trygghet ble beskrevet å kunne styrke en åpen kommunikasjon, samt en god kultur som fremmet personlig risikotaking, effektivitet og kreativitet.

I forbindelse med *samskapelse* har jeg vist til teori som påpeker at en god arbeidskultur kan være en av kunnskapsbedriftenes viktigste konkurransefortrinn. Samtidig har jeg beskrevet at en flat bedriftsstruktur blant annet kan styrke bedriftens helhet ved å inkludere flere perspektiver.

Under merkelappen *empowerment* har jeg beskrevet at autonomi var viktig for kunnskapsarbeidernes frihet til å planlegge arbeide selv. Kompetanseutvikling ble formidlet som en sentral rolle i kunnskapsbedrifters verdiskapning, og kompetansemobilisering ble fremhevet som nødvendig for motivasjon og trivsel. Motivasjon ble lagt frem som avgjørende for engasjement og produktivitet. Det ble skilt mellom indre og ytre motivasjon, samt relasjonelle belønninger og transaksjonelle belønninger.

I andre del av den teoretiske rammen beskrev jeg Manz og Sims (2001) situasjonsbestemte ledelsesmodell og utdypet lederstilene: *direkte ledelse*, *transaksjonsledelse*, *transformasjonsledelse* og *myndiggjørende ledelse*. Direkte ledelse ble beskrevet som en instruerende og rigid lederstil, transaksjonsledelse ble fremhevet som en lederstil basert på belønningsprinsipper, transformasjonsledelse ble lagt frem som idealistisk

og inspirerende, mens myndiggjørende lederstil ble beskrevet som tilretteleggende for selvledelse og tillit.

Figur 2.10 viser en samlet illustrasjon av fenomenene jeg skal utforske sammenhengen mellom i kapittel fem. I neste kapittel vil jeg presentere en gjennomgang av studiens metodiske vurdering, samt demonstrere hvordan undersøkelsen har blitt strukturert og gjennomført.



Figur 2.10: Samlet illustrasjon av studiens tre relevante forhold i det psykososiale arbeidsmiljøet og de fire lederstilene i Manz og Sims (2001) situasjonsbestemt ledelsesmodell, samt oppgavens problemstilling.

3 Metode

I dette kapittelet vil jeg presentere og reflektere over valg av metode og design, planlegging og gjennomføring, organisering av datainnsamling og analyse. Avslutningsvis presenterer jeg metoderefleksjon i form av reliabilitet, validitet, generaliserbarhet og forskningsetikk. Kvaale og Brinkmann (2015) definerer ordet *metode* som «veien til målet» (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 140). For å finne veien til målet er det essensielt å ha en formening om hva målet er og hvordan man planlegger å komme seg dit (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 140).

Metodevalgene har jeg tatt på bakgrunn av oppgavens formål, problemstilling og forskningsspørsmål.

3.1 Valg av metode og forskningsdesign

Som forsker må man ta stilling til hvilken metode man skal velge for å innhente datamaterialet (Thagaard, 2021).

I denne studien kunne jeg ha valgt en kvantitativ metode for å nå ut til flere og et bredere spekter av informanter ved hjelp av for eksempel digitalt spørreskjema. Dette kunne vært hensiktsmessig for å innhente mer generaliserbar informasjon fra ulike bedrifter. På den andre siden kunne en kvantitativ metode potensielt skapt utfordringer ved å finne nok informanter som ville delta. Samtidig hadde det vært vanskelig å sikre høy svarprosent som kunne gitt meg utfordringer i forhold til å få et tilstrekkelig datamateriale innenfor tiden jeg hadde disponibel.

Jeg valgte derfor i dette studiet å benytte en kvalitativ metode hvor jeg utførte semistrukturerte dybdeintervju. Dette valgte jeg fordi jeg ønsket å møte informantene, og lytte til deres personlige og subjektive opplevelser av det psykososiale arbeidsmiljøet samt ledernes praktisering. Jeg ønsket å intervju både medarbeidere og ledere i tek-bedriftene, som jeg håpet kunne gi et innblikk i deres relasjoner på et mer nyansert nivå enn eksempelvis fra et spørreskjema. Samtidig så jeg en kontekstuell verdi i å få et lite innblikk i bedriftenes arbeidshverdag, og i tillegg få muligheten til å skape en relasjon til informantene jeg intervjuet.

Kvalitativ metode har som formål å oppnå en dypere forståelse av sosiale fenomen, ved hjelp av blant annet av forskningsintervju, feltarbeid eller observasjoner. Når man utfører kvalitativ forskning søker man kunnskap som kan fremheve prosesser og meninger som ikke

kan måles i frekvens eller kvantitet, slik som kvantitative design (Thagaard, 2021, s. 15-16). Kvalitativ metode kjennetegnes ved at man undersøke fenomen i dybden ved hjelp av få enheter, samtidig som man er mer fleksibel enn kvantitativ metode. Flexibilitet kan være nyttig i en forskningsprosess for å ha muligheten til å være mer tilbøyelig for endring i utforming og forståelser underveis i prosessen (Thagaard, 2021, s. 15-16).

Det kvalitative forskningsintervjuet er nyttig for å innhente nyanserte beskrivelser for å få en dypere forståelse av ulike sosiale fenomen (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 44). Et kvalitativt forskningsintervju skal inneholde en viss struktur og hensikt er å kunne avdekke nyanserte beskrivelser fra informantens livsverden. Samtidig er det sentralt å være bevisst på implisitte budskap som kan leses «mellom linjene». Den viktigste oppgaven en forsker har under et kvalitativt forskningsintervju, er å søke kunnskap ved å spørre hvorfor informantene handler og opplever slik som de beskriver (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 47).

3.1.1 Forskningsdesign

Forskningsdesignet skal representere studiens avgrensning ved hjelp av hvem, hva, hvor og hvordan (Thagaard, 2021, s. 50). I kvalitative studier jobber man ofte i dybden med et lite strategisk utvalg av informanter (Tjora, 2021, s. 47).

Mitt forskningsdesign er en case-studie som kjennetegnes ved å undersøke mye informasjon om få caser eller enheter. Formålet med en case-studie er å innhente så mye informasjon som mulig om det fenomenet eller temaet som studien retter oppmerksomhet mot (Thagaard, 2021, s. 51).

Jeg har valgt å se på to kunnskapsbedrifter som en case for å undersøke fenomenet i små tek-bedrifter. I analysen undersøker jeg hvordan informantene beskriver det psykososiale arbeidsmiljøet, og identifiserer hvilke preferanser som kommer frem av beskrivelsene. Videre vil jeg sette preferansene i kontekst med situasjonsbestemt ledelse for å finne ut hvilken lederstil som kan passe best i ulike situasjoner.

Som vitenskapelig tilnærming har jeg brukt Tjoras (2021) stegvis-deduktiv-induktiv metode (SDI-modellen). Dette beskriver jeg nærmere i avsnitt 3.3 - analyse.

3.2 Utforming og gjennomføring av intervjuene

Kvalitative forskningsintervjuer kan utformes som strukturert, ustrukturert, eller semistrukturert. Hver utforming har sin fordel i forhold til ulike tema og formål. Et ustrukturert intervju er hensiktsmessig som innledning til et prosjekt når forskeren søker etter ulike tema å knytte prosjektet opp mot. På den andre siden er et strukturert intervju med en rigid intervjuguide fordelaktig når man ønsker å finne svar på ulike fenomen, eller sammenligne data. Som en mellomting mellom disse utformingene har man et semistrukturert intervju som ifølge Thagaard (2021) er den vanligste formen i et kvalitativt forskningsintervju (Thagaard, 2021, s. 90-91).

Semistrukturerte intervju kan være nyttig for å innhente nyanserte beskrivelser av informantens opplevelser og erfaringer fra dagliglivet, særlig rundt det fenomenet som undersøkes. Intervjuet kan minne om en åpen samtale, men inneholder likevel et formål og en viss struktur. Det er nyttig med en intervjuguide som kan inneholde forslag til spørsmål og være en mal for å få dekket forhåndsbestemte temaer (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 46).

Jeg valgte å utføre semistrukturerte intervjuer fordi jeg ønsket å forholde meg til en viss struktur, samtidig som jeg hadde visse temaer jeg ville undersøke. Under intervjuet ønsket jeg å ha muligheten til å forfølge nye eller relevante beskrivelser jeg anså som interessant i forhold til min problemstilling. I tillegg fant jeg det nyttig å kunne oppklare mulige uklarheter eller misforståelser underveis.

3.2.1 Utvalg av informanter

Kvalitativ forskningsmetode er kjent for å innhente beskrivelser fra få informanter for å tilegne nyanserte beskrivelser og mye kunnskap. Metoden gjør derfor utvelgingen av informanter særlig viktig siden alt datamaterialet skal komme fra en liten, men adekvat gruppe. Man kan velge informanter på ulike grunnlag, som kvoter, teori eller strategi (Thagaard, 2021, s. 54). Jeg valgte å bruke et *strategisk utvalg* som innebærer at jeg velger informanter som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategisk for oppgavens problemstilling (Thagaard, 2021, s. 54).

I hovedsak valgte jeg å bruke et strategisk utvalg fordi jeg ønsket å undersøke opplevelsen av det psykososiale arbeidsmiljøet i bedrifter der lederen også var eier eller deleier av bedriften. Dette ønske har opphav fra det Colbjørnsen (2004) poengterer ved at mellomledere og førstelinjeledere ofte ikke har like stor påvirkningskraft på virksomheten som de som sitter

«på toppen» (Colbjørnsen, 2004, s. 36). Jeg ønsket derfor å intervjuere ledere som satt med hovedansvaret for bedriftene både for å kunne utelukke at lederen hadde et hierarki over seg, og for å få et helhetlig innblikk av bedriftens overordnede holdninger og struktur, som videre kunne settes i kontekst med hvordan det psykososiale arbeidsmiljøet opplevdes i bedriften. I tillegg antok jeg å tolke medarbeidernes opplevelser av lederen i et mer konkret perspektiv siden de kun hadde en «øverste leder» å forholde seg til.

I utvelgelsesprosessen opplevde jeg derimot utfordringer ved å få tilgang til små og mellomstore bedrifter der leder også var eier. Totalt sendte jeg mail og ringte til tjue små og mellomstore bedrifter. Prosessen tok lang tid fordi jeg først kun kontaktet en og en bedrift, i frykt for å sende til flere bedrifter å få flere positive svar. Etter flere avslag forsto jeg imidlertid at jeg måtte være mer effektiv og sende ut mail til flere bedrifter samtidig. I prosessen fikk jeg flere positive tilbakemeldinger som lovet å komme tilbake til meg med endelig svar, men det endte med ingen respons når jeg ringte for å avtale nærmere. Likevel var det to bedrifter som fulgte opp og ble deltakere i undersøkelsen. Dette var to teknologiske kunnskapsbedrifter og siden begge bedrifter var i samme bransje valgte jeg å gi dette søkelys i oppgaven. Jeg begynte dermed å se på hva som skilte kunnskapsbedrifter fra andre tradisjonelle bedrifter og fant ut at jeg hadde særegne bedrifter som kunne benyttes som utgangspunkt i oppgavens kontekst. Senere under transkriberingen ble jeg oppmerksom på at datamaterialet inneholdt beskrivelser som kunne vært interessant å undersøke opp mot situasjonsbestemt ledelse. Små teknologiske kunnskapsbedrifter og situasjonsbestemt ledelse ble på den måten implementert som tema i studiet og jeg endret min problemstilling til fordel for dette. Prosessen tok imidlertid lang tid og jeg har lært at et smalt strategisk utvalg kan kreve mye tid og ressurser. I ettertid kan jeg si at jeg burde ha åpnet opp for et større utvalg, og sendt ut mail til flere bedrifter samtidig fra start. På den andre siden ble denne prosessen svært lærerik, og jeg fikk oppleve hvordan en forskningsprosess kan endre seg av uforutsette hendelser på godt og vondt.

I utvelgelseskriteriene hadde jeg krav om at lederne og medarbeider skulle ha vært i et fast arbeidsforhold utover ett år. Dette synes jeg var viktig fordi jeg ville at medarbeiderne skulle ha tilstrekkelig erfaring i bedriften, og hatt tid til å skape en viss relasjon til lederen. Samtidig synes jeg det var nyttig at alle informanter omtrent var på samme plass i livet, slik at holdninger og preferanser ikke skulle være utpreget sprikende og ha innvirkende på beskrivelsene. Jeg satt derfor alderskriteriet til 30-50 år.

3.2.2 Intervjuguide

Ved utforming av intervjuguiden er det viktig å planlegge slik at spørsmålene blir kalibrert til problemstillingens tema, samtidig er intervjuets utforming sentralt (Thagaard, 2021, s. 95). Som nevnt over har jeg valgt å utføre semistrukturerte intervjuer som innebærer at min intervjuguide i utgangspunktet fungerer som en mal slik at visse tema blir dekket, men jeg står likevel fri til å forfølge nye eller relevante beskrivelser som jeg anser som interessant.

I utarbeidelsen ble særlig et spørsmål sentralt «hva er hensikten med dette spørsmålet?» (Tjora, 2021). På denne måten ble jeg bevisst på hva jeg ønsket å innhente av beskrivelser rundt det psykososiale arbeidsmiljøet og praktiserende lederstiler. Videre delte jeg inn spørsmålene etter relevante teorier og det psykososiale arbeidsmiljøet som jeg syntes var relevant på utformingstidspunktet.

Jeg valgte å utforme to intervjuguiden siden jeg skulle intervjuer både ledere og medarbeidere i to tek-bedrifter. Den ene intervjuguiden betegnet jeg «medarbeider» og den andre intervjuguiden betegnet jeg «leder». Intervjuguidene hadde samme temaer, men ulik utforming av spørsmålene i henhold til deres ulike posisjoner i bedriften.

Jeg ønsket å undersøke forhold i det psykososiale arbeidsmiljøet som omhandlet trivsel, motivasjon, samarbeid og arbeidsforhold - hovedsakelig med fokus på arbeidsmengde og fleksibilitet, konflikthåndtering, forventinger til arbeidet, utvikling, påvirkning av egen arbeidssituasjon, arbeidsmoral, og relasjonen mellom leder og medarbeider. Jeg undersøkte også hvordan arbeidsforholdet opplevdes under og etter covid-19, men dette ble valgt bort fra analyse materialet etter endring av oppgavens problemstilling.

For å undersøke hvordan kunnskapsarbeiderne opplevde lederens praktisering stilte jeg spørsmål som søkte kunnskap om hvordan lederen var i forhold til å anerkjenne, kommunisere og motivere. Videre spurte jeg hvordan kunnskapsarbeiderne opplevde relasjonen med sin leder og hvorvidt de var tilfredse med lederstilen(e) hen praktiserte.

I ledernes intervjuguide søkte jeg kunnskap som kunne forklare hvordan lederne praktiserte ledelse i tek-bedriftene og hvilket holdninger de hadde til å lede kunnskapsarbeidere. Jeg var også interessert i å undersøke hva lederne anså som viktige forhold i det psykososiale arbeidsmiljøet, og derfor stilte jeg lederne samme spørsmål innenfor de forholdene i det psykososiale arbeidsmiljøet som er nevnt ovenfor.

Under intervju prosessen fikk jeg anledning til å intervjuer to mellomledere, men jeg valgte å ta utgangspunkt i de som «medarbeidere» siden det var den øverste lederen jeg ønsket å intervjuer i forhold til ulike lederstiler og holdninger til ledelse i kunnskapsarbeid. Imidlertid

fikk jeg mer utdypende beskrivelser av mellomlederne siden de tydelig var mer involvert i bedriftens organisasjonsperspektiv, enn kunnskapsarbeiderene som ikke hadde en mellomleder tittel.

Tjora (2021) beskriver at forskningsintervjuer bør inneholde innledende spørsmål som kan fungere som en slags oppvarming for informanten (Tjora, 2021, s. 159-160). Dette gjorde jeg ved å stille to innledende spørsmål av mild karakter i starten av intervjuene.

3.2.3 Pilotintervju

I forkant av intervjuene ønsket jeg å teste intervjuguidens spørsmål, og om guiden var bygget opp på en måte som var hensiktsmessig for de beskrivelsene jeg ønsket å innhente. Samtidig syntes jeg det var av stor verdi å bli kjent med intervjuerrollen i uformelle omgivelser. Jeg utførte først et pilotintervju av en bekjent, med intervjuguiden «medarbeider». Jeg fikk mange nyttige innspill og kommentarer som gjorde at jeg endret på ulike spørsmål, både i forhold til formulering og tema. For å teste om justeringene var nyttig utførte jeg et nytt pilotintervju med en venn som er leder. Her brukte jeg følgelig intervjuguiden «leder». Under dette pilotintervjuet fikk jeg erfare essensen av å ikke forfølge alt som muligens *kan* være interessant på grunn av tidsperspektiv. Imidlertid fikk jeg gode innspill som var nyttig for min forståelse av hvordan en leder opplevde å svare på mine spørsmål. Jeg utførte igjen en del justeringer og endret på rekkefølgen av noen spørsmål, i tillegg fikk jeg nyttige råd og innspill fra veileder både underveis og avslutningsvis.

Pilotintervjuene var en svært verdifull læringsprosess for meg, både i form av å utforme de «riktige» spørsmålene, og for å kunne «trene» på at ikke alt kan eller bør forfølges. I tillegg opplevde jeg å få en form for trygghet i intervjurollen som jeg følte kom til nytte under selve intervjuprosessen.

3.2.4 Gjennomføring i praksis

Den første bedriften som var positiv til deltakelse fikk jeg kontakt med nokså raskt gjennom et sekundært bekjentskap. Den andre bedriften var nokså utfordrende å finne til tross for mange forsøk hos ulike bedrifter. Dette gjorde at det tok seks uker fra jeg intervjuet første bedrift til jeg fant andre og siste bedrift. Den siste bedriften var for øvrig rask med positiv tilbakemelding etter jeg kontaktet de, og intervjuprosessen ble utført fortløpende.

Informantene jeg møtte i bedriftene som valgte å delta var både hyggelige og imøtekommende. Hos begge bedrifter fikk jeg tilgang til et møterom hvor jeg kunne intervju informantene i en lukket og rolig atmosfære. Alle informantene fikk utdelt informasjonsskriv om forskningsprosjektet, i tillegg til en kort muntlig innføring. Samtlige signerte skjema for «informert samtykke». Intervjuene tok mellom 23-60 minutter. I den ene bedriften var en av de planlagte informantene syk, og istedenfor å komme tilbake å intervju en annen dag fikk jeg muligheten til å intervju en annen ansatt. Dette intervjuet ble etter nøye vurdering valgt bort fra mitt datamateriale. Valget tok jeg fordi informanten ikke fullstendig utfylte mine utvelgelseskriterier, samtidig som jeg opplevde å være tilfreds med mitt datamateriale fra syv intervjuer. Jeg endret derfor på mitt utgangspunkt som var åtte intervjuer, til syv intervjuer.

Intervjuene gav meg stort sett svar på de temaene jeg ønsket å få dekket. Jeg opplevde et variert utvalg av informanter. En informant var veldig engasjert i blant annet arbeidsmiljøet og snakket mye om det. Jeg valgte da å kutte noen av de planlagte spørsmålene for å forfølge det som ble sagt fordi jeg anså dette som berikende og relevant. Andre informanter var kortere i svarene og jeg måtte spørre fler oppfølgingsspørsmål som blant annet «kan du fortelle litt mer rundt dette» eller «har du noen konkrete eksempler» - for å få i gang en dialog.

I begge tek-bedriftene fikk jeg muligheten til å intervju lederen først. Dette syntes jeg var givende fordi da hadde jeg fått et slags referansepunkt å gå ut ifra, når jeg intervjuet kunnskapsarbeiderne om både arbeidsmiljøet og ledernes praktisering.

For å oppsummere var det hyggelige informanter som ga meg variasjoner i ulike beskrivelser og meninger, samtidig som de fleste var nokså samstemt i store deler av intervjuene.

3.2.5 *Transkribering*

For at intervjuene skal bli håndterbare for analysen må datamaterialet transkriberes. Å transkribere betyr ifølge Kvale og Brinkmann «å transformere, skifte fra en form til en annen» (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 205). Lydopptakene fra intervjusamtalen må da bli til skriftlig tekst. Dette kan være en utfordring fordi transkriberingen også er en del av fortolkningsprosessen. Talespråk skal bli til skriftspråk, men tolkningen underveis krever ulike vurderinger og beslutninger som må tas på grunnlag av intervjuerens opplevelse under selve intervjusituasjonen. I sosialt samspill er det lett å oppfatte ulike faktorer som kroppsspråk, gester, stemmeleie og ironi, men disse blir ofte svekket og/eller forvitret helt under lydopptak

som transkriberes. Man må derfor avgjøre hvor mange dimensjoner man ønsker å ta med under transkriberingen, avhengig av hvilken analyse man skal utføre eller hvor nøyen man tenker det er nødvendig å være (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 204-208.) Tjora påpeker at man ofte ikke har konkret oversikt over hva som er viktigst i studien under transkriberingen, han mener derfor at det er smart å alltid være litt mer nøyaktig enn det man tenker er nødvendig (Tjora, 2021, s. 185).

Etter mine syv intervjuer var utført hadde jeg til sammen omlag fem timer å transkribere. Jeg fant raskt ut at jeg ønsket å beholde et ordrett format, der jeg la inn parenteser i teksten med notater om pauser, sukk, dype pust og latter. Det eneste jeg endret på var talespråk fra dialekt til bokmål. For å simplifisere transkriberingen valgte jeg å bruke et Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software (CAQDAS), som er en samlebetegnelse for dataprogrammer innenfor kvalitative analyser (Tjora, 2021, s. 286). Jeg benyttet programmet MaxQDA til både transkribering og koding.

3.3 Analysen

Å analysere betyr ifølge Kvaale og Brinkmann, (2015) «å dele noe opp i biter eller elementer» (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 219). Som Tjora (2021) påpeker er hensikten med analysen å tilføre en slags oppsummering av den kunnskapen som er innhentet under datagenereringen, slik at den som leser får økt kunnskap om tema som studeres (Tjora, 2021, s. 216).

3.3.1 Koding i en stegvis-deduktiv induktiv metode

Etter endt datagenerering satt jeg igjen med ferdig analysedata som var klar for koding i dataprogrammet MaxQDA. I analysen har jeg gått ut fra Tjoras (2021) *stegvis-deduktiv induktiv* (SDI) metode. Denne metoden skiller seg eksempelvis fra *a priori koding*, som innebærer et ferdig sett av koder før selve kodingen startes. SDI-metodens formål er å kombinere induktiv og abduktive metode i en og samme prosess. Koding og gruppering bærer preg av en streng induktiv struktur, mens konsept- og teoriutvikling blir utført på en abduktive og kreativ måte som tilfører en eksplorativ og åpen tilnærming (Tjora, 2021, s. 216-217). I de neste avsnittene vil jeg beskrive SDI-metodens steg.

3.3.2 Empirinær koding

En empirinær, eller tekstnær kodeprosess innebærer at jeg ligger tett på empirien mens jeg bevarer essensen i det som blir beskrevet. På den måten blir søkelyset på hva informantene sier, og ikke hva informantene forteller om (Tjora, 2021, s. 219). I denne studien utformet jeg 429 empirinære koder fra transkripsjoner av syv forskningsintervjuer. For å forsikre meg om at kodene ikke var sortert tematisk, men faktisk empirinært, utførte jeg en kodetest som innebar å stille hver enkelt kode to spørsmål:

1. Kunne jeg utformet koden *før* kodingen?
 - a. Hvis ja: unødig - lag ny kode.
 - b. Hvis nei: potensielt god empirinær kode:
2. Hva forteller *bare* koden?
 - a. Tematiserer datasegmentet – hva informanten snakket om: Lag annen kode.
 - b. Koden gir konkret informasjon om innhold – hva informanten sier: Potensielt god empirinær kode.

(Tjora, 2021, s. 224).

Når jeg besvarte spørsmålene med 1b og 2b satt jeg igjen med (potensielt) god kodestrukturert empiri. Dette dannet grunnlaget for kodegrupperingen.

3.3.3 Kodegruppering

I kodegrupperingen laget jeg hovedgrupper med hjelp av *empirisk-analytiske referansepunkter (EAR)*. Kort fortalt innebærer dette at jeg som forsker har et åpent sinn i løpet av hele prosessen, slik at empirien kan generere analytiske ideer fremfor analytisk fiksering. Denne analysemetoden kan bidra til å gi en induktiv trygghet ved at datamaterialet er fleksibelt og åpent for utforskning. Dette kan videre skape grobunn for uforutsatte funn i empirien og dermed frembringe ny kunnskap (Tjora, 2021, s. 225-227).

Kodegrupperingens formål er å danne en slags prematur struktur for analysen. Under grupperingsprosessen skal hver kode gjennomgå en *grupperingstest* som innebærer å plassere koden i en eksisterende gruppe, eller opprette en ny gruppe som er mer konkret for innholdet. Målet med prosessen er å induktivt forme få kodegrupper som inneholder noenlunde tilsvarende innhold, men som skiller seg tematisk fra hverandre. Samtidig er det hensiktsmessig å sile ut koder som ansees som irrelevant for studiens problemstilling. Tjora

(2021) viser til en tommelfingerregel hvor tre til fem grupper vil være hensiktsmessig i en masteroppgave, likevel poengterer han at dette kan variere etter oppgavens tema, struktur og formål (Tjora, 2021, s. 232).

Ut fra mine 429 empirinære koder utformet jeg seks hovedgrupper, pluss en rest-gruppe med koder som jeg anså ikke var relevant til problemstillingen. Når grupperingen var ferdig så hovedgruppene mine slik ut:

1. Kunnskapsarbeidernes opplevelse av det psykososiale arbeidsmiljøet (177)
2. Kunnskapsarbeidernes opplevelse av lederen (43)
3. Lederens opplevelse av det psykososiale arbeidsmiljøet (54)
4. Lederens holdning til ledelse (121)
5. Rest-gruppe (34)

Jeg la raskt merke til at to av hovedgruppene skilte seg ut ved å være smalere, men jeg valgte å gå videre med utvelgelsen siden jeg ønsker å legge vekt på ulike perspektiver i empirien. Samtidig ga skjevheten mening i henhold til intervjuguidenes utforming. Jeg laget også en rest-gruppe hvor jeg plasserte koder som jeg på dette tidspunktet anså som irrelevant. Senere gikk jeg tilbake i denne gruppen og hentet ut de kodene jeg så kunne være relevant senere i prosessen.

3.3.4 *Konseptutvikling*

Tjora (2021) forklarer at tilsynekomsten til konseptene er hentet fra sosiologen Barney Glaser som var en av grunnleggerne til Grounded Theory (GT). Glaser er en forkjemper for induktiv tilnærming i kvalitativ forskning, deriblant at ikke forutinntatt teori skal tvinges på empirien. Paradoksalt nok er GTs største utfordring blitt utvanning av induktiv tilnærming, fordi forskere har generalisert metoden og tilpasset den til eget bruk (Tjora, 2021, s. 237-238).

I SDI-metodens *konseptutvikling* skal potensiell teori begynne å påvirke mer i den nåværende empirinære prosessen. Dette betegnes som en abduktive tilnærming der vi utforsker potensiell teori for å sette empirien i kontekst og tilføre dybde. Den abduktive prosessen oppstår ved at vi oppdager i dette tilfellet koder eller tema i hovedgruppene som ikke passer inn i allerede tenkt teori. Dermed stiller vi oss åpne for å analysere og forstå datamaterialet i en annen teoretisk forstand. Mens kodings- og grupperingsprosessen betegnes som noenlunde rigid og strukturell i et induktivt format, bærer konseptutviklingen preg av en kreativ og åpen prosess, derav abduktive. Det er i dette stadiet man kan begynner å skille

mellom god og «mindre god» forskning, fordi det er her den empiriske og teoretiske innsikten får stor betydning (Tjora, 2021, s. 234, 247-248).

For å bevege meg videre i analyseprosessen ble derfor målet å søke etter kreative og gode konsepter ut fra hovedgruppene i henhold til min problemstilling. For å realisere dette var det hensiktsmessig å utføre en *konsepttest*. Konsepttesten skal være med å avgjør hvorvidt konseptene er komplekse og pålitelige nok i forhold til mennesker, tider og steder. Ved hjelp av solide konsepter skal man som forsker kunne danne et grunnlag i empirien som genererer tydelige funn i forskningen, slik at sitater og anekdotiske utdrag blir mindre nødvendig. Som Tjora (2021) poengterer kan en grundig konseptutviklingsprosess resultere i et mer generisk datamateriale som videre former generaliserbar kunnskap (Tjora, 2021, s. 234-236).

Konsepttesten innebar å stille følgende spørsmål til datamaterialet, med empiri, hovedgrupper og potensielle teorier i bakhode:

1. Hva handler dette egentlig om?
2. Kan jeg gi en mer generell betegnelse på fenomenene som har fått empirisk fylde med et empirisk-analytisk blikk?
3. Er det teorier som kan være relevant for, eller omtaler dette fenomenet allerede?

Disse tre spørsmålene utløser en grundig og reflektert fremgangsmåte i forhold til å koble empiri og teori (Tjora, 2021, s. 234).

I forskningsstudie har jeg intervjuet syv informanter i to tek-bedrifter. Jeg har kun utført intervjuer og ikke hatt noe oppfølging i ettertid for å kontrollere om det som ble sagt stemmer med virkeligheten eller eventuelt andres oppfatninger. Jeg har datamateriale som jeg har valgt å tolke som idealtypiske beskrivelser av hva informantene mener er bra og dårlig i det psykososiale arbeidsmiljøet i tek-bedriftene. Denne tolkningen har vært styrende i valg av teori i tråd med Tjoras (2021) SDI-metode. Jeg gikk i utgangspunktet inn i intervjuprosessen for å intervju informantene kun om opplevelsen av det psykososiale arbeidsmiljøet i bedriften. I ettertid har jeg endret problemstilling fordi jeg innså at mitt datamateriale kunne bli til konsepter som også dekket en oppgave om situasjonsbasert ledelse. Samtidig ble jeg inspirert av Sandviks (2011) artikkel «Ledelse av kunnskapsarbeidere» hvor han gjennomfører en inndeling av kunnskapskarakteristika og situasjonsbestemt ledelse.

Jeg har valgt å ta utgangspunkt i Sandviks (2011) tilnærming til situasjonsbestemt ledelse fordi jeg oppfatter at han er en av de som ligger tettest på feltet *ledelse av kunnskapsbedrifter* i norsk forskning. Han har videre tatt stilling til den situasjonsbestemte ledelsesmodellen av Manz og Sims (2001) som virker å særlig passe inn i en norsk kultur,

som forøvrig er preget av noen særtrekk som blant annet et mer egalitært samfunn og bedriftsstruktur, enn eksempelvis USA og Kina.

3.3.5 Teoriutvikling

«For at et konsept skal ta status som teori, må det være falsifiserbart og prøvbar» (Tjora, 2021, s. 249). Tjora (2021) mener at konseptene kan hjelpe oss med å forstå forskningen, men teoriene kan være hensiktsmessig for videre forskning. Samtidig kan utvikling av teori innebære en reduksjon av nyanser som videre kan hindre abstraksjonsprosesser som utviklingen av teorier er avhengig av. Tjora (2021) hevder at teoriutvikling bare utføres unntaksvis i større prosjekter eller sammensetninger av prosjekter, men at teoritestingen i utvikling av konsepter oftere benyttes (Tjora, 2021, s. 250-251). En teoritest innebærer å stille spørsmål tilbake til konseptene for å undersøke om de kan forklare noe vi undres over i analysen. Denne prosessen betegner Tjora (2021) som *retroduktiv*, altså vi går bakenfor observerte mønster for å forsøke å identifisere hva som skaper de. Imidlertid kommer det frem at teoriutvikling og teoritest er for mer erfarne forskere, og «neppe noe man stiller som krav til en mastergradsstudent» (Tjora, 2021, s. 252). Dermed har jeg valgt å se bort fra denne delen av analysen i min masteroppgave.

3.4 Metoderefleksjon

Metoderefleksjon er hensiktsmessig for å belyse forhold som ikke kommer frem i andre deler av studien. Det kan beskrives som en refleksjon av «eksterne variabler» som ligger utenfor oppgavens relevans, men som likevel kan påvirke studiens resultat (Stokken, Andenes, Båtevik & Folkestad, 2022, s. 217).

3.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om å kunne gjenskape forskningens troverdighet og pålitelighet. Hvis forskningens resultat kan gjentas ved å bruke samme metode av andre forskere på et annet gitt tidspunkt er forskningens reliabilitet god (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 276).

I kvalitative metode kan reliabilitet være noe mer utfordrende enn i kvantitativ metode siden undersøkelsen ofte innebærer observasjoner eller intervjuer av ulike utforminger. Under

et intervju blir man da avhengig av at informanter får stilt samme spørsmål, med samme ordvalg og at de svarer på samme måte som i denne studien. Samtidig må en annen forsker tolke de samme svarene på tilsvarende måte. Dette vil følgelig ofte ikke samsvare og reliabiliteten kan derfor ofte svekkes i denne typen studie. Samtidig påpeker Kvale og Brinkmann (2015) at for mye oppmerksomhet på reliabilitet i kvalitative studier kan ødelegge for kreativitet, utforskning og variasjon (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 276).

En måte som kan styrke reliabiliteten i kvalitativ metode er å grundig forklare alle valg som er tatt gjennom hele forskningsprosessen. Dette har jeg forsøkt å gjøre i hele mitt metodekapittel.

3.4.2 Validitet

Validitet handler om den valgte metodens egnethet i undersøkelsen. Validiteten skal forsikre at metoden som benyttes i undersøkelsen, faktisk undersøker det den skal. Validiteten reflekterer dermed metodens gyldighet i oppgavens funn og gjennomsyrrer hele forskningsprosessen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 276).

Validitet kontrolleres ved å undersøke feilkilder. Jo mer en påstand er undersøkt for falskhet, jo mer troverdig blir den. Det er derfor viktig å ha et kritisk blikk på både kilder, tolkninger og temaer (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 279). Samtidig handler ikke valideringen bare om studiens metode, men også om undersøkelsens verifisering av fortolkninger av både teori og empiri. Validitet kan styrkes gjennom kvalitative intervju ved å innhente mye empiri innenfor hvert forskningsspørsmål og videre forfølge uklarheter og stille oppfølgingsspørsmål til uklare svar. I tillegg kan det være nyttig å stille bekreftende spørsmål som kan avdekke om forskeren har forstått det informanten beskriver på rett måte (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 281-282).

Noe som sikkert de aller fleste gjør, er å følge et oppsett under forskningsprosessen. Jeg har valgt å se på Kvale & Brinkmanns (2015) syv forskningsstadier som er: Tematisering, planlegging, intervjuing, transkribering, analysering, validering og rapportering. For å styrke validiteten har jeg under mine semistrukturerte intervju vært nøye på å stille oppfølgingsspørsmål til det jeg oppfattet som uklart, samt stille kontrollerende spørsmål som kunne bekreftet eller avkreftet det jeg antok. Samtidig har jeg vært bevisst på å følge visse «oppskrifter» på hvordan jeg blant annet skulle forme informasjonsskriv til bedriftene, intervjuguidene, og hvordan jeg skulle gjennomføre intervjuene og analysearbeid. Jeg har sett

mest på Kvale og Brinkmann (2015) og Tjora (2021), imidlertid har jeg også tatt selvstendige valg som jeg har syntes virket fornuftig i min studie.

Jeg startet tidlig med forberedelser til intervjuene og jeg var klar på at jeg ønsket å ha en viss form for frihet i intervjuprosessen. Dermed syntes jeg at semistrukturerte intervjuer passet best til mitt forskningsdesign, slik at jeg var mer fleksibel enn for eksempel ved et strukturert intervju. Samtidig ønsket jeg å beholde en mal jeg kunne forholde meg til for å dekke de tema jeg ønsket å få besvart i forhold til problemstillingens. Jeg utførte to pilotintervjuer for å styrke mine intervjuguider og for å få trening i intervjuerollen. Under utførelsen av selve intervjuene ble det tatt lydopptak og jeg sørget for å transkribere alle intervjuer kort tid etter utførelse, for å ha informantene tydelig i minnet.

For å styrke validiteten ytterligere kan man eksempelvis benytte det som kalles for «triangulering», som betyr å bruke flere metoder for å innhente datamaterialet. I min studie kunne jeg eksempelvis i tillegg til min kvalitative studie utført en kvantitativ spørreundersøkelse av flere medarbeidere og ledere. Dette kunne ha styrket validiteten og økt generaliserbarheten for oppgaven (Kvale & Brinkmann, 2015). Samtidig har jeg i tidligere avsnitt beskrevet informantenes opplevelser som idealtypiske beskrivelser. For å styrke validitet i denne sammenhengen kunne jeg utført observasjonsstudier i bedriftene i tillegg til intervjuene, der jeg hadde kunnet observere hvordan forhold i arbeidsmiljøet og ledernes praktisering utspilte seg i hverdagen.

3.4.3 Generaliserbarhet

Om funnene fra studien vurderes som pålitelig og gyldige må resultatet kunne overføres fra en situasjon til en annen. Om resultatet kan brukes som rettleiding for andre intervjupersoner, kontekster eller situasjoner er studien generaliserbar (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 289).

Kvalitative intervjuer inneholder som oftest få informanter og det kan derfor være vanskelig å skape generaliserbarhet. Denne studien er basert på få informanter og kan ikke representere et representativt utvalg av kunnskapsarbeidere innenfor små tek-bedrifter. Imidlertid kan funnene i min studie representere verdi om de kan knyttes til eksisterende forskning og/eller teori. I diskusjonen vil jeg derfor se etter variasjoner og sammenhenger mellom forskning, faglitteratur og innhentet empiri for å styrke studiens generaliserbarhet.

3.4.4 *Forskningsetiske refleksjoner*

Etiske problemer i intervjusituasjoner kan oppstå ved at man som forsker intervjuer informanter om deres privatliv og publiserer beskrivelsen i det offentlige (Birch et al, 2002 i Kvale & Brinkmann, 2015, s. 97).

Under hele intervjuprosessen har jeg vært nøye med å informere informantene om studiens formål og hensikt. Det ble sent ut vedlagt informasjonsskriv til de deltagende bedriftene i forkant av intervjuene. Samtidig fikk begge lederne tilbud om å få tilsendt intervjuguiden i forkant av intervjuene. Dette takket imidlertid begge lederne nei til. Før intervjuet startet spurte jeg om at alle hadde lest informasjonsbrevet, og ga alle informanter et eget eksemplar, samt ga de forenklet muntlig informasjon. Jeg forsikret meg om at deltakelsen var frivillig, informerte om at de kunne trekke seg fra studien helt frem til innlevering av oppgaven og avklarte godkjenning om at intervjuet kunne tas opp på lydopptak. «Samtykkeskjema» ble signert av samtlige informanter.

Etikk er spesielt viktig for å bevare informantens anonymitet og jeg har derfor oppbevart alle fysiske data i en avlåst skuff slik at ingen andre enn meg selv har hatt tilgang. All digital data og lydopptak har vært oppbevart på en passordbeskyttet datamaskin.

Under transkribering og spesielt i sitater har jeg lagt vekt på å fjerne identifiserbare kjennetegn i talemåten slik som ord og uttrykk som kan gjenkjennes av andre i nær omkrets.

Prosjektet ble meldt til Norsk senter for forskningsdata (NDS – nå SIKT) i god tid før intervjuene ble gjennomført. Meldeplikt var nødvendig siden spørsmålene i intervjuguiden var indirekte personifiserende og jeg skulle lagre dataen elektronisk. Godkjent meldeskjema vises i vedlegg 5 og 6.

4 Funn

Studiens funn er bygget opp av en analyseprosess basert på Tjoras (2021) SDI-metode som er beskrevet i kapittel tre. Før konseptutviklingen delte jeg kodene fra kunnskapsarbeiderne og lederne inn i to adskilte kategorier som jeg kalte *perspektiver*. Det ene perspektivet inneholdt kunnskapsarbeidernes beskrivelser av det psykososiale arbeidsmiljøet og deres opplevelser av lederen. Det andre perspektivet inneholdt lederens beskrivelser av det psykososiale arbeidsmiljøet og deres holdninger til ledelse. Jeg valgte å knytte forholdene som ble beskrevet opp mot tre merkelapper med relevante underkategorier, for å formidle et helhetlig bilde på hva forholdene representerte i tek-bedriftenes psykososiale arbeidsmiljø. Figur 4.1. viser studiens inndeling.

Med utgangspunkt i forholdene nedenfor deler jeg analysen inn i tre deler. Jeg vil beskrive og sitere begge perspektivers beskrivelser i tre delavsnitt, etter inndelingen som vises nedenfor i figur 4.1. Jeg har valgt å kombinere begge perspektivene i dette kapittelet for å styrke helheten og fremme variasjoner. Som nevnt i metoddelen søkte jeg på intervjutidspunktet kunnskap om forhold innenfor det psykososiale arbeidsmiljøet. Empirien og strukturen i kapittelet bærer derfor preg av dette. Jeg skal videre knytte empirien opp mot teori av Manz og Sims (2001) situasjonsbestemte ledelsesmodell.



Figur 4.1: Illustrasjon av studiens relevante forhold i det psykososiale arbeidsmiljøet etter overordnet merkelapp med underkategorier.

4.1 Utvalget

Før jeg presenterer studiens funn er det sentralt å beskrive utvalget. Jeg har intervjuet åtte informanter som var ansatt i to små tek-bedrifter i privat sektor. Et av intervjuene ble selektert bort som beskrevet i forrige kapittel.

Tek-bedrift 1 hadde seks ansatte på intervjutidspunktet og ble betegnet som en *startup* bedrift, med oppstartet i 2019. Lederen var gründer av bedriften og deleier sammen med tre av de ansatte. På intervjutidspunktet hadde lederen vært daglig leder i omtrent seks måneder. Før dette hadde tek-bedriften hatt en annen daglig leder siden oppstart, men gründeren valgte selv å ta over styringen etter at bedriften ikke hadde vist fremgang på lang tid. Som tilleggsinformasjon hadde lederen tidligere startet og drevet en større teknologisk kunnskapsbedrift i tjue år, som nå var solgt.

Tek-bedrift 2 ble startet i 2011 av lederen jeg intervjuet. Rett før intervjuene fant sted var tek-bedriften blitt kjøpt opp av et større firma og kan dermed betegnes som en *scaleup*. På intervjutidspunktet hadde bedriften totalt sytten ansatte, der lederen var deleier sammen med to ansatte. Jeg går ut fra den originale strukturen som fortsatt var gjeldene på intervjutidspunktet, på grunn av manglende informasjon om oppkjøp og ny struktur.

Sitater fra informantene er blitt korrigert og renskrevet både for å anonymisere særtrekk i talespråket, men også for å gjøre sitatene mer leservennlig. Jeg har laget pseudonymer til de syv informantene for å gjøre funnene mer oversiktlig. Tabell 4.1 viser inndeling av informantene etter bedrift, yrkesrolle og valgt pseudonym. Selv om begge tek-bedriftene ansees som en case, har jeg valgt å dele beskrivelsene og sitatene inn i to tek-bedrifter. Dette har jeg valgt fordi arbeidsmiljø er et komplekst fenomen og det blir derfor mer troverdig å se på beskrivelse i lys av to ulike bedrifter, samtidig vil beskrivelsene avslutningsvis utgjør et samlet resultat. Når jeg i teksten henviser til informanter, mener jeg både kunnskapsarbeidere og ledere.

		Informanter	
Bedrift	Yrkesrolle	Pseudonym	
Tek-bedrift 1	Kunnskapsleder	Birger	
	Kunnskapsarbeider (mellomleder)	Anne	
	Kunnskapsarbeider	Mia	
Tek-bedrift 2	Kunnskapsleder	Adam	
	Kunnskapsarbeider (mellomleder)	Per	
	Kunnskapsarbeider	Geir	
	Kunnskapsarbeider	Tore	

Tabell 4.1: Inndeling av informanter etter bedrift, yrkesrolle og pseudonymer.

4.2 Samhold

Samhold har blitt beskrevet som den første merkelappen i studiens teoretiske ramme av det psykososiale arbeidsmiljøet. I avsnittene under vil jeg beskrive og sitere informantenes opplevelser av forholdene *relasjoner*, *tilhørighet* og *psykologisk trygghet*.

4.2.1 Relasjoner

Informantene i begge tek-bedriftene var enig om at samhold i form av et trygt og godt felleskap var et viktig forhold i deres psykososiale arbeidsmiljø. Informantene la vekt på at gode relasjoner var betydningsfullt i deres psykososiale arbeidsmiljø. Anne fra tek-bedrift 1,

beskrev samarbeidet på tvers av avdelingene som det beste hun hadde opplevd, der hun henviste til en nokså bred erfaring fra flere arbeidsgivere. Dette mente hun fordi hun opplevde at de ansatte viste forståelse, raushet og omsorg for hverandre.

Flere av kunnskapsarbeiderne poengterte at det ikke var tilstrekkelig å jobbe sammen på et kontor for å skape et godt og støttende felleskap. De mente det var nødvendig å ha aktiv oppmerksomhet på å styrke helheten i bedriften, ved å blant annet arrangere sosiale sammenkomster i ulike former. Dette kommer jeg tilbake til i avsnittet om tilhørighet.

«Omsorg» ble gjentatte ganger nevnt av kunnskapsarbeiderne, som en viktig del av deres arbeidsmiljø. Flere beskrev at tilstedeværelse for hverandre både emosjonelt og i arbeidssammenheng var viktig for fellesskapsfølelsen. Mia forklarte at hun anså lagfølelsen som viktig for samarbeidet og relasjonene internt. Anne beskrev at hun opplevde kollegaene som nære, og at de stilte opp for hverandre om de trengte å lette på hjertet.

Noen av kunnskapsarbeiderne forklarte at de hadde blitt «headhunted» til tek-bedriftene av venner eller bekjente, noe informantene hevdet var nokså vanlig i kunnskapsbedrifter. En beskrev at han var blitt fristet med krabbemiddag i godt selskap, en annen hadde blitt lokket med tilgang på «frynsegoder» og attraktive prosjekter, og en tredje var blitt lovet mye ansvar og gode arbeidsbetingelser. Samtidig var alle klar på at de var tilfreds med avgjørelsen de hadde tatt ved å starte i tek-bedriftene.

Under «normale» ansettelsesprosesser ble det beskrevet en lang rekrutteringsprosess som innebar flere intervjuer. Dette for å sikre en kandidat med de rette ressursene, men også en kandidat som passet inn i arbeidsmiljøet og i felleskapet generelt. Lederne vektla å finne de «rette» kunnskapsarbeiderne til tek-bedriftene fordi de synets dette var svært viktig, både for produktivitet, felleskapet og for organisasjonens helhet.

Når jeg spurte lederne hva de syntes var viktigst i leder-medarbeider relasjonene pekte de på omsorg, tilstedeværelse og tillit som kunne generere åpenhet uten frykt for represalier. Begge lederne beskrev at de ønsket å vise forståelse og omsorg for kunnskapsarbeiderne, og særlig om de opplevde utfordringer. Birger som var leder for tek-bedrift 1, beskrev at han ved en anledning bestilte matkasse på døren, samt vaskehjelp en gang i uken i et helt år til en ansatt som var i en krevende situasjon privat. Birger forklarte at slike handlinger skapte et unikt relasjonelt bånd, som ikke kunne måle seg i noe annet. Han betegnet omsorgen som en «egen valuta», og han mente at valutaen var avgjørende for bedriftens overlevelse fordi den genererte tillit og lojalitet. Birger utdypet det slik:

«Den valutaen som er verdt mest av alt, og det er faktisk tillit og omsorg. (...) Det handler om at jeg skal vite hvem du er. Jeg skal bry meg om deg. Jeg skal vite hva mannen din heter. Jeg skal vite om barna dine har det bra, eller om de har utfordringer på skolen. (...). Dette utgjør at vi får et forhold som gjør at du ikke slutter, selv om du får 100.000 kroner mer i lønn en annen plass».

Lederen beskrev videre et arbeidsforhold som tok slutt på grunn av et annet jobbtilbud. Imidlertid valgte arbeidstakeren å komme tilbake til Birgers bedrift, tilsynelatende på grunn av den gode relasjonen de hadde bygget opp over tid.

I samme kontekst forklarte begge lederne at de ønsket å fremstå emosjonelt tilgjengelig for kunnskapsarbeiderne. Adam som var leder for tek-bedrift 2, syntes at en medmenneskelig holdning var en av de aller viktigste tingene i ledelse. Lederen fortalte at hans måte å vise omsorg på var å være tilgjengelig per telefon natta og dag, i ferier og i helger. Han la til at det var viktig å oppleve en nær relasjon til de ansatte når de var en så liten bedrift.

Å alltid være «påskrudd» kan være en krevende oppgave, imidlertid virket ikke dette å være problematisk for Adam.

Birger forklarte at han opplevde at det å faktisk bry seg om de ansatte var helt uvurderlig. Han mente at denne typen omsorg overgikk lønn, bonusmodeller, kompetansemiljøer og «employer branding», som han la til handlet om å blant annet spille shuffleboard og gå på bar med de ansatte. Lederen la til at han var oppmerksom på å være åpen, ærlig og rettferdig fordi han opplevde at dette skapte tillit og lojalitet hos kunnskapsarbeiderne. Lederen beskrev videre at han alltid hadde en «åpen dør», og poengterte at han la bort det han holdt på med om noen banket på døren og ønsket en prat.

Kunnskapsarbeiderne beskrev begge lederne som god til å gi støtte og vise omsorg under vanskelige situasjoner. De forklarte videre at de opplevde lederne som tilgjengelige, omsorgsfulle og rause med høy grad av forståelse. Samtlige av kunnskapsarbeidere poengterte at de var fortrolig med å kontakte leder om de sto i vanskelige situasjoner - både på jobb og privat.

Rettferdighet var også et aspekt som ble nevnt. Noen kunnskapsarbeidere beskrev at rettferdig fordeling av ressurser basert på kompetanse og engasjement var viktig for deres motivasjon. Birger var opptatt av dette som leder og mente at mennesker har en veldig

rettferdighetssans som kan stikke veldig dypt om de blir urettferdig behandlet. Han mente derfor at rettferdighet var viktig å ta høyde for i relasjonen til de ansatte.

Når jeg spurte lederne om stressede perioder og hektiske hverdager kunne påvirke relasjonen til de ansatte, svarte begge «ja». Lederne fortalte åpenhertig at dette ofte påvirket samvittigheten, men at kabalen om å ha kontroll på administrasjon, økonomi og samtidig få opp salget - tidvis ble for komplisert. De fortalte at det «å se» kunnskapsarbeiderne på daglig basis, ofte ble nedprioritert. Adam beskrev at han opplevde det som frustrerende å ikke ha tid til å ivareta relasjonene i bedriften, slik han i utgangspunktet ønsket. Imidlertid beskrev begge lederne at de var oppmerksom på å kommunisere utfordringene med kunnskapsarbeiderne når samvittigheten ble for tynget.

4.2.2 Tilhørighet

Tilhørighet til bedriften ble vektlagt som betydningsfull av flere informanter. Deres opplevelse av tilhørighet ble nevnt i form av tilgang på sosiale møtepunkt, inkludering av familie og trivsel i form av gode arbeidsbetingelser og «frynsegoder».

Kunnskapsarbeiderne i tek-bedrift 2 beskrev at de opplevde å ha fri tilgang til kontoret når de ønsket, slik at de hadde muligheten til å være sosial - også utenfor arbeidstid. De fortalte at de ble oppfordret til å bruke kontoret så mye de ønsket utenfor arbeidstid, og sjefen behøvde ikke å være involvert. Per i tek-bedrift 2, beskrev «(...) Om vi tar lønningspils her forsyner vi oss av barskapet selv».

Adam fortalte at de hadde investert mye penger i et lokale som var ment for å samle folk. Han beskrev bedriftslokalet som «en forlenget finstue» og la til at de ansatte hadde hatt sosiale sammenkomster som blant annet barnedåp, konfirmasjon, familieselskap og bursdagsfester. Kjøleskapet var som oftest alltid fullt av ulike typer drikkevarer og kontoret hadde en bar som han ville at de ansatte skulle bruke som et samlingspunkt. Adam ønsket å bidra til å skape «en arbeidsplass der folk kommer fordi de har lyst og ikke fordi de må».

Kunnskapsarbeiderne i tek bedrift 2, fortalte at de verdsatt lederens tilrettelegging rundt det sosiale arbeidsmiljøet, og flere beskrev at dette var en av grunnene til at de trivdes godt i tek-bedriften.

Andre sosiale aktiviteter som ble nevnt var fjellturer og fysisk krevende oppgaver som ga felleskapet mestringsfølelse sammen. Informantene i tek-bedrift 1 beskrev at de hadde innført ulike fysiske utfordringer internt i bedriften som hadde styrket både helsen og

felleskapet. Anne fra tek-bedrift 1, fortalte at sosiale opplevelser var essensielt fordi de gode opplevelsene i felleskap bidro til «å holde ut» når det var hektiske tider og mye stress i bedriften. Om det var lønningspils, felles lunsjer eller bare korte treffpunkt med en smoothie eller kaffe i fellesarealet, mente hun det var med å fremme felleskapet og tilhørigheten til bedriften.

Tore fra tek-bedrift 2 beskrev at lønningspils og det å gå ut å spise var betydningsfullt for fellesskapsfølelsen. Han nevnte også at de hver morgen klokken 10 hadde et digitalt morgenmøte i bedriftens kjernetid som var fra klokken 10-14. I dette tidsrommet var kunnskapsarbeiderne pålagt å være tilgjengelige, ellers var det fritt handlingsrom for når de ønsket å jobbe. Tore og andre kunnskapsarbeidere i tek-bedrift 2 syntes møtet var en positiv start på dagen, og samtidig var det med på å styrke samholdet når flere ofte satt på hjemmekontor. Tore la til at han tidvis følte morgenmøtet var en form for kontrollering fra lederen, men han poengterte at dette bare var spekulasjoner fra hans side.

Et annet forhold som ble nevnt var verdien av at familiene til de ansatte ofte fikk være med på julebord, sommerfester eller andre private turer. Anne forklarte «det er viktig (..) å inkludere de på hjemmebane, fordi det blir veldig mye jobb». Begge lederne var opptatt av dette. Birger fortalte at det var en seier når barna til de ansatte ønsket å komme på juletreffest og sommerfest, fordi da hadde han mestret å bygge noe mer enn bare en arbeidsplass.

Adam beskrev også at han opplevde nære relasjoner med de ansatte og deres familier. Helt fra han startet tek-bedriften hadde dette vært et viktig moment for han. For å symbolisere gjestfrihet mot familiene hadde han montert stellebord på handikaptoalettet og det var alltid en tripptappstol ved lunsjbordet. Adam fortalte «vi ønsker å bygge nære relasjoner på en arbeidsplass der vi selv trives veldig godt. Det tror jeg er litt fordelen med å starte firma fra ingenting».

Begge lederne beskrev det å være inspirerende som viktige for å skape trivsel og tilhørighet. Lederne var nokså samstemte og mente at det å være inspirerende var viktig for å holde de ansatte oppmerksom på tek-bedriftens mål, samt opprettholde motivasjon og god stemning.

Birger poengterte at han definerte Power-Point presentasjoner og ulike produkter med påprintet logo eller visjoner som mindre effektiv for å inspirere de ansatte. I den anledning beskrev lederen det han betegnet for «partypakker». Dette var pakker som kunne inneholde blant annet en flaske prosecco, noe godt å spise og et anerkjennende kort. Pakkene kunne bli levert for eksempel på fredag ettermiddag til de ansatte, men han brukte også dette

virkemiddelet til nyansatte når kontrakten var signert – for å gi de opplevelsen av en varm velkomst.

Kunnskapsarbeiderene beskriv «partypakkene» som svært motiverende og fin måte å bli anerkjent på. Av Birger ble «partypakkene» betegnet som «billig tillit», fordi det i utgangspunktet kostet han lite å utvikle emosjonelle bånd som skapte lojalitet og tilhørighet. Han la til at «verdien av noe som folk ikke ser komme, er ekstremt mye høyere enn verdien av noe de vet kommer». Dette mente han også om økonomiske bonuser og andre typer anerkjennende belønninger.

Tilhørighet handler også om å føle på trivsel i bedriften. I intervjuene beskrev kunnskapsarbeiderne at de blant annet trengte utfordrende arbeidsoppgaver, tillit og et godt felleskap for å trives. Lederne forklarte at de trengte å oppleve fremgang med resultater på en eller annen måte, samt det å ha motiverte kollegaer for å trives. Det ble lagt vekt på at trivsel var svært viktig for kunnskapsarbeiderne fordi mulighetene var mange i et konkurrerende marked. Geir fra tek-bedrift 2, beskrev det slik:

«Med tanke på at vi har mange muligheter da. Hadde jeg mistet jobben, så hadde jeg liksom funnet meg en ny jobb neste uke. Jeg tror det er den faktoren som får slike bedrifter til å liksom ville tviholde på ansatte. Det å skape et godt miljø for oss er super viktig! (...) Det er faktisk slike faktorer som kan avgjøre vektingen hvis du står og vipper mellom to bedrifter».

Geir la til at ulike «frynsegoder» kunne virke som en forsterkende tilknytningsfaktor til tek-bedriften. «Frynsegoder» som ble nevnt var blant annet en egen lab som kunnskapsarbeiderne kunne bruke fritt til egne prosjekter, samt et utviklerprogram som ga de mulighet til å utvikle seg innad i tek-bedriften. Han vektla viktigheten av det å få jobbe med «kule prosjekter» som kunne gi kompetanseheving til å realisere karrieremål. Geir poengterte at kjedelige prosjekter og dårlig stemning over tid, fort kunne rette oppmerksomheten mot andre muligheter.

En annen «frynsegode» som ble nevnt var det som ble betegnet som en «barnebonus» som gav kunnskapsarbeideren litt ekstra penger ved familieførøkelse under ansettelsesperioden.

4.2.3 Psykologisk trygghet

Når det var snakk om samhold og relasjoner beskrevet informantene forhold som kan tolkes som *psykologisk trygghet*. Kunnskapsarbeiderne betegnet dette som «høy takhøyde». Blant annet Mia fra tek- bedrift 1 beskrev det slik «(...) Det er åpent og høyt under taket. (...) Vi snakker om det som er, og oppstår det noen uenigheter så tar vi det opp. Vi går ikke og bærer på noe».

Anne beskrev «høy takhøyde» som en følelse av frihet til å kunne si hva hun mente, samtidig som hun kunne være trygg på at kollegaene visste hvor de hadde hverandre.

Per definerte «høy takhøyde» som en opplevelse av at man ble oppmuntret til å gjøre sitt beste, fremfor å få kjeft om noe gikk galt. Oppmuntringen utdypet han som gode ord og forståelse fra både kollegaer og lederen. Han la til at «høy takhøyde» for han var en metafor på at kunnskapsarbeiderne aksepterte hverandres ulikheter innenfor kompetanse og arbeidsmetode. Han mente videre at kulturen og samarbeidet i tek-bedriften ga rom for å vokse, uten at han følte på press eller stress.

Per forklarte at han satt pris på arbeidskulturens holdning om at det nærmest var for mye å forlange at alle skulle ha hode med seg til enhver tid, samt at alle var ulike og fungerte på forskjellige måter. Han opplevde også at ulike behov var tilrettelagt på en god måte.

Kunnskapsarbeiderne beskrev videre at de opplevde tilbakemeldingskulturen mellom kollegaer som god. Geir beskrev at samarbeidsevnen var høy og at folk turte å spørre om de lurte på noe. Samtidig ble det påpekt at lederne var gode på å være involvert i det daglige, til tross for mange ulike prosjekter samtidig. Imidlertid påpekte noen informanter at det var rom for forbedringer når det kom til anerkjennelse og tilbakemeldinger fra lederen.

Kunnskapsarbeiderne i tek-bedrift 2 antydte forøvrig å være mer tilfreds med dette, enn kunnskapsarbeiderne i tek-bedrift 1. Ut fra deres beskrivelser antydes det at kunnskapsarbeiderne i tek-bedrift 1 hadde verdsatt flere anerkjennende tilbakemeldinger og en tydeligere kommunikasjon fra lederen i hverdagen. Begge kunnskapsarbeiderne i denne bedriften mente at hyppigheten av tilbakemeldinger og anerkjennelse var noe som trengte forbedring - særlig om bedriften skulle vokse.

Kunnskapsarbeiderne i tek-bedrift 2 beskrev at kommunikasjon og tilbakemeldinger fra lederen var nokså god. Geir verdsatt blant annet at lederen ga anerkjennelse i plenum når de hadde oppnådd ulike mål. Per som var mellomleder i tek-bedrift 2, poengterte at de ønsket å bemerke alle resultater med ros eller anerkjennende ord for å skape stolthet i det de drev med.

I forhold til intern kommunikasjon beskrev Adam at morgenmøte var en god måte å skape oversikt. Han menet at møtet la til rette for å gi og få tilbakemeldinger og anerkjennelse oftere. Lederen beskrev seg selv som en følelsesperson som var god på å avdekke «murringer» eller dårlig stemning i gruppen, en emosjonell styrke han verdsatt i sin lederrolle. Han beskrev at morgenmøte var en nyttig arena for å avdekke dette, og ta tak i mulig misnøye før det fikk eskalere til noe større.

Kunnskapsarbeiderne beskrev videre at tilbakemelding og anerkjennelse var viktig for å opprettholde motivasjon og produktivitet. Tilbakemeldinger i et ordnet format ble også beskrevet som viktig av flere kunnskapsarbeidere, både for å kunne vokse, utvikle seg og være motivert.

Psykologisk trygghet omfavner også emosjonell intelligens. Sammen med en trygg og åpen kommunikasjon, kan dette være særlig viktig i stressende perioder. Når jeg spurte kunnskapsarbeiderne hvordan lederne håndterte stressede situasjoner fortalte flere av kunnskapsarbeiderne at de ble møtt med forståelse og bistand.

Tore fra tek-bedrift 2 beskrev at han var fornøyd med lederens engasjement i stressede situasjoner, særlig for han ofte avlastet arbeidet ved å håndtere eksempelvis kundeforhold for han. Tore mente at lederen var dyktig til å se an situasjoner og bistå der det trengtes. Geir opplevde lederen som god til å se an de ansatte når det kom til høyt stressnivå og utbrenthet. Han følte at lederen var god til å «sjonglere» arbeidsoppgaver og tilpasse gode løsninger.

Kommunikasjon ble også beskrevet som en viktig del av utviklerprosessen for å komme seg i mål, uten å føle seg utslitt eller overarbeidet. Kunnskapsarbeiderne var opptatt av at det burde være rom for å snakke med leder om vanskelig ting uten å være redd for å fremkalle konflikter. Anne mente det var viktig å ha et godt fundament i relasjonen til lederen slik at man effektivt kunne kommunisere og gi tilbakemeldinger. Hun pekte på at det var viktig at lederen kjente de ansatte godt slik at ulike hensyn kunne tas på grunnlag av dette. Anne opplevde også tillit til lederen som svært viktig. Hun fortalte at om ikke tillit var tilstede så følte hun seg heller ikke så mye verdt i bedriften. Samtidig trakk Anne frem tillit som en katalysator for kommunikasjon og tilbakemeldinger. Hun la til at en trygg relasjon til lederen godt kunne inneholde respekt.

I avsnitt 4.2.1 om *relasjoner* beskrev jeg at kunnskapsarbeiderne mente det var nødvendig å ha oppmerksomhet på å styrke felleskapet. De ansatte beskrev dette som essensielt fordi de selv hadde opplevd å bygge nære relasjoner hvor de så på hverandre mer som familie enn kollegaer. Dette ble nevnt av flere, også lederen Adam «Det er litt sånn klisjé

å kalle det familie, men det føles veldig slik for min del». Geir beskrev relasjonene som «laid-back» og uformelle, samtidig som de klarte å skru på den profesjonelle karakteren når det trengtes. Dette ble videre forklart som et godt grunnlag for å jobbe sammen i felleskap og for samarbeide om de trengte hjelp av en eller flere kollegaer.

4.3 Samskapelse

Samskapelse betegner den andre merkelappen i studiens teoretiske ramme innenfor det psykososiale arbeidsmiljøet. I avsnittene under vil jeg beskrive og sitere informantenes beskrivelser som omhandler forholdene arbeidskultur og bedriftsstruktur.

4.3.1 Arbeidskultur

Kunnskapsarbeiderne var opptatt av at det psykososiale arbeidsmiljøet i tek-bedriftene skulle være bra og flere nevnte at arbeidskulturen var en stor del av dette. Anne beskrev det slik «Kulturen i bedriften, det mener jeg helt oppriktig, det er den viktigste nøkkel til suksess!». Hun mente dette fordi arbeidskulturen kunne romme alt fra grad av tillit, raushet, forventninger, press og den hårfine balansen mellom mål og mening. Anne poengterte at hun hadde et stort personlig engasjement i arbeidsmiljøet, ved å vise omsorg, støtte og spre glede. Samtidig var hun ansvarlig for å tilrettelegge og planlegge, både små og store sosiale sammenkomster i bedriften. Dette fikk hun frie tøyler til av leder og hun satt pris på muligheten til å bidra så mye som hun ønsket.

Anne betegnet arbeidskulturen i tek-bedrift 1 som nysgjerrig og fremoverlent, med en felles forståelse av at «komfortabelt» ikke var målet. Kunnskapsarbeiderne ønsket heller å aktivt være på jakt etter nye utfordringer som kunne utvikle de personlig og bedriften fremover. Anne hevdet at ingen i tek-bedriften var «standardpersoner» som forespeilet seg å jobbe mellom åtte til fire på hverdager. De var «arbeidsjern» som brant for det de jobbet med, de var sulten på ny kunnskap og villig til å jobbe hardt for å oppnå interne og kollektive mål. Hun utdypet det slik:

«Vi er jo opptatt av å få med oss de folka som vil gi det lille ekstra. Ikke fordi vi skal drive rovdrift - på ingen som helst måte, men du klarer liksom ikke å bygge det vi har lyst til å gjøre mellom åtte til fire».

Anne poengterte at for noen kunne slike arbeidsforhold være problematiske og utmattende, men for de opplevdes det bare motiverende å kjenne at arbeidet deres betydde noe. I likhet med Anne, beskrev Mia også arbeidsmoralen og arbeidskapasiteten som høy. Hun fortalte at det innebar mange sene kvelder for å komme seg opp og frem i et krevende marked. Mia forklarte at de var tre medeiere som jobbet i den ene tek-bedriften, inkludert henne selv. Derfor hadde de en strek motivasjon for å få fortjeneste på det hadde investert.

Birger beskrev at han ikke ønsket at kunnskapsarbeiderne skulle jobbe overtid. Lederen var opptatt av at kunnskapsarbeiderne skulle ha fritid til ektefelle og barn, og derfor helst jobbe i arbeidstiden mellom klokken 08-16. Han poengterte at det var denne kulturen han ønsket å bygge. Birger mente at arbeidskultur handlet om repetisjon og om å gjøre de samme tingene lenge nok til at det ble automatikk. Han poengterte at da var det viktig som leder å tenke over hva man ønsket å gjøre hver eneste dag og i hver eneste mulighet – for det var slik man formet kulturen.

Det ble poengtert av flere kunnskapsarbeidere at det var viktig at lederen gikk foran som et godt eksempel, både i arbeidskulturen, men også i bedriften generelt. Adam som var leder for tek-bedrift 2, fikk mye av honnøren for det kunnskapsarbeiderne definerte som en «god arbeidskultur». Lederen ble definert som «hypersosial», blid, jovial og svært omsorgsfull.

I tek-bedrift 1 ble spesielt en kunnskapsarbeider trukket frem som et godt bidrag til fellesskapet på arbeidsplassen. Birger påpekte at det var viktig at alle følte seg trygge nok til å være den de er på en arbeidsplass, og at de får støtte til å bidra der de ønsker.

Videre fortalte Birger at han for under et år siden overtok tek-bedriften fra en leder som tilsynelatende «ikke håndterte operativ ledelse». Som gründer og eier tok Birger ansvar for å omstrukturere bedriften for å få den «på beila igjen». Denne prosessen gikk blant annet ut på å snu håndtering av salgsprosesser, samt nedbemanne et knippe kunnskapsarbeidere. Han måtte i denne prosessen veie kombinasjonen av lønnsomhet og riktig kompetanse for å bygge bedriften nærmest på nytt. Lederen beskrev at medarbeiderne hadde fått en avslappet holdning som hadde ført de på «feil spor», på grunn av en leder som ikke tok grep der det trengtes. Han forklarte videre «(...) det vi har jobbet med nå er å snu fra at vi fikk 25 kunder på to år, til at vi har 300 kunder på de siste månedene». Omstruktureringsprosessen førte tilsynelatende til en helomvending for bedriftens posisjon i markedet. Birger vektla at i prosessen var profesjonalitet, tydelig kommunikasjon og oppmerksomhet på detaljer essensielt for å løfte

tek-bedriften mot en lysere fremtid. Han forklarte at i et konkurrerende marked lå forskjellene på detaljnivå, og han la til «vi må være 2 % bedre enn konkurrentene hvis vi skal få ting til». Birger fortalte at han hadde vært med å forme mange nye ledere i sin tid som leder. Han poengterte at hans opplevelse av god ledelse og skalering av kultur, handlet om å se summen av mange små ting og avgjørelser i en helhet - hver dag. Hans oppfatning var at mange ledere feilet på dette punktet.

Kunnskapsarbeiderne fra Birgers tek-bedrift beskrev at de var tilfreds med måten han håndterte omstruktureringen på, og veien han har formet for en fremtidig voksende bedrift. Begge kunnskapsarbeiderne i beskriv at det var godt å få lederen inn for å håndtere omstruktureringen. De fortalte at det var en krevende arbeidshverdag før dette og at hele prosessen hadde forandret bedriften totalt. Begge fortalte også at han var en av de beste lederne de hadde hatt.

Tek-bedrift 2 opplevde også en utfordrende periode der Adam måtte ta grep for at bedriften skulle vedvare. Etter pandemien opplevde de at det smale markedet de henvende seg til fikk en «bråstopp» på grunn av eksterne faktorer, forklarer Adam. Han opplevde bedriften på en god plass da dette skjedde og oppmerksomheten var rettet mot å vokse.

Stansen i markedet førte imidlertid til en drastisk endring som resulterte i at søkelyset umiddelbart måtte snu mot å overleve som bedrift. Adam beskrev at situasjonen bar preg av en ekstrem ansvarsfølelse, men at tydelig kommunikasjon og delegering av oppgaver var både viktig og virkningsfullt. Han opplevde å bli møtt med forståelse og motivasjon til å bidra, av kunnskapsarbeiderne.

Adam beskrev i likhet med Birger, at han hadde søkelys på at tek-bedriften skulle være best på markedet. Han la vekt på samvittighet, ydmykhet og respekt ovenfor kunder og arbeidet.

4.3.2 Bedriftsstruktur

Flere av kunnskapsarbeiderne fortalte at de verdsatt når lederne var «på gulvet» og snakket om hverdagslige ting. Geir beskrev at når lederen ga en opplevelse av å være «en av de», opplevde han også en tryggere relasjon til han, enn kun en leder som var høyere oppe i hierarkiet. Mia poengterte at lederen ikke hadde en «ovenfra og ned» holdning som hun syntes var svært viktig å unngå. Hun opplevde at alles avgjørelser var like viktig og at alle

følte seg hørt. Det kom frem at dette var noe flere av kunnskapsarbeiderne satt pris på og at det virket å skape lojalitet og tillit til lederen.

Samtlige av informantene beskrev at de opplevde en flat struktur innad i tek-bedriftene.

Adam poengterte at han ikke anså kunnskapsarbeiderne som «sine ansatte», men som sine kollegaer. Han beskrev det slik: «Jeg tror det handler om en helhet, (...) og at man vet at man bidrar til å dra hele lasset». Lederen beskrev at han var opptatt av å skape en fellesskapsfølelse og en flat bedriftsstruktur på daglig basis. Birger mente det var de små tingene som fremmet en flat bedriftsstruktur, som «å stå med kaffemaskinen å prate med hverandre».

Videre ble det beskrevet at begge lederne var bevisst på å inkludere medarbeiderne i avgjørelser som omhandlet bedriften.

4.4 Empowerment

Empowerment betegner den tredje merkelappen i studiens teoretiske ramme innenfor det psykososiale arbeidsmiljøet. I avsnittene under vil jeg sitere og beskrive, kunnskapsarbeidernes og lederens opplevelser av forholdene autonomi, kompetanseutvikling og motivasjon.

4.4.1 Autonomi

I intervjuene beskrev noen kunnskapsarbeidere at de ikke alltid mestret å være kreative og effektive sammenhengende hele arbeidsdager. Av den grunn verdsatt de høy grad av fleksibilitet i arbeidstid og arbeidssted. Birger fortalte at han ønsket at medarbeiderne skulle forme sin egen hverdag, nettopp fordi han mente det kunne øke både motivasjon og arbeidsprestasjoner.

Anne fortalte at de som jobbet i tek-bedrift 1 var i det hun betegnet for et «skapermiljø». De jobbet ikke vanlige arbeidsdager, men de var «påskrudd» hele tiden. Dette innebar at man etterstrebet muligheten til å kunne jobbe når man ville og når man var inspirert. Per fortalte at han tidvis jobbet på kveldstid og at hans kollegaer gjorde det samme. Han forklarte:

«Jeg vet om mange eksempler der gode løsninger har kommet på kveldstid, nettopp fordi folk ikke har hatt lyst til å legge fra seg problemstillingen fordi de er inspirert. Ikke fordi de må, men fordi de har lyst - etter egen evne».

Samtidig mente Per at det å ha en leder som både anerkjente, aksepterte og oppfordret til et liv utenfor jobb var svært attraktivt. Han nevnte blant annet at det var en fin plass å være småbarnsforeldre på grunn av stor fleksibilitet, både i forhold til å være hjemme med syke barn, på planleggingsdager og ved andre trivielle årsaker. Flere kunnskapsarbeidere poengterte også at de verdsatt muligheten til å velge hjemmekontor, utenlandsopphold og ferier etter eget ønske. Per forklarte at de trengte aldri å spør om lov – de bare ga beskjed.

Anne påpekte at fleksibiliteten kunne betraktes som en måte å avlaste stress på. For eksempel om hun ønsket å ta en joggetur midt på dagen, hadde ærend med barna, eller bare ønsket å jobbe hjemmefra en dag - så kunne hun det. Hun mente det ble mindre logistikk, stress og planlegging med den gitte «friheten».

Per poengterte at det kunne høres ut som de hadde dårlig arbeidsmoral, imidlertid mente han at «de bare er ærlige om hvordan mennesker generelt fungerer». Han la til at midt i all friheten og fleksibiliteten lå det en usagt forventning om at man måtte prestere og levere i tide.

Birger påpekte at med gitt fleksibilitet var det viktig å se etter ansvarsbevissthet i de ansatte. Han forklarte:

«Ansvarsbevisst er kanskje noe av det jeg er mest opptatt av. Jeg har lært meg at skal man skalere kultur, så må man ha folk man kan stole på og folk som gjør den jobben du forventer at de skal gjøre. Det er egentlig den beste ansatte. For da kan du sove godt om natten».

I mangel på denne tilliten og ansvarsbevissheten i medarbeiderne hevdet Birger at overvåkning kunne bli et alternativ. Imidlertid mente han at overvåkning kunne gjøre ansatte mindre flink i jobben, samtidig som fravær av overvåkning også kunne resultere i lite og dårligere arbeid hos arbeidstakere som ikke var motivert. Birger hevdet at bekymringer rundt de ansattes arbeidsutførelser lett kunne ende i en negativ spiral som påvirket hele arbeidskulturen i bedriften. Han poengterte også ansvarsbevissheten som viktig i forhold til samarbeid mellom kollegaer og tilliten de hadde til hverandre i forhold til arbeidsutførelser.

Birger fortalte videre at etter hans oppfatning kunne kompetanse formes og utvikles, mens menneskelige egenskaper var vanskeligere å endre. Derfor vektla han å vite hvordan ansatte fungerte i forhold til ansvarsbevissthet, tillit og sosiale relasjoner.

Til tross for høy grad av fleksibilitet, beskrev Geir at han likte hvordan lederen satt en omtrentlig tid og noen linjer for hvordan prosjektet burde utføres. Videre ble han gitt frihet til å håndtere oppgaven når og hvordan han selv ønsket. Hvordan lederne fordelte oppgaver og prosjekter ble håndtert på ulike måter i tek-bedriftene. Dette kom frem da kunnskapsarbeiderne i tek-bedrift 2 beskrev at de ble tildelt prosjekter, som oftest etter evner. To kunnskapsarbeidere opplevde dette som nokså uproblematisk på grunn av friheten han fikk innad i prosjektet, men Tore påpekte at han hadde verdsatt ytterligere involvering i valg av prosjekter.

Kunnskapsarbeiderne i tek-bedrift 1 beskrev at de som oftest fikk velge oppgaver og prosjekter etter eget ønske – uten forbehold om evner. Birger forklarte det slik «jeg lar andre velge hvilke oppgaver de synes er gøy, også tar jeg det som er igjen». Mia beskrev at hun satt stor pris på ansvaret og tilliten hun følte at lederen gav henne når hun fikk velge oppgaver fritt, og ikke minst troen på at hun alltid ville mestre det hun valgte. Dette hadde tilført henne motivasjon, og et ønske om å jobbe enda mer og hardere.

Birger poengterte at han syntes tillit var svært viktig i arbeid med mye autonomi. Han mente som nevnt i avsnittet om relasjoner, at «tillit og omsorg» kunne defineres som en uerstattelig valuta. Han beskrev at dette hadde skapt sterke lojalitetsbånd hos flere av hans ansatte, i hans tid som leder. Dette kommer jeg nærmer inn på i neste avsnitt om kompetanseutvikling.

4.4.2 *Kompetanseutvikling*

Kunnskapsarbeiderne omtalte utvikling som en svært viktig del av deres yrke. Lederne beskrev at de var bevisst på den viktige effekten utvikling hadde på kunnskapsarbeiderne. Adam la det frem slik «Det handler jo om ansattes sin faglige reise som er viktig - fordi står du stille og aldri beveger deg, så er det sjeldent det gir deg glede».

Kunnskapsarbeiderne beskrev ulike behov innenfor kompetanseutvikling. Noen ønsket å ha flere ulike oppgaver og jobbe nærmest hele tiden, mens andre beskrev at en foretrukket utviklingsprosess innebar å få jobbe med en spesifikk oppgave over lengre tid.

Lederne beskrev ulike praksis når det kom til kompetanseutvikling. Adam tilbydde et årlig kurs- og seminar budsjett på 30.000 kroner per år, som medarbeiderne kunne disponere fritt i ulike utviklende plattformer. Lederen beskrev også et svært grundig utarbeidet utviklerprogram, som han gav tett oppfølging på for å forsikre seg at kunnskapsarbeiderne opplevde utbytte av læringen. Kunnskapsarbeiderne i tek-bedrift 2 ga uttrykk for å være tilfreds med utviklingsmulighetene som ble tilbudt. Blant annet Per beskrev det slik:

«(...) For min del har det vært et godt og tett samarbeid med en åpen dialog om hva man vil og hva man kan. Jeg føler jeg har vist at jeg har tatt ansvar og vist engasjement som har blitt belønnet med å få mer ansvar, forfremmelser og lønnsjusteringer».

Birger fra tek-bedrift 1 mente at den beste læringen var å «kaste folk ut på dypt vann, og deretter være raus i forhold til at de ikke klarer å svømme med en gang». Med dette mente han at kunnskapsarbeiderne burde få jobbe med oppgaver og prosjekter de ikke helt var «klar» for, og deretter la de få mye tid til å lære. Han mente at da jobbet de med det som var viktig og de utviklet en bred kompetanse. Dette definerte han som «ekstremt mye mer målrettet bruk av tid». Birger hadde ikke tro på å sende kunnskapsarbeiderne på kurs eller seminar, da han mente at medarbeiderne kun satt igjen med 10 prosent av innholdet og resterende 90 prosent var «bortkastet tid». Birger hevdet det var mye mer «return on investment» ved å sende hele familien eksempelvis til syden en uke.

Mia fortalte at hun i sin stilling ofte utførte arbeidsoppgaver som var svært viktig for bedriften, men at hun alltid opplevde tillit fra lederen i det hun gjorde – noe som tilførte henne enormt stor motivasjon og arbeidsglede.

4.4.3 Motivasjon

På spørsmålet som omhandlet hva som motiverte lederne svarte de; gode og trygge arbeidsplasser for de ansatte, konkurranse og oppturer.

Birger mente at kunnskapsarbeidernes motivasjon handlet mye om tillit og at medarbeiderne følte de fikk lov å ta ansvar. Han la til at å det var viktig for kunnskapsarbeidere at de ikke opplevde å gjøre de samme tingene over tid.

Birger beskrev at han aldri hadde laget en stillingsbeskrivelse fordi han ikke hadde troen på å strukturere arbeidshverdagen til noen før han visste hva de var god på og likte. Lederen

var opptatt av at kunnskapsarbeiderne skulle få forme sin egen hverdag og at «veien skulle bli til etterhvert». Lederen mente at med åpne arbeidsoppgaver kunne kunnskapsarbeideren selv finne ut hva de var flinke til og hva de likte og jobbe med, også var det hans oppgave å fange opp hva som ikke ble gjort. Han beskrev videre «å tvinge folk til å gjøre ting de ikke har lyst til å gjøre, det er en dårlig idé. Da blir de lei og da forsvinner motivasjonen».

Lederen var samtidig opptatt av at penger ikke skulle være en motivasjonsfaktor hos de ansatte. Han hadde ikke tro på at lønn eller incentivmodeller som han definerte som et «økonomisk jag» kunne skape den samme fellesskapskulturen som en samarbeidende enhet uten disse målene. Samtidig hevdet lederen at insentivmodeller kunne ødelegge kundeforhold ved at noen ofte valgte kunder som eksempelvis kunne tilføre mer bonus, fremfor andre. Han forklarte at kunnskapsarbeidere som kom på intervju med økonomisk motivasjon var uinteressante for han, fordi han anså de som kortsiktig. Han mente «med den typen motivasjon så hopper man på neste jobbtilbud som tilbyr høyere lønn, uten å se seg tilbake». Birgers visjon var å tilby en konkurransedyktig fastlønn, gode arbeidsforhold, og et arbeidsmiljø som bar preg av omsorg, tillit og et godt felleskap.

Under intervjuene spurte jeg også hva som motiverte kunnskapsarbeiderne. Flere beskrev at de ble motivert av et godt felleskap, å bli verdsatt, vokse og utvikle seg ved å jobbe med utfordrende og spennende prosjekter. Flere nevnte også at det å bygge karriere, bli anerkjent i plenum og jobbsikkerhet var viktig. Geir la til at han ble særlig motivert av å gjøre en forskjell og å jobbe med prosjekter som potensielt kunne ha en innflytelse på samfunnet. Han ble også motivert av å se suksess hos kundene, som et resultat av arbeid han hadde utført. Geir satt ord på det slik «(...) man sitter ikke igjen med sikkerhet i form av rikdom her, (...) men man sitter igjen med mye lærdom og erfaring man kan ta med videre inn i nye prosjekter».

4.5 Oppsummering av funnkapittelet

I dette kapittelet har jeg beskrevet og sitert informantenes opplevelser av det psykososiale arbeidsmiljøet, samt ledernes praktisering og ledernes holdninger til ledelse.

Informantene har formidlet betydningen av trygge og omsorgsfulle relasjoner, sammen med fellesskapsfølelsen som de mente ble forsterket av blant annet ulike sosiale sammenkomster. Det ble vektlagt at lederne var emosjonelt tilgjengelig, samt praktiserte en flat bedriftsstruktur som fremmet likeverd og verdsettelse. Fleksibilitet og frihet i

arbeidsprosesser, samt utfordringer og utvikling ble også poengtert som svært nødvendig for trivsel og motivasjon i tek-bedriftene.

I neste kapittel vil funnene bli analysert og diskutert i lys av teori og forskning.

5 Diskusjon

I dette kapitlet skal jeg analysere og diskutere forrige kapitels funn opp mot den teoretiske rammen jeg presenterte i kapittel to. Jeg søker kunnskap om hvordan situasjonsbestemt ledelse henger sammen med informantenes beskrivelser av det psykososiale arbeidsmiljøet. Diskusjonen vil bli strukturert i tre delkapitler som vil besvare studiens tre forskningsspørsmål som ble presentert i første kapittel.

5.1 Et godt psykososialt arbeidsmiljø

For å undersøke hvordan situasjonsbestemt ledelse henger sammen med informantenes opplevelser av det psykososiale arbeidsmiljøet, er det relevant å avdekke *hva* informantene anser som et godt psykososialt arbeidsmiljø i tek-bedriftene. Dette aspektet vektla jeg når jeg utformet intervjuguidene og er derfor en sentral del av både funnkapitlet og teorikapitlet hvor det psykososiale arbeidsmiljøet ble inndelt i merkelappene; *samhold*, *samskapelse* og *empowerment*, etter empirisk relevans.

Jeg vil i dette delkapitlet besvare forskningsspørsmål 1 i lys av empiri og teori, samt vise til sammenhengen mellom empiri og merkelappene jeg presenterte i den teoretiske rammen i kapittel to.

I funnkapitlet så vi at informantene blant annet betraktet relasjoner, tilhørighet og psykologisk trygghet som betydningsfullt for deres psykososiale arbeidsmiljø. Disse forholdene valgte jeg å plassere i den overordnede merkelappen *samhold*.

Kunnskapsarbeiderne beskrev betydningen av samhold ved å blant annet peke på den emosjonelle tilgjengeligheten i form av forståelse og omsorg, både fra lederne og kollegaer i tek-bedriftene. Informantene fortalte at dette genererte et støttende og godt arbeidsmiljø. Samtidig ble det poengtert at å jobbe sammen på et kontor ikke var nok for å skape dette, og det ble påpekt at de mente sosiale sammenkomster kunne knyttet relasjonene tettere sammen ved hjelp av felles opplevelser. Det ble også fortalt at sosiale opplevelser genererte ytterligere utholdenhet i arbeidsoppgaver som kom til nytte når bedriftene opplevde utfordrende og stressende perioder.

En arbeidsmiljøundersøkelse utført av STAMI i 2020, viser at sosial støtte mellom relasjoner på arbeidsplassen bør oppfattes som en viktig ressurs fordi det har stor betydning for bedriftens resultater, samt arbeidstakerens tilfredshet, motivasjon og engasjement (Bakken

et al, 2021, s. 79). Dette harmonerer med informantenes beskrivelser av et godt psykososialt arbeidsmiljø.

Kunnskapsarbeiderne fortalte at ledernes søkelys på å inkludere deres familier, opplevdes som svært positivt i deres hektiske hverdag. Ifølge Hetland og Hetland (2020) er nære og stabile relasjoner i en organisasjon svært viktig for opplevelsen av tilhørighet og inkludering (Hetland & Hetland, 2020, s. 108). Å oppleve en nær relasjon til lederen kan blant annet innebære å dele mer personlig informasjon om seg selv, som videre kan gjøre inkludering av familien mer «naturlig» og positivt, slik som kunnskapsarbeiderne beskrev.

Tilhørighet handler også om å oppleve trivsel. Noen av kunnskapsarbeidere påpekte «frynsegoder» som viktig for både trivsel og motivasjon. Dette gir gjenklang i det Christensen og Foss (2011) mener ved at kunnskapsarbeiderne bør bli gitt de ressursene som trengs for å holde de motivert, til fordel for bedriftens resultater (Christensen & Foss, 2011, s. 43).

I funnkapittelet beskrev informantene at arbeidsmiljøet inneholdt «høy takhøyde» i form av tillit, åpen kommunikasjon og tilbakemeldinger. Dette gjaldt både mellom kollegaer, og mellom leder og kollegaer. Informantene beskrev at miljøet i bedriftene kunne minne om en slags familierelasjon, fremfor kollegaer. Dette på grunn av den avbalanserte holdningen de opplevde ovenfor hverandre. Imidlertid ble det påpekt at en av lederne kunne vært flinkere til å gi hyppigere anerkjennelser.

«Høy takhøyde» kan knyttes til det som i faglitteraturen defineres som psykologisk trygghet. Edmondson (1999 i Newman et al, 2017) mener at psykologisk trygghet tilfører trygge rammer i bedriften som fremmer utvikling, samarbeid og effektivitet (Newman et al, 2017, s. 521; Edmondson & Lei, 2014, s. 24-25).

Informantene beskrev i funnkapittelet at arbeidskulturen og opplevelsen av en flat bedriftsstruktur var betydningsfullt for deres arbeidsmiljø fordi det skapte tilhørighet og motivasjon. Disse forholdene valgte jeg å sette i den overordnede merkelappen *samskapelse*.

En av kunnskapsarbeiderne mente at arbeidskulturen var «den viktigste nøkkelen til suksess» (Anne, tek-bedrift 1). Informantene formidlet at tek-bedriftenes kultur inneholdt svært god arbeidsmoral og et stort pågangsmot. De mente også det var viktig at lederne var gode rollemodeller for å evne å etablere den såkalte gode arbeidskulturen i tek-bedriftene.

Kunnskapsarbeiderne påpekte blant annet at når lederen deltok i hverdagslige samtaler «på gulvet», fikk de følelsen av lite hierarki og byråkrati. En av lederne mente at han fremhevet opplevelsen av en flat bedriftsstruktur ved å skape en helhet i bedriften der alle følte at de bidro til å «dra lasset».

Vik (2007) mener at arbeidskulturen er et verdifullt konkurransefortrinn i bedrifter fordi det kan fremme et unikt felleskap og en sterk motivasjon som ikke kan kopieres eller kjøpes av konkurrenter (Vik, 2007, s. 90-91). Döös og Wilhelmson (2021) peker på at en flat bedriftsstruktur kan fungere som en organisatorisk avlastning for lederen, samt tilføre bedriften en bredere kompetanse (Döös & Wilhelmson, 2021, s. 717 og 729).

Kunnskapsarbeiderne beskrev at det var betydningsfullt både for arbeidsmiljøet og motivasjonen at de fikk tildelt ansvar, følte seg likestilt, samt oppleve at deres mening betydde noe. Dette poengterer Pearce (20024) ved at en flat bedriftsstruktur kan fremme både engasjement og potensiale i de ansatte ved å få mer ansvar og bli mer inkludert i avgjørelser (Pearce, 2004, s. 48).

Kompetanseutvikling, fleksibilitet og motivasjon kom også frem som essensielt for et godt psykososiale arbeidsmiljø i tek-bedriftene. Disse forholdene plasserte jeg i merkelappen *empowerment*.

I funnkapittelet beskrev flere kunnskapsarbeidere at utviklingsmuligheter var essensielt for deres trivsel. Det ble også tydelig at fleksibilitet og frihet til å styre arbeidshverdagen var nødvendig i deres yrke. Dette fordi det var urealistisk å være kreative og effektiv sammenhengende hver dag, innenfor «normal» arbeidstid. Den beskrevne fleksibiliteten knyttet jeg til det som i faglitteraturen defineres som autonomi. Morgeson og Humphrey (2006) betegner autonomi som frihet til å planlegge og velge arbeidsmetode selv, samt ta beslutninger i egen arbeidssituasjon (Morgeson & Humphrey, 2006, s. 1323).

I forbindelse med motivasjon så vi i funndelen at kunnskapsarbeiderne blant annet fremhevet utvikling, samhold, fleksibilitet og tillit for å være motivert i sitt arbeid. Samtidig så vi at lederen for tek-bedrift 1 syntes det var betydningsfullt at kunnskapsarbeidernes motivasjon ikke var forankret i det han kalte for et «økonomisk jag» av lønn og/eller insentivmodeller. Dette fordi det kunne være destruktivt for felleskapet og arbeidsmiljøet generelt.

5.1.1 Oppsummering




I denne delen av diskusjonen har hensikten vært å vise til hva informantene anså som et godt psykososialt arbeidsmiljø i tek-bedriftene, samt vist til sammenhengen mellom studiens tre overordnede merkelapper og empiri.

Som vi så i kapittel to mener Christensen og Foss (2011) at det å rekruttere, gi frihet og muligheter, samt utvikle gode kunnskapsarbeidere har blitt et essensielt ledelsesverktøy for å beholde kunnskapsarbeidere i et konkurrerende marked (Christensen & Foss, 2011, s. 41-42). Vi så i funnkapittelet at kunnskapsarbeiderne var vel viten om at andre muligheter raskt kunne være tilgjengelig om de ønsket å bytte jobb. Imidlertid påpekte de at arbeidsmiljøet og attraktive arbeidsforhold var faktorer som påvirket lojaliteten og ønske om å bli i bedriften. Informantenes beskrivelser av det psykososiale arbeidsmiljøet kan dermed oppfattes som avgjørende forutsetninger for deres tilfredshet og lojalitet i tek-bedriftene.

For å besvare forskningsspørsmål 1 kan vi på grunnlag av funnene konkludere med at et godt psykososialt arbeidsmiljø i tek-bedriftene innebærer gode relasjoner som har omsorg og forståelse for hverandre, samt ulike aspekter som skaper tilhørighet og psykologisk trygghet. Det ble påpekt at en arbeidskultur med høy arbeidsmoral var viktig, en opplevelse av en flat bedriftsstruktur som generer likeverd og verdsettelse, samt autonomi, gode utviklingsmuligheter og indre motivasjon. Funnene vises mer oversiktlig i tabell 5.1.

Kunnskapsarbeidernes beskrivelser kan oppfattes som tvetydige og omfattende å tilrettelegge for en leder, særlig med tanke på at alle har individuelle behov, også innenfor de nevnte forholdene. Kunnskapsarbeiderne ønsker en viss form for rammer av lederen, imidlertid sammen med autonomi. Samtidig ønsket de nære relasjoner, psykologisk trygghet og tillit i et svært autonomt arbeidsforhold. De delvis paradoksale behovene kan underbygge utfordringene som påpekes ved å lede kunnskapsarbeidere av blant annet Drucker (1959), Lines (2011), Christensen og Foss (2011) og Sandvik (2011). Samtidig kan det antas at informantenes beskrivelser forsterker behovet for situasjonsbestemt ledelse i små tek-bedrifter, for å tilpasse ulike situasjoner etter individuelle behov.

I neste del av diskusjonen skal jeg drøfte hva som kan fremme og hemme informantenes opplevelser av det psykososiale arbeidsmiljøet i tek-bedriftene. Dette kan i lys av teori og forskning bidra til å skape et mer helhetlig bilde av de nevnte forholdene i det psykososiale arbeidsmiljøet. Dette kan videre tydeliggjøre sammenhengen mellom opplevelsene og de fire ulike lederstilene i siste del av diskusjonen.

Merkelapp	Underkategorier	Funn
Samhold 	Relasjoner	<ul style="list-style-type: none"> • Godt felleskap. • Tilgjengelighet og forståelse. • Samarbeidende enhet. • «Omsorg og tillit» en «egen valuta».
	Tilhørighet	<ul style="list-style-type: none"> • Sosiale sammenkomster. • Inkludering av familie. • Anerkjennende gaver. • «Frynsegoder».
	Psykologisk trygghet	<ul style="list-style-type: none"> • Åpen og trygg kommunikasjon. • Tillit begge veier. • Rom for forbedring innen annerkjennelse.
Samskapelse 	Arbeidskultur	<ul style="list-style-type: none"> • Høy arbeidsmoral. • Anerkjenner ulike arbeidsmetoder. • Lederen som en god rollemodell.
	Bedriftsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> • Lederen «på gulvet». • Likeverd og verdsettelse.
Empowerment 	Autonomi	<ul style="list-style-type: none"> • Fleksibilitet. • Avlastning for stress. • «Skapermiljø».
	Kompetanseutvikling	<ul style="list-style-type: none"> • Utviklingsmuligheter. • Rettferdig belønning. • Ansvarsbevissthet og tillit.
	Motivasjon	<ul style="list-style-type: none"> • Indre motivasjon. • Økonomisk «jag» destruktivt for arbeidsmiljøet.




Tabell 5.1: Oversikt over studiens sentrale funn fra begge perspektiver inndelt etter merkelapper og relevante forhold.

5.2 Hva kan fremme og hemme det psykososiale arbeidsmiljøet

Hensikten med forskningsprosjektet er å undersøke hvordan situasjonsbestemt ledelse kan ha sammenheng med informantenes opplevelser av det psykososiale arbeidsmiljøet.

Sammenhengen baserer seg på informantenes opplevelser, samt ledernes praktisering. For å gå i dybden av funnene fra forrige delkapittel, søker jeg i denne delen av diskusjonen kunnskap om hva som kan fremme og hemme det psykososiale arbeidsmiljøet i tek-bedriftene, i lys av teori og forskning.

For orden skyld er diskusjonens bakteppe lagt opp etter merkelappenes struktur. Jeg vil ved hjelp av tabell 5.2 vise hvordan diskusjonen er bygget opp. Avslutningsvis vil jeg besvare forskningsspørsmål 2.

Merkelapp	De mest fremtredende teoriene, samt forfatterne i diskusjonen
<p style="text-align: center;">Samhold</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Spurkelands (2017) relasjonsteori. • Bakken et al (2021) faktabok om det psykososiale arbeidsmiljøet. • Andersen et al (2014) rapport om robust organisering i kunnskapsbedrifter. • Edmondson og Lei (2014) teori om psykologisk trygghet.
<p style="text-align: center;">Samskapelse</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Scheins (2009) teori om arbeidskultur. • Viks (2007) teori om prestasjonskultur. • Döös og Wilhelmsen (2021) og Pearce (2004) teorier om flat bedriftsstruktur.
<p style="text-align: center;">Empowerment</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Bakken et al (2021), Kuvaas et al (2012) og Christensen og Foss (2011) argumenter innenfor autonomi. • Lais (2011) teori om kompetanseutvikling og kompetansemobilisering. • Christensen og Foss (2011) argumenter om utfordringer innenfor utvikling i kunnskapsarbeid. • Lines (2011) teori om motivasjon, og Fichers et al (2019) teori om «relasjonelle» og «transaksjonelle» belønninger.

Tabell 5.2: Oversikt over deldiskusjonens mest fremtredende teorier og forfattere, vist etter studiens merkelapper.

I første del av diskusjonen viste jeg at sosialt felleskap, samarbeid og trygge relasjoner både til kollegaer og lederen, var noe informantene opplevde som svært betydningsfullt i et godt psykososialt arbeidsmiljø.

Singgih et al (2021) hevder at kunnskapsarbeidere er avgjørende for en kunnskapsbedrifts konkurransedyktighet og overlevelse på markedet. Av den grunn påpeker de arbeidsmiljøet som en av de viktigste forholdene å kontinuerlig vurdere i bedriften. Dette fordi det har direkte påvirkning på prestasjonsnivå (Singgih et al, 2021). Morgeson og Humphrey (2006) mener at sosial støtte kan reflektere i hvor stor grad bedriften gir muligheter for veiledning og bistand. Samtidig legger de til at forskning av blant annet Ryan og Deci (2001) og Wrzesniewski, Dutton og Debebe (2003), viser at sosial støtte er avgjørende for trivsel og velvære, særlig i yrker som bærer preg av å ha høy arbeidsmengde, samt kan være belastet av stressende arbeidsforhold (Morgeson & Humphrey, 2006. s. 1324). Parallelt så vi i kapittel to at LMX teorien påpekte viktigheten av at ledere skaper gode relasjoner til alle sine medarbeidere og ikke utøver forskjellsbehandling (Skogstad, 2015, s. 37)

For å styrke arbeidsmiljøet beskrev begge lederne at de hadde søkelys på å tilrettelegge for sosiale sammenkomster. I funndelen så vi at lederen for tek-bedrift 2 betegnet bedriftslokalet som «en forlenget finstue», og kunnskapsarbeiderne fortalte at de hadde fri tilgang til å arrangere ulike private selskaper, samt å ha «lønningspils» på kontorets egen bar.

Spurkeland (2017) mener at trygge relasjoner er avgjørende når det kommer til samarbeid i en bedrift. Dette fordi det sosiale felleskapet kan gjøre kollegaer trygge på hverandre og det kan skape en åpen kommunikasjon. Videre hevder han et godt samhold også genererer en god teamkultur som fremmer produktivitet og effektive løsninger (Spurkeland, 2017, s. 39). Dette støtter Deci et al (1996) ved å peke på at sosiale opplevelser er viktig for felleskapet og helhetsfølelsen i bedriften (Deci et al, 1996). Hetland og Hetland (2020) mener at tilhørighet er særlig viktig i kunnskapsbedrifter for å bevare et godt prestasjonsnivå i et konkurrerende marked. De hevder at dårlig ledelse, samt fravær av inkludering og tilrettelegging av et sosialt felleskap i bedriften, kan fjerne både lagånd og samarbeid (Hetland & Hetland, 2020, s. 109).

I funndelen viste jeg at lederne bekreftet at oppmerksomhet på relasjonsbygging ofte ble nedprioritert i hektiske perioder fordi det administrative arbeidet tidvis krevde for mye tid. Lederne forklarte at dette opplevdes som frustrerende og at de følte mye på dårlig

samvittighet. Likevel kom ikke dette frem i kunnskapsarbeidernes beskrivelser som viste til at begge lederne ble opplevd som omsorgsfull, raus og tilgjengelige.

Ledernes opplevelser harmonerer med det Spurkeland (2017) hevder, ved at mellommenneskelige forhold er det første som blir nedprioritert når det står mellom administrativt og relasjonelt lederskap (Spurkeland, 2017, s. 25-26).

Begge lederne beskrev at de var opptatt av å utøve omsorg, forståelse og tilgjengelighet så langt det lot seg gjøre - for å skape et godt arbeidsmiljø. Dette kom frem i funnkapittelets beskrivelser som omhandlet å gjøre omsorgsfulle handlinger, særlig for kunnskapsarbeidere som befant seg i utfordrende situasjoner. Lederen for tek-bedrift 2 beskrev at hans telefon var på døgnet rundt om noen ønsket å prate på tomannshånd.

Lederen for tek-bedrift 1 mente at omsorg var helt uvurderlig og at det overgikk både kompetansemiljøer og økonomiske gevinster. Lederen fortalte blant annet at han hadde betalt får både vaskehjelp og matkasse i et år for en ansatt som var i en utfordrende situasjon privat. Han beskrev videre at tilliten som ble forsterket av denne typen omsorg, ble en slags «egen valuta» som han hevdet ikke kunne måles i noe annet.

Relasjonsbevisst ledelse handler om å ta vare på de ansatte i bedriften ved hjelp av omsorg og forståelse (Spurkeland, 2017, s. 25-26). Tillit kan videre ansees som bærebjelken i en relasjon fordi det handler om at både kollegaer og ledere kan stole på hverandre i ulike situasjoner, samtidig som man er trygg på at man vil hverandre vel (Spurkeland, 2017, s. 33 og 194).

I samme kontekst så vi i funndelen at lederen for tek-bedrift 1 sendte ut såkalte «partypakker» til kunnskapsarbeiderne for å anerkjenne deres arbeid. Dette gjorde han gjerne en fredagskveld til ansatte, men også til nyansatte for å gi dem en varm velkomst. Lederen betegnet «partypakkene» som «billig tillit», hvor han utdypet at det kostet så lite å gjøre kunnskapsarbeiderne overrasket, tilfreds og lojal mot bedriften. Han mente at dette var et effektivt virkemiddel for å gi anerkjennelse og skape tilhørighet, særlig i kontrast til Power-Point presentasjoner og ulike rekvisita med påprintet logo og visjoner som han mente mange andre bedrifter benyttet seg av. Kunnskapsarbeiderne beskrev «partypakkene» som svært attraktive og en katalysator for både motivasjon og arbeidslyst.

«Partypakkenes» hensikt blir forsterkes av det Bakken et al (2021) mener om at tilhørighet skapes av opplevelser som fremmer trivsel og motivasjon. Imidlertid må det påpekes at opplevelsen av tilhørighet er kompleks fordi den avhenger av individuelle fortolkninger og forventninger (Bakken et al, 2021, s. 27). I kapittel to så vi også at det kun

var «relasjonelle belønninger» i form av blant annet anerkjennende gaver som gav statistikk signifikans, når Fischer et al (2019) studerte motivasjon i bedrifter som var avhengig av kreativitet og innovasjon. Forskerne studerte denne belønningsformen opp mot transaksjonelle belønninger som blant annet inneholdt ulike økonomiske kompensasjoner (Fischer et al, 2019, s. 4). Dette forsterker hensikten lederen hadde med å levere overraskende gaver for å fremme både tilhørighet, lojalitet og motivasjon.

I funnkapittelet viste jeg at kunnskapsarbeiderne synes det var betydningsfullt at lederne tilbydde ulike «frynsegoder», som ble beskrevet som en form for «attraktivitet» i tek-bedriftene. Dette var viktig fordi kunnskapsarbeiderne opplevde å være ettertraktet på et konkurrerende arbeidsmarked og hadde raskt andre muligheter om de ønsket å bytte jobb.

Grund (2006) hevder at det er hensiktsmessig å tilrettelegge og tilby ulike «goder» for å beholde den verdifulle og ofte bedriftsspesifikke kunnskapen i kunnskapsbedrifter (Grund, 2006). Bedriftsspesifikk kunnskap kan også betegnes som «taus kunnskap» som ikke kan formidles på samme måte som «eksplisitt kunnskap» (Westeren, 2013, s. 69).

Flere av kunnskapsarbeiderne fortalte at de var blitt «headhundet» til tek-bedriftene av venner eller bekjente. Utenom dette ble det beskrevet en grundig rekrutteringsprosess der det ble lagt stor vekt på at kandidatens kompetanse og sosiale egenskaper kunne passe inn i bedriftens felleskap.

Kuvaas et al (2015) mener at det kan være hensiktsmessig å rekruttere nye arbeidstakere som på en eller annen måte har vist at de evner både det faglige og de mellommenneskelige egenskapene internt i bedriften. Dette fordi det kan gagne både arbeidsmiljøet, samarbeidet, samt organisasjonens helhet (Kuvaas et al, 2015, s. 307).

I lys av forrige diskusjon så vi at kunnskapsarbeiderne satt stor pris på å få muligheten til å inkludere ektefeller i sosiale sammenkomster og eventuelle barn tidvis i jobbsammenhenger - fordi hverdagen innebar store arbeidsmengder. Begge lederne mente dette var betydningsfullt fordi det knyttet nærere relasjoner i tek-bedriftene.

Bakken et al (2021) hevder at støtte fra leder kan generere engasjement, produktivitet og motivasjon. Forfatterne skiller mellom *instrumentell støtte* og *emosjonell støtte* som jeg beskrev i kapittel to (Bakken et al, 2021, s. 79). Inkludering av familien til de ansatte kan tilsynelatende antas å være en form for emosjonell støtte, fordi lederen anerkjenner at de ansatte har et liv utenfor jobb og samtidig ønsker å inkludere dette i bedriften. Noen kunnskapsarbeidere poengterte at tek-bedriftene var en fin plass å være småbarnsforeldre både

på grunn av fleksibilitet, men også på grunn av forståelsen lederen viste for deres private liv. Eventuelle baksider ved dette kommer jeg tilbake til senere i diskusjonen.

I første del av diskusjonen viste jeg at informantene beskrev psykologisk trygghet som «høy takhøyde». De opplevde å føle seg trygge nok til å være seg selv, ha en åpen kommunikasjon, lufte idéer og diskutere uenigheter internt. På samme tid påpekte de at tilbakemeldinger og anerkjennelse var viktig for deres produktivitet og motivasjon, samt en katalysator for tillit – særlig i relasjon til lederen. Kunnskapsarbeiderne i begge tek-bedriftene beskrev at de opplevde lederne som trygge, og at det ville være naturlig å søke støtte med lederne om det skulle være nødvendig.

Newman et al (2017), Edmondson og Lei (2014) hevder at psykologisk trygghet fremmer en åpen og ærlig tilbakemeldingskultur som gir rom for å akseptere hverandres ulikheter, meninger og holdninger (Newman, Donohue & Eva, 2017, s. 522; Edmondson & Lei, 2014, s. 24-25). Vik (2007) mener at en god kommunikasjon kan skape en følelse av eierskap, redusere usikkerhet og være forebyggende for konflikter (Vik, 2007, s. 198-199).

Informantene i tek-bedrift 2 fortalte at de hver morgen hadde et digitalt «morgenmøte». Dette ble påpekt som et positivt samlingspunkt av kunnskapsarbeiderne. Samtidig så vi i funnkapittelet at en av informantene spekulerte i om dette var en form for kontrollering fra lederens side.

Lederen beskrev morgenmøte som en nyttig anledning å oppdatere seg på stemningen internt i bedriften, siden flere satt på hjemmekontor. Han beskrev seg selv som en «følelsesperson» som var god til å kjenne på stemninger. Lederen syntes det digitale morgenmøte var hensiktsmessig for å avdekke eventuelle «murringer» som eksempelvis kunne eskalere til lav motivasjon. Samtidig mente han at det tilrettela for oversikt over prosjekter, og å kunne gi beskjeder, annerkjennelse og tilbakemeldinger eksplisitt, noe som ellers var utfordrende på grunn av høy grad av autonomi i bedriften.

Skogstad (2015) og Zimbardo (2004 i Wennes, 2016) legger til at lederens bidrag til psykologisk trygghet må sees i lys av en individuell fortolkningsprosess. Dette fordi arbeidstakere tolker ledernes tilnærming og praksis på svært individuell måte (Wennes, 2016). Dette kommer tydelig frem i beskrivelsene når en av kunnskapsarbeiderne føler at morgenmøtet muligens er en form for kontrollering av lederen, mens andre oppfatter det kun som et positivt engasjement i forhold til samholdet.

Imidlertid hevder Christensen og Foss (2011) at det å overvåke eller kontrollere kunnskapsarbeidere i stor grad kan påvirke deres arbeidsinnsats og motivasjon (Christensen &

Foss, 2011, s. 43). For ledere kan det være utfordrende å få et helhetlig bilde på en kunnskapsarbeiders kreativitet og idéskapning på grunn av selvstyring, og derfor kan en form for overvåking eller kontrollering være en god måte å innhente oversikt (Lai, 2011, s. 54). Likevel påpekes det at linjen mellom tilstedeværelse og overvåking er hårfin når det kommer til kunnskapsarbeid (Christensen & Foss, 2011, s. 43), og det kan tyde på at det å være tydelig på hensikt med eksempelvis et morgenmøte er av betydning for enkelte kunnskapsarbeideres opplevelse. I den forbindelse hevder Christensen og Foss (2011) at å avdekke *hva* som motiverer og *hvordan* kunnskapsarbeiderne blir motivert, kan være nyttig fremfor ulike former for kontrollering. På den måten kan lederne tilrettelegge for motivasjon og ha mer tillit til kunnskapsarbeidernes arbeidsutførelser, til tross for lite kontroll (Christensen & Foss, 2011, s. 43-44).

Informantene beskrev videre at ledernes kommunikasjonsevner var god, men at det var rom for forbedring – særlig når det kom til anerkjennelse. Det må påpekes at behovet var størst i tek-bedrift 1, hvor morgenmøte ikke var en del av arbeidsdagen. Imidlertid fortalte kunnskapsarbeiderne i tek-bedrift 1 at dette var noe lederen var klar over og aktivt jobbet med å forbedre.

Honneth (2008) hevder at anerkjennelse er et grunnleggende behov i mennesker som trenger å få næring for å skape trivsel. Samtidig mener han at anerkjennelse fremmer rettferdighet. Han poengterer at fravær av anerkjennelse kan resultere i sosial ekskludering og usikkerhet (Honneth, 2008, s. 13). Samtidig mener Christensen & Foss (2011) at det å følge opp prestasjoner kan være særlig utfordrende i kunnskapsbedrifter. Kunnskapsarbeiderne er bedriftens viktigste ressurser på individuelle måter, og det kan derfor oppleves problematisk for lederen å gi tilbakemeldinger og anerkjennelse på en pragmatisk måte. Dette kan begrunnes med at ledere kan være usikre om anerkjennelsen bør bli gitt i plenum eller om det bør gis individuelt - for å ikke skape en opplevelse av favorisering (Christiansen & Foss, 2011, s. 46-47). LMX teorien fremhever også viktigheten ved at ledere skaper gode relasjoner til alle sine medarbeidere, og ikke ubevisst eller bevisst skaper ulike grupperinger i bedriften ved å «favorisere» noen, som kan medføre i et dårligere felleskap (Kuvaas et al, 2015, s. 305; Kopperud et al, 2021, s. 174).

Dog innebærer ikke anerkjennelse bare positive tilbakemeldinger, mener Espedal (2010). Hun hevder at anerkjennelse også handler om holdninger, handlinger og verdier i bedriften. Samtidig tilfører hun at anerkjennelse i form av oppløftende kommunikasjon er viktig for de ansattes selvfølelse, motivasjon og relasjon til lederen. Hun påpeker at noen

ledere kan føle de taper «image», eller blir opplevd som «svake» eller «myke» om de gir ros til de ansatte. Espedal (2010) mener at dette ikke er tilfelle og fremhever heller at anerkjennelse kan utvikle den dyadiske relasjonen, skape større forpliktelse til bedriften og mer aksept for kritiske kommentarer ved senere anledninger (Espedal, 2010, s. 20-21).

Ifølge Dutton (2003) trenger ikke gode dyadiske relasjoner å innebære hyppig og god kommunikasjon. Hun mener at det som skaper en god relasjon mellom leder og medarbeider er konstruktiv kontakt som fremmer positive følelser (Dutton, 2003, s. 2).

På den andre siden hevder Vik (2007) at god kommunikasjon er en essensiell nøkkel for å bygge trygge relasjoner. Han poengterer at kommunikasjon fremmer samarbeid og velvilje fordi det gir en opplevelse av å være involvert i ulike deler av bedriften (Vik, 2007, s. 198-199). Spurkeland (2017) påpeker at en åpen kommunikasjon avhenger av å dele egne ideer, tanker, tvil og svakheter. Han mener at dette kan generere en friere kommunikasjon hvor mottaker er mer villig til å selv dele (Spurkeland, 2017, s. 163). Han legger til at alle bedrifter har sin egen tilbakemeldingskultur som kan være svært unik. Likevel mener han at for å mestre god kommunikasjon behøver man *emosjonell intelligens* og *sosial intelligens* som kan være et viktig ledelsesverktøy (Spurkeland, 2017, s. 122 og 171). I lys av dette kan morgenmøtet antydes å være en god arena for å generere en åpen og trygg kommunikasjon mellom både kollegaer, samt leder og kollegaer.

I funnkapittelet så vi at lederens og kunnskapsarbeidernes beskrivelser ikke stemte overens når det var snakk om arbeidstid og arbeidsinnsats i tek-bedrift 1. Kunnskapsarbeiderne fortalte at de ikke var «standardpersoner», som ønsket å jobbe mellom åtte og fire på hverdager. En av kunnskapsarbeiderne beskrev at de som jobbet i bedriften var arbeidsjerner som brant for arbeidet og var villig til å yte mye for å oppnå sine mål. I samme kontekst kom det frem at tre av de ansatte var deleiere i tek-bedriften sammen med lederen. Av den grunn hadde de stor motivasjon for å tjene tilbake sine investeringer og oppleve fremgang i bedriften. Det ble påpekt at slike arbeidsforhold kunne være belastende for noen, men for *de* opplevdes det kun positivt å være avgjørende ressurser i tek-bedriften.

På sin side beskrev lederen for tek-bedrift 1 at han ønsket at kunnskapsarbeiderne skulle utføre sine oppgaver i arbeidstiden fordi han ønsket de skulle ha fritid og overskudd til å være med familiene sine. Dette harmonerer ikke med kunnskapsarbeidernes beskrivelser som åpner opp for at det muligens kan ha vært uenigheter internt i tek-bedriften innenfor dette aspektet. En annen forklaring kan være at lederen ønsket å formidle arbeidsinnsatsen på en

mildere måte enn kunnskapsarbeiderne, eller vice versa. Samtidig er muligheten for at jeg kan ha tolket en av beskrivelsene feil, også et reelt alternativ.

Ifølge Andersen et al (2014) kan store arbeidsmengder over lengre tid representere en belastning for noen. Imidlertid hevder han at det ikke er uvanlig med en slags «grenseløshet» i arbeidsmengde når det kommer til kunnskapsarbeid (Andersen et al, 2014, s. 20).

Gulbrandsen (2000) påpeker at små tjenesteytende kunnskapsbedrifter ofte eies av en større eller mindre gruppe ansatte i bedriften. Han forklarer dette med at delt eierskap kan generer tilhørighet, samt knytte belønning og innsats nærmere på grunn av større forpliktelser og mer helhjertet engasjement. Han mener videre at dette kan være en nyttig lojalitetsfaktor i kunnskapsbedrifter, som ofte er preget av gjennomtrekk¹⁰ på grunn av stor konkurranse om ressursene blant kunnskapsbedrifter (Gulbrandsen, 2000, s. 196). Bakken et al (2021) hevder at et godt psykososialt arbeidsmiljø også kan inneholde helsefarlige eksponeringer som store arbeidsmengder og mye stress. Han peker derfor på at opplevd trivsel, motivasjon og tilhørighet ikke utelukkende må oppfattes som et godt arbeidsmiljø, fordi det er flere påvirkende faktorer som kan spille inn på det helhetlige bilde (Bakken et al, 2021, s. 27).

I funndelen viste jeg at kunnskapsarbeiderne mente det var viktig å oppleve lederen som en god rollemodell, både innenfor arbeidskulturen og i bedriften generelt. Schein (2009) påpeker dette ved at arbeidskulturen handler om hvilke normer, holdninger og verdier bedriften skal tilegne seg. Det er derfor hensiktsmessig at lederen representere den kulturen hen selv forventer og ønsker i bedriften (Schein, 2009). Andersen et al (2014) er enig med Schein (2009) og legger til at når lederen går foran som en god rollemodell er dette en virkningsfull måte å skalere kultur (Andersen et al, 2014, s. 20).

Lederen for tek-bedrift 2 fikk mye ros av kunnskapsarbeiderne for det de omtalte som en «god arbeidskultur» i tek-bedriften. Ifølge Vik (2007) motiveres de fleste arbeidstakere av verdier og idealer, fremfor økonomiske gevinster. Derfor kan en god arbeidskultur være en svært viktig drivkraft og et konkurransefortrinn i organisasjoner (Vik, 2007, s. 90-91).

Lederen for tek-bedrift 1 forklarte at han det siste året hadde gjennomført en omfattende omstrukturingsprosess der han måtte nedbemannet noen, samt snu selve håndteringen av alle salgsprosesser. Dette hadde tilsynelatende ført til at tek-bedriften gikk fra å ha 25 kunder på to år, til å ha 300 kunder bare på de siste månedene. Lederen forklarte at

¹⁰ Gjennomtrekk/turnover defineres som ansatte som frivillig skifter jobb. Dette kan medføre store kostnader for bedrifter som blant annet inneholder sluttpakker, overtidsarbeid, redusert arbeidskraft og kostnader knyttet til å erstatte en ny medarbeider (Skjønberg, 2023).

han i denne perioden hadde hatt søkelys på detaljer og kommunikasjon. Vi fikk se i funnkapittelet at kunnskapsarbeiderne beskrev lederens omstrukturering som svært vellykket for bedriftens helhet og to av informantene fremhevet han som «en av de beste lederne de noen gang hadde hatt».

Ifølge Schein (2009) må man forstå kultur for å forvalte kultur. Han utdyper at ledelse ikke helhetlig kan praktiseres uten å forstå bedriftens arbeidskultur og utvikling (Schein, 2009, s. 3 og 6-7). Einarsen og Skogstad (2020) hevder at man først må endre arbeidsklima ved hjelp av adferdsmønstre og artefakter, for å kunne endre arbeidskulturen. Av den grunn er det viktig at lederen har kunnskap om hva som fungerer og ikke fungerer i en bedrift, før det gjennomføres en eventuell omstrukturering (Skogstad & Einarsen, 2020, s. 122).

Ut fra funnkapitlets beskrivelser kan det tyde på at lederen fremsto som en god rollemodell, samt mestret å utføre en omstrukturingsprosess som tok vare på drift, arbeidsmiljø og arbeidskultur. Lederen beskrev at han tidligere hadde vært daglig leder for en større kunnskapsbedrift i nesten 20 år, og det kan tyde på at hans erfaringer derfra har vært nyttig i omstrukturingsprosessen.

Lederen for tek-bedrift 2 beskrev også at bedriften deres hadde vært i en utfordrende periode for noen år siden, der søkelyset umiddelbart måtte flyttes fra vekst til å overleve på markedet. Lederen beskrev at hans tilnærming til utfordringene var å bruke tydelig kommunikasjon og delegerer oppgaver. Ifølge hans beskrivelser ble han møtt med både motivasjon og forståelse fra kunnskapsarbeiderne som ønsket å «redde» tek-bedriften i felleskap. Forståelsen og samarbeidet i bedriften kan muligens knyttes til den flate bedriftsstrukturen. Döös og Wilhelmsen (2021) har undersøkt 67 empiriske studier innenfor delt lederskap, og de hevder at dette blant annet kan fremme ansvarlighet, arbeidsmoral og tilfredshet på grunn av flere muligheter og mer involvering av de ansatte (Döös & Wilhelmsen, 2021, s. 730).

Informantene fremhevet at opplevelsen av en flat bedriftsstruktur var betydningsfullt for deres arbeidsmiljø. Kunnskapsarbeiderne pekte på at opplevelsen av å være likestilt, uten noe tydelig hierarki var viktig for fellesskapsfølelsen. Noen kunnskapsarbeidere poengterte at det bidro at lederen var «på gulvet» og snakket om hverdagslige ting. Andre fortalte at de gjennomgående opplevde at lederen ikke hadde en «ovenfra og ned» holdning som de syntes var viktig å unngå. Samtidig ble det vektlagt at de ønsket å bli inkludert i avgjørelser og føle seg verdsatt i bedriften, fordi det genererte tillit og lojalitet til lederen.

Ifølge Pearce (2004) kan delt lederskap påvirke ansatte til å bli engasjert og veilede hverandre, slik at man kan få fullt utbytte av hverandres potensial. Döös og Wilhelmsen (2021) mener at en flat bedriftsstruktur kan være med å styrke bedriften ved å inkludere flere unike perspektiver i avgjørelser, som helhetlig vil resultere i en bredere kompetanse.

På den andre siden påpeker Döös og Wilhelmsen (2021) at delt lederskap også kan gi negative utfall som blant annet rekrutteringsproblemer, evalueringsproblemer, forvirring, vanskeligheter med å fordele ansvar og oppgaver, samt store arbeidsmengder som kan føre til destruktive arbeidsforhold - om praktiseringen ikke gjøres på en hensiktsmessig måte (Döös & Wilhelmson, 2021, s. 731). Pearce (2004) legger til at en flat bedriftsstruktur kan være kompleks og tidkrevende, og bør derfor være forbeholdt kunnskapsbedrifter som er avhengig av en teambasert tilnærming. Dette kan for eksempel være kunnskapsbedrifter som krever gjensidig avhengighet, kreativitet og kompleksitet (Pearce, 2004, s. 47-48).

I lys av funnene så vi også at autonomi var betydningsfullt for informantenes opplevelse av et godt psykososialt arbeidsmiljø. Kunnskapsarbeiderne definerte miljøet i tek-bedriften som et «skapermiljø», der de var avhengig av å få jobbe når de ville og når de var inspirert. En kunnskapsarbeider poengterte at autonomi var nødvendig fordi det var urealistisk å forvente at noen skulle være kreativ og effektiv hver eneste dag i en gitt arbeidstid. En annen kunnskapsarbeider mente at flere gode løsninger kom sent på kveldstid fordi de ofte jobbet med en problemstilling over lengre tid. En tredje kunnskapsarbeider opplevde fleksibiliteten som en avlastning for stress i en hektisk familiehverdag.

Bakken et al (2021) og Irgens og Wennes (2011) hevder at autonomi er viktig i kunnskapsbedrifter fordi det fremmer motivasjon, innovasjon, kreativitet og kunnskap når arbeidstakerne får mer frihet til å styre arbeidsprosessene selv. Samtidig påpeker de sammen med Christensen og Foss (2011) at autonomi kan skape utfordringer for lederen i forhold til kontrollstyring (Bakken et al, 2021, s. 32-33; Irgens og Wennes, 2011, s. 14; Christensen & Foss, 2011, s. 43). Andersen et al (2014) mener at autonomi kan skape en form for personlig avhengighet til arbeidet på grunn av uklare rammer mellom arbeid, tid og rom (Andersen et al, 2014, s. 10). Kuvaas et al (2015) og Kopperud et al (2021) hevder på sin side at ansatte kan oppleve å føle på en slags forpliktelse til å kontinuerlig være effektiv og produktiv, fordi de opplever å bli «investert» i av lederne ved å få ansvar og frihet. Dette er i tråd med teorien LMX som ble beskrevet i kapittel to (Kuvaas et al, 2015, s. 305; Kopperud et al, 2021, s. 174).

En arbeidsmiljøundersøkelse utført av STAMI viser at høye krav og arbeid på ubeleilige tidspunkter kan gå ut over privatlivet. Dette kan videre forårsake familiekonflikter på grunn av mye fravær og det kan generere en såkalt *arbeid-familie-ubalanse* (Bakken et al, 2021, s. 62). I den forbindelse kom det imidlertid frem antagelser om at autonomi har hatt en positiv innvirkning på denne ubalansen, fordi det blir gitt fleksible rammer ovenfor arbeidstid og arbeidssted. Det må påpekes at resultatet ikke var fullstendig entydig (Bakken et al, 2021, s. 63). Samtidig kan man stille seg kritisk til om autonomi, samt inkludering av familien til de ansatte på den måten som tidligere ble beskrevet i diskusjonen, er en forlengelse av uklare rammer mellom arbeid og privatliv - som fører til en slags «grenseløshet», slik som Andersen et al (2014) tidligere referer til. Det hevdes at kunnskapsarbeidere forventes å være tilgjengelig nærmest døgnet rundt, og til tross for fleksibel arbeidstid og arbeidssted hevder Andersen et al (2014) at dette kan påføre arbeidsbelastning over lengre tid (Andersen et al, 2014, s. 20).

I funnkapittelet beskriver kunnskapsarbeiderne at autonomien blant annet ga de mulighet til å sitte på hjemmekontor eksempelvis med syke barn, på planleggingsdager eller ved andre beleilige anledninger. Om dette førte til mer stress i hverdagen ved å ikke ha «fri» må forbli uklart. Spørsmål som kan stilles til dette er om utfordringene kommuniseres til lederne om forholdene blir for belastende. Eller om kunnskapsarbeiderne føler seg forpliktet til å være tilgjengelig og «påskrudd» grunnet høy arbeidsmoral, støttende og omsorgsfull ledelse, autonomi og frynsegoder - slik som LMX-teorien referer til (Kuvaas et al, 2015, s. 305; Kopperud et al, 2021, s. 174). På grunnlag av funnkapitlets beskrivelser kan det tyde på at svaret til spørsmålet ovenfor ville vært «ja», selv om ikke dette spørsmålet eksplisitt har blitt undersøkt i dette studiet. Imidlertid beskrev informantene at de opplevde et godt fundament i relasjon til lederne som fremmet en god og åpen kommunikasjon hvor de var trygg nok til å ta opp både utfordringer og uenigheter.

Vi så videre i funnkapittelet at lederne mente at med gitt autonomi var det viktig å ha ansvarsbevisste kunnskapsarbeidere. Lederen i tek-bedrift 1 hevdet at ansvarsbevisste kunnskapsarbeidere var de «beste ansatte». Da kunne han ha tillit til at jobben ble gjort og han kunne sove godt om natten. Han la til at dette var en egenskap han satt foran blant annet kompetanse. Dette fordi kompetanse kunne utvikles, mens menneskelige egenskaper var vanskeligere å forme og utvikle. Lederen la til at uten ansvarsbevisste ansatte, kunne overvåkning og kontrollering blitt et alternativ. Dette fordi han mente at bekymring rundt de ansattes arbeidsinnsats fort kunne generere en negativ kultur som ofte hadde en tendens til å

gjennomsyret hele bedriften. Kunnskapsarbeiderne forklarte på sin side at å få tildelt omfattende ansvar fra lederen tilførte mer arbeidslyst og var svært motiverende.

Ifølge Vik (2007) føler ansvarlige kunnskapsarbeidere seg sett og delaktig i driften, og formidler derfor også de lønnsomme løsningene som resulterer i verdi for bedriften (Vik, 2007, s. 198-199). Andersen et al (2014) mener at ansvarskompetanse er viktig i kunnskapsarbeid fordi det innebærer at de ansatte viser høy grad av initiativ og ansvar, selv om ikke lederen er tilstede. Kunnskapsarbeid er preget av arbeidsoppgaver med stor grad av kompleksitet og utvikling. Derfor hevder de at det er betydningsfullt at kunnskapsarbeidere tar mer ansvar enn det som er «vanlig» (Andersen et al, 2014, s. 24).

I funndelen så vi at kompetanseutvikling var en svært betydningsfull del av kunnskapsarbeidens trivsel og motivasjon i tek-bedriftene. En av kunnskapsarbeiderne pekte på dette som en av de viktigste «godene» en kunnskapsbedrift kunne tilby for å fremstå «attraktiv» i arbeidsmarkedet. Lederne beskrev ulike praktiseringer når det kom til dette feltet. Lederen for tek-bedrift 1 synes det var hensiktsmessig å la kunnskapsarbeiderne velge oppgaver og prosjekter selv, og dermed få utvikle seg etter eget ønske og ikke nødvendigvis etter egen kompetanse. Lederen mente at en «kaste på dypt vann» metode, var den beste læremåten man kunne tilby, fordi da fikk kunnskapsarbeiderne muligheten til å jobbe med det de spesifikt trengte å lære for å utføre arbeidsoppgavene i bedriften.

Lederen for tek-bedrift 2 fremhevet kurs og konferanser som nyttig. Utenfor dette fortalte lederen om et utviklerprogram som var nøye sammensatt for å tilrettelegge for den enkeltes faglige utvikling. Kunnskapsarbeiderne i begge tek-bedriftene forklarte at de var tilfreds med utviklingsmulighetene de ble gitt. I lys av funnene ble det poengtert av en kunnskapsarbeider i tek-bedrift 2 at han ble belønnet med ansvar, forfremmelser og lønnsjusteringer når han viste ansvar og engasjement. Dette kan antyde at kunnskapsarbeiderne også i denne tek-bedriften fikk jobbe med ulike oppgaver, gitt eget engasjement. Jeg vil derfor ikke utelukke at begge lederne muligens kunne vært enig i at «kaste på dypt vann» metoden var nyttig i tek-bedriftene, selv om ikke dette eksplisitt kom frem i datamaterialet.

Lai (2011) hevder at kunnskapsbedrifter ofte investerer store ressurser i å utvikle ansatte, men peker på at kompetansen blir verdiløs om den ikke kommer til nytte. Hun mener derfor at kompetansemobilisering er essensielt for at kunnskapsarbeiderne skal få benytte kompetansen de tilegner seg. Mobiliseringen bør styrkes av blant annet utfordringer og muligheter for at kompetansen skal kunne omformes til verdi for bedriften (Lai, 2011, s. 49).

Jacobsen (2010) poengterer at det ikke er tilstrekkelig å ha søkelys på utvikling noen perioder i løpet av året, men at en god læringskultur har kontinuerlig oppmerksomhet på utvikling, ansvar, lederstøtte, tillit, samt nok tid og ressurser til å kunne støtte opp om en aktiv læring og utvikling (Jakobsen, 2010).

Dette kan knyttes til det lederen i tek-bedrift 1 mente, ved at «kaste på dypt vann» metoden var nyttig fordi medarbeiderne fikk utvikle seg i takt med bedriften. Kunnskapsarbeiderne i begge tek-bedriftene beskrev utviklingsmulighetene som en god motivasjon. Noen kunnskapsarbeidere synes det var svært attraktivt at lederen lot de velge arbeidsoppgaver selv og gav de muligheten til å utvikle seg innenfor det de hadde lyst til – uavhengig av kompetanse. Andre satt pris på å få tildelt prosjekter som kunne gi de nye utfordringer som genererte verdifulle erfaringer innenfor deres kompetansefelt. Det ble påpekt i tek-bedrift 2 at lederen var litt mer restriktiv med å la kunnskapsarbeiderne velge prosjekter selv. Samtidig forklarte de at innad i prosjektene var de selv «sjef» over alle avgjørelser.

Andersen et al (2014) påpeker at det er essensielt at kunnskapsarbeiderne ikke blir preget av blant annet lite motivasjon eller uattraktive arbeidsoppgaver i lengere perioder (Andersen et al, 2014, s. 7). Christensen og Foss (2011) mener at kompetanseutvikling kan være en utfordring for lederne på grunn av individuelle behov og motiveringer. Det hevdes at kunnskapsarbeidere særlig motiveres av selvrealisering ved å utvikle egne mål, både personlig og faglig. Dette kan noen ganger resultere i uoverensstemmelse med bedriftens mål og føre til at rutinepregede oppgaver blir nedprioritert, samt at mer spennende og utfordrende oppgaver blir prioritert (Christiansen & Foss, 2011, s. 46-47). Samtidig påpeker Nordhaug (2002) at internasjonale kunnskapsbedrifter er preget av mye gjennomtrekk. Han antyder at mange kunnskapsbedrifter risikerer å tilby ressurskrevende kompetanseutvikling som til syvende og sist ikke vil komme til nytte i bedriften. Nordhaug (2002) mener at dette handler om lojalitet og at det derfor er essensielt for kunnskapsbedrifter å rette oppmerksomhet mot å beholde den verdifulle kompetansen i form av å tilrettelegge behov (Nordhaug, 2002).

I lys av dette antyder beskrivelse fra funnkapittelet at begge lederne hadde en gunstig holdning til utvikling med ulik tilnærming. Samtidig indikerer kunnskapsarbeidernes beskrivelser at lederne bar preg av å tilrettelegge behov som resulterte i at enhetene jobbet som et team og ikke mot individuelle mål - slik som Christensen og Foss (2011) peker på.

Når det var snakk om motivasjon beskrev flere kunnskapsarbeidere at de motivertes av blant annet samhold, ansvar, tillit, muligheter til å vokse og utvikle seg. For å sammenligne motivasjonsfaktorene med en undersøkelse utført i høyteknologi-og finans sektoren var

svarene der nokså samstemte. Ifølge undersøkelsen (800Fou-ansatte i Lines, 2011) ble kunnskapsarbeiderne motivert av personlig vekst, autonomi, samt det å oppnå gode resultater som førte til selvrealisering (Lines, 2011, s. 26).

I funndelen så vi at en av lederne pekte på rettferdighet som en sentral del av hans praksis for å skape et godt arbeidsmiljø. Dette vektla han fordi han mente at urettferdighet kunne stikke svært dypt hos mange. Ledernes holdning harmonerer med resultatene av en arbeidsmiljøundersøkelse utført av STAMI i 2020. Undersøkelsen viste at arbeidstakere som opplevde lederen som rettferdig og støttende, trivdes bedre, var mer motivert og hadde mindre risiko for å senere utvikle psykiske helseplager (Bakken et al, 2021, s. 79). Dette harmonerer også med forskning på LMX teorien av blant annet Colquitt, Conlon, Wesson, Porter og Ng (2001 i Skogstad, 2015) som har undersøkt effekten av urettferdig behandling fra ledere i bedrifter. Resultatene deres viste at en rettferdig tilnærming fra lederen blant annet gav mindre gjennomtrekk, større prestasjonspotensiale og sterkere engasjement (Skogstad, 2015, s. 36)

Ifølge Lines (2011) motiveres kunnskapsarbeidere av meritokrati¹¹ og rettferdig tildeling av belønninger. Om dette blir fordelt «urettferdig» hevder han at kunnskapsarbeiderne reagerer med å få svekket engasjement, samt kan få et ønske om å bytte arbeidsplass (Lines, 2011, s. 26). Dette gjenspeiles i en av informantenes beskrivelser om hva som motiverte han «jeg forventer rettferdig fordeling av ressurser basert på kompetanse og engasjement» (Per, tek-bedrift 2).

Vik (2007) hevder at kunnskapsarbeidere er avhengig av å motivere seg selv, likevel mener han at lederne er ansvarlig for å tilrettelegge forhold som kan motivere kunnskapsarbeiderne (Vik, 2007, s. 201). Lederen i tek-bedrift 1 poengterte at han ønsket å kun ansatte kunnskapsarbeidere som var motivert av andre faktorer enn lønn eller insentivmodeller. Dette fordi han mente at insentivmodeller ødela felleskapet og samarbeidet. Han tilbydde derfor heller en god fastlønn, og et støttende og omsorgsfullt arbeidsmiljø.

Christensen og Foss (2014) hevder at bonussystemer og andre ytre motiveringer kan være en dårlig kombinasjon med kunnskapsarbeid. Motivasjonspsykologien viser at indre motivasjon lett kan reduseres når resultat av arbeidsoppgaver blir knyttet opp mot ytre belønninger. Dansk empirisk forskning av blant annet Foss og Laursen (2005 i Foss & Christiansen 2011, s. 43) hevder imidlertid at ledere som har søkelys på å tilpasse

¹¹ *Meritokrati* er et sosialt system hvor makt eller autoriteter blir fordelt etter evner og ferdigheter (Berg, 2021).

arbeidsforhold til kunnskapsarbeiderens beste, også er mest innovative på markedet. Dette kan tyde på at kunnskapsarbeidere presterer bedre om de blir ledet på en måte som tilpasser ulike forventninger, behov og ønsker (Christensen og Foss, 2011, s. 43).

Dette leder oss til neste og siste del av denne diskusjonen, hvor jeg skal identifisere hvordan informantenes opplevelser av arbeidsmiljøet henger sammen med de ulike lederstilene i Manz og Sims (2001) situasjonsbestemte ledelsesmodell. Imidlertid skal jeg først sammenfatte denne delen av diskusjonen for å besvare forskningsspørsmål 2.

5.2.1 Oppsummering

For å besvare forskningsspørsmål 2; hva kan fremme og hemme det psykososiale arbeidsmiljøet i tek-bedriftene, vil jeg oppsummere delkapittelets funn. Det argumenteres frem at gode relasjoner som innebærer omsorg, forståelse og støtte, både fra kollegaer og ledere har direkte innvirkning på trivsel og velvære, særlig i yrker med høy arbeidsbelastning og stress. Sosiale sammenkomster virker å styrke samhold, arbeidsmiljøet, teamkulturen, motivasjon og produktivitet. Inkludering av familiene til de ansatte hevdes å kunne styrke den dyadiske relasjonen, og psykologisk trygghet argumenteres frem som positivt i forhold til åpenhet, samarbeid, produktivitet og motivasjon.

Baksider som påpekes ved dette er at lederne må legge stor vekt på relasjonsbygging og sosiale aktiviteter - som kan ta tid og ressurser bort fra administrativt arbeid. En annen potensielt hemmende faktor er at ledernes praktisering tolkes individuelt og ulike tiltak i det psykososiale arbeidsmiljøet kan dermed oppleves ulikt for kunnskapsarbeiderne. Som nevnt kan noe anse et digitalt morgenmøte for kontrollerende, og andre kan tolke det utelukkende som positivt for felleskapet. Det blir nevnt at kunnskapsarbeiderne i den ene tek-bedriften hadde verdsatt mer anerkjennelse fra lederen, og dette kan skape usikkerhet samt demotiverte arbeidstakere om fraværet vedvarer uten forbedring. Å finne en balanse mellom kontroll og tillit argumenteres også frem som viktig i kunnskapsarbeid for å ikke redusere motivasjon.

Videre i diskusjonen hevdes det at en arbeidskultur med høy arbeidsmoral og stort pågangsmot motiverer, øker produktivitet og effektivitet. Kunnskapsarbeidere som er villig til å strekke seg langt kan bidra til å nå bedriftens mål raskere, samtidig kan en samarbeidende kultur med likt engasjement styrke samhold, arbeidslyst og tilhørighet.

Baksider som argumenteres frem av dette er at høy arbeidsmoral og likestilling i bedriften kan føre til høyt stressnivå, ubalanse mellom arbeid og familieliv, samt utfordringer




knyttet til mangfold og individuelle behov. Det er derfor viktig for en kunnskapsbedrift å finne en balanse som kan fremme et positivt arbeidsmiljø, samtidig som målene nås.

Videre ble det argumentert frem at autonomi styrket kunnskapsarbeidernes engasjement, motivasjon og ansvarsbevissthet. Kompetanseutvikling ble argumentert som positivt på grunn av økt motivasjon og bidro til attraktivitet i kunnskapsbedriftene.

Relasjonelle belønninger og rettferdig ledelse ble fremhevet som positivt for blant annet trivsel og motivasjon, samt relasjonen til lederen. Det ble videre hevdet at faktorer knyttet til indre motivasjon var hensiktsmessig i kunnskapsarbeid fremfor økonomiske gevinster.

Baksider som ble påpekt ved autonomi var at det kan skape en form for personlig avhengighet til arbeidet, samt generere uklare grenser mellom arbeid, tid og rom. Det ble også hevdet at kunnskapsarbeidere kan føle seg forpliktet til å være «påskrudd» grunnet ansvar og frihet, som videre kan føre til arbeidspress og stress. Samtidig kom det frem at autonomi kan være utfordrende for ledere når det gjelder kontroll og styring av arbeidsprosesser. I forhold til kompetanseutvikling ble det pekt på at kunnskapsbedrifter kan risikere å investere store ressurser i kompetanseutvikling som ikke nødvendigvis kommer til nytte i bedriften på grunn av turnover. Tabell 5.3 oppsummerer funnen etter merkelapp og relevante forhold.

I kapittel to beskrev jeg at en arbeidsmiljøundersøkelse utført av STAMI hadde identifisert beskyttende faktorer og risikofaktorer i arbeidsmiljøet. Det kan tyde på at dette harmonerer med studiens funn ved at blant annet høy grad av autonomi kan dempe høye krav om store arbeidsmengder. Samtidig virker det å gi gjenklang i kunnskapsarbeidernes beskrivelser av at ulike endringsprosesser kan møte mindre motstand når lederen oppfattes som rettferdig og støttende (Johannesen, 2021).

Merkelapp	Under-kategorier	Fremmer psykososialt arbeidsmiljø	Hemmer psykososialt arbeidsmiljø
Samhold 	Realsjoner	<input checked="" type="checkbox"/> Trivsel og velvære	<input checked="" type="checkbox"/> Tid og ressurser fra lederne. <input checked="" type="checkbox"/> Balanse mellom kontroll og tillit.
	Tilhørighet	<input checked="" type="checkbox"/> Styrker samhold, teamkultur, motivasjon, produktivitet, dyadiske relasjonen og psykologisk trygghet.	<input checked="" type="checkbox"/> Individuell tolkning.
	Psykologisk trygghet	<input checked="" type="checkbox"/> Styrker åpenhet, samarbeid, produktivitet og motivasjon.	<input checked="" type="checkbox"/> Fravær av anerkjennelse.
Samskapese 	Arbeidskultur	<input checked="" type="checkbox"/> Motiverer, øker produktivitet og effektivitet. <input checked="" type="checkbox"/> Når bedriftens mål raskere.	<input checked="" type="checkbox"/> Høyt stressnivå. <input checked="" type="checkbox"/> Ubalanse mellom arbeid og familieliv.
	Bedriftsstruktur	<input checked="" type="checkbox"/> Styrker samhold, arbeidslyst og tilhørighet.	<input checked="" type="checkbox"/> utfordringer knyttet til individuelle behov.
Empowerment 	Autonomi	<input checked="" type="checkbox"/> Styrke engasjement, motivasjon og ansvarsbevissthet.	<input checked="" type="checkbox"/> Personlig avhengighet og uklare grenser. <input checked="" type="checkbox"/> Forpliktelser. <input checked="" type="checkbox"/> utfordring for lederne.
	Kompetanse utvikling	<input checked="" type="checkbox"/> Øker motivasjon. <input checked="" type="checkbox"/> Bidrar til attraktivitet i kunnskapsbedriftene.	<input checked="" type="checkbox"/> Turnover.
	Motivasjon	<input checked="" type="checkbox"/> Relasjonelle belønning og rettferdig ledelse. <input checked="" type="checkbox"/> Indre motivasjon.	

Tabell 5.3: Oversikt over funn som kan fremme og hemme det psykososiale arbeidsmiljøet i tek-bedriftene.

5.3 Hvilken lederstiler henger sammen med det psykososiale arbeidsmiljøet

Målet med dette forskningsprosjektet er å utforske hvilke lederstiler i situasjonsbestemt ledelse som viser sammenheng med informantenes opplevelse av det psykososiale arbeidsmiljøet. Jeg vil strukturere delkapittelet inn i fire delavsnitt som vil identifiserte om de fire ulike lederstilene *direkte ledelse*, *transaksjonsledelse*, *transformasjonsledelse* og *myndiggjørende ledelse*, viser sammenheng til det psykososiale arbeidsmiljøet i tek-bedriftene.

5.3.1 Direkte ledelse

Sims et al (2009) hevder at direkte ledelse kan være mest hensiktsmessig når bedrifter befinner seg i utfordrende situasjoner og arbeidstakerne har lite erfaring (Sims et al, 2009). Dette harmonerer med studiens funn, der jeg viste at begge lederne hadde opplevd utfordringer i tek-bedriftene som krevde en mer rigid og instruerende lederstil. Lederen for tek-bedrift 1 beskrev en omfattende omstrukturingsprosess der han hadde nedbemanne noen kunnskapsarbeidere, samt endre håndtering av salgsprosessene. Lederen fortalte at han i denne prosessen hadde hatt søkelys på detaljer og kommunikasjon, samt veid kombinasjonen av lønnsomhet og riktig kompetanse. Den andre lederen fortalte også om en krevende utfordring i tek-bedrift 2, da markedet tilsynelatende fikk en «brå stans». Lederen fortalte at han hadde hatt oppmerksomhet på tydelig kommunikasjon og delegering av oppgaver for å håndtere utfordringene.

Ifølge Manz og Sims (1991, 2001) kan direkte ledelse være både effektiv og nødvendig i kriser eller utfordringer internt i kunnskapsbedrifter (Manz & Sims, 1991). Sims et al (2009) hevder at jo mer kompleksitet arbeidsoppgaver innebærer, desto større behov kan det være for en direkte lederstil. De legger til at det samtidig er viktig å være fleksibel i tilnærmingen som leder, som innebærer at man må kunne tilpasse lederstilen etter eventuelle endringer i bedriften (Sims et al, 2009). Direkte ledelse innebærer å være tydelig, oppgaveorientert, oversiktlig og effektiv. Samtidig har en direkte leder tydelige forventinger om hva som bør oppnås, og er ofte klar på hva som bør gjøres for å oppnå resultater (Pearce, 2004, s. 275-276; Sandvik, 2014, s. 56).

Ut fra beskrivelsene kan det tyde på at lederne håndterte utfordringene i tek-bedriftene med en direkte lederstil som var klar og tydelig på hva som måtte gjøres.

Kunnskapsarbeiderne i begge tek-bedriftene beskrev lederens håndtering som konstruktiv og god for bedriftenes psykososiale arbeidsmiljø.

I andre del av diskusjonene viste jeg også at lederen for tek-bedrift 2 delegerte prosjekter til kunnskapsarbeiderne fremfor å la de velge etter eget ønsket, slik det ble beskrevet av informantene i tek-bedrift 1. Dette kan antyde at lederen i tek-bedrift 2 praktiserte en direkte lederstil i oppgavefordelingen, men imidlertid kun i fordelingen siden kunnskapsarbeiderne videre fortalte at de var «sjef» innad i prosjektene.

Sandvik (2014) hevder at direkte ledelse særlig kan være hensiktsmessig i kunnskapsarbeid fordi det ofte innebærer ustrukturerte oppgaver og høy grad av autonomi. Han mener at direkte ledelse kan være nyttig for å gjøre arbeidet mer strukturert og fremme produktive løsninger. Han påpeker videre at lederstilen særlig kan være effektiv i starten av prosjekter (Sandvik, 2014, s. 56), som blant annet kan innebære oppgavefordeling.

Så langt kan vi dermed i lys av funnene trekke sammenheng mellom direkte ledelse og arbeidskulturen som inngår i merkelappen *samskapelse*, samt kompetanseutvikling som inngår i merkelappen *empowerment*. For å utdype sammenhengene ytterligere knytter jeg omstrukturering og utfordringer internt i tek-bedriftene til arbeidskulturen, fordi det var i denne konteksten beskrivelsene kom frem i forbindelse med skalering av kultur. Oppgavefordeling knytter jeg til kompetanseutvikling fordi det handler om hvordan kunnskapsarbeiderne opplever å få utvikle sin kompetanse internt i tek-bedriftene.

5.3.2 Transaksjonsledelse

Sandvik (2011) hevder at transaksjonsledelse kan betraktes som et bytteforhold mellom leder og arbeidstaker (Sandvik, 2011, s. 59).

Transaksjonsledelse kan blant annet sees i sammenheng med beskrivelsene som viste at kunnskapsarbeiderne anså ulike «frynsegodene» som attraktivitet i tek-bedriftene. «Frynsegodene» ble trukket frem som sentrale i vektingen av eksempelvis jobbtilbud fra to like kunnskapsbedrifter. «Godene» kan bli ansett som en slags transaksjon mellom leder og medarbeider i form av en «betinget belønning» som har til formål å styrke både motivasjon og tilhørighet. Betinget belønning representerer en form for transaksjon etter gitt innsats eller prestasjon (Bass, 2019). Imidlertid gjenspeiler ikke dette helt beskrivelsenes dimensjon fordi «frynsegodene» ble antydnet å være en form for attraktivitet som kunnskapsbedriften tilbydde i en rekrutteringsprosess før ansettelsesforholdet startet. «Frynsegodene» blir derfor ansett som

en *intellektuell stimulering* som hører til i transformasjonsledelse. Jeg kommer derfor tilbake til dette i neste avsnitt.

Videre kom det frem i andre del av diskusjonen at lederne var opptatt av å vise omsorg for kunnskapsarbeiderne, særlig når de opplevde utfordringer. Lederen for tek-bedrift 1 beskrev han hadde betalt for både matkasse på døren, samt vaskehjelp en gang i uken i et helt år. Dette kan også ansees som en form for transaksjon mellom leder og medarbeider. På en annen side kan denne omsorgen også harmonere med transformasjonsledelse siden det utøves medmenneskelighet og støtte. Samtidig omtalte lederen omsorgen som en «egen valuta» siden han mente at omsorgen genererte tilliten og lojalitet. Derimot er finnes det en emosjonell komponent i transformasjonsledelse som kalles *idealisert innflytelse*. Omsorgen som ble utøvd passer bedre i denne dimensjonen og sammenhengen blir derfor også plassert i transformasjonsledelse som jeg kommer tilbake til i neste avsnitt.

Pearce et al (2003) påpeker at transaksjonsledelse og transformasjonsledelse tidvis kan oppfattes som overlappende på grunn av at begge lederstilene innebærer en form for bytteforhold i ulik forstand. De hever at transaksjonsledere praktiserer transaksjon i form av belønning, mens transformasjonsledere praktiserer transaksjoner i form av mer relasjonelle «bytteforhold», som eksempelvis å oppfylle ulike behov og ønsker for å oppleve fremgang i bedriften (Pearce et al, 2003, s. 289).

I forrige del av diskusjonen viste jeg at lederen i tek-bedrift 1 sendte ut såkalte «partypakker» for å gi anerkjennelse. Pakkene ble omtalt som «billig tillit» av lederen, fordi det kostet så lite å skape tilhørighet og motivasjon. «Partypakkene» kan i denne konteksten betraktes som en form for transaksjon i form av «betinget belønning» som har til formål å fremme lojalitet og motivasjon, men gis også i forhold til ønsket innsats og prestasjoner.

Videre beskrev en av informantene i tek-bedrift 2 at han ble belønnet med mer ansvar og lønnsjusteringer etter innsats og engasjement. Dette indikerer en form for «betinget belønning» mellom leder og medarbeider i lys av innsats og prestasjon. Kunnskapsarbeideren omtalte belønningen som både motiverende og givende, som kan antyde at transaksjonen har generert en ønsket belønning i tek-bedriften, dog uten frykt eller redsel for straff, som Bass (2019) refererte til i kapittel to.

Sandvik (2011) peker på at transaksjonsledelse er nyttig i kunnskapsbedrifter fordi lederen definerer forventninger og mål ved å tydelig formidle ønsket resultat, og belønner ferdig sluttresultat. Kunnskapsarbeiderne får dermed autonomi i oppgaveutførelsen og belønning for resultatet, noe som kan forsterke relasjonen til lederen, ifølge Sandvik (2011, s.

59). Samtidig hevder han at transaksjonsledelse kan skape utfordringer i kunnskapsbedrifter ved at det ofte tilbys ytre belønninger som styrker den ytre motiveringen. Belønningene kan dermed bli vektet opp mot konkurrerende bedrifter, som kan resultere i at andre bedrifter blir oppfattet som mer attraktive hvis de tilbyr bedre eller større belønninger (Sandvik, 2011, s. 61).

På grunnlag av funnene kan jeg dermed trekke sammenheng mellom transaksjonsledelse og de overordnede merkelappene *samhold* og *empowerment*. For å utdype blir de anerkjennende «partypakkene» knyttet til forholdet tilhørighet i merkelappen *samhold*, og belønning av ansvar og lønnsjusteringer, etter innsats og engasjement knyttes opp mot kompetanseutvikling i merkelappen *empowerment*.

5.3.3 Transformasjonsledelse

En transformasjonsleder er karismatisk og opptatt av å skape visjoner og overordnede mål, ved hjelp av gode og trygge dyadiske relasjoner (Bass, 2019, s. 130).

Vi har i løpet av diskusjonen sett at kunnskapsarbeiderne beskrev sine ledere som rause, omsorgsfulle og tilgjengelige. Lederne fortalte selv at de ønsket å fremstå slik som kunnskapsarbeiderne beskrev. Emosjonell tilgjengelighet beskrev de at de formidlet blant annet ved å kommunisere at de alltid hadde en «åpen dør», som var en metafor for at lederne var tilgjengelig om medarbeiderne skulle ønske en samtale på tomannshånd om ulike utfordringer. Det kom frem at lederen for tek-bedrift 2 var særlig opptatt av å tilrettelegge for sosiale sammenkomster på arbeidsplassen. I tek-bedrift 1 ble det beskrevet at en av kunnskapsarbeiderne fikk frie tøyler av lederen til å arrangere ulike sosiale sammenkomster i bedriften. Samtidig ble det poengtert at inkludering av familien til de ansatte var noe som opplevdes som positivt i tek-bedriftenes arbeidsmiljø. Disse nevnte aspektene ble beskrevet som viktig, både for lederne og kunnskapsarbeiderne for å fremme trygge relasjoner og et godt felleskap som sto sammen som et lag.

Quinn (2005 i Sandvik, 2011) hevder at transformasjonsledere evner å skape et helhetlig felleskap som fremmer overordnede visjoner som kan styrke kunnskapsarbeidernes kollektive resultater, fremfor selvrealiserte mål. En transformasjonsleder er emosjonelt tilgjengelig og en visjonær som tilrettelegger for emosjonelt engasjement som kan fremme innsats og motivasjon (Sandvik, 2011, s. 59.)

Ifølge Arnulf (2012) er transformasjonsledelse en verdibasert form for ledelse, der likestilling mellom leder og medarbeider er essensielt. Et godt felleskap er dermed sentralt i transformasjonsledelse, fordi det er samholdet som fremmer det felles verdigrunnlaget som styrer bedriftens visjoner og måloppnåelser (Arnulf, 2012, s. 56).

I forrige del av diskusjonen så vi at kunnskapsarbeiderne vektla at lederne sto frem som gode rollemodeller i tek-bedriftene, både innenfor arbeidskulturen, den flate bedriftsstrukturen og felleskapet i tek-bedriftene. En av lederne mente at han skapte en helhet i bedriften der alle følte at de bidro til å «dra lasset». Kunnskapsarbeiderne forklarte at lederne ikke hadde en «ovenfra og ned holdning», men ga inntrykk av å være en av *de* ved å være «på gulvet» og delta i hverdagslige samtaler. I transformasjonsledelse er det et typisk trekk at lederen er en inspirerende rollemodell som de ansatte kan identifisere seg med, samt er tillitsfull og karismatisk (Bass, 2019, s.130; Northouse, 2019, s. 192).

I forrige avsnitt så vi at «frynsegodene» som informantene beskrev ikke ble ansett som transaksjonsledelse, men henvist til *intellektuell stimulering* i transformasjonsledelse. *Intellektuell stimulering* innebærer at lederne skaper et inkluderende og utfordrende miljø som fremmer innovasjon og kreativitet. Dette harmonerer med informantenes beskrivelser av de nevnte «frynsegodene» og styrker derfor sammenhengen til transformasjonsledelse.

I likhet med «frynsegodene» ble også omsorgen som den ene lederen utøvde i form av å betale for vaskehjelp og matkasse et helt år, flyttet fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse. Dette fordi sammenhengen ble mer tydelig i *idealisert innflytelse* som handler om å være en respektert og tillitsfull leder, som tar fornuftige og riktige valg i ulike situasjoner. Dette er den emosjonelle komponenten i transformasjonsledelse og gjenspeiler lederens utøvde omsorg - som tilsynelatende genererte tillit og lojalitet til tek-bedriften.

Tillit har også blitt beskrevet som en viktig faktor i løpet av diskusjonen og det har blitt påpekt av flere kunnskapsarbeidere at ledernes formidling av omsorg, rettferdighet og forståelse fremmet tillit. Forrige del av diskusjonen viste at lederne opplevdes som særlig støttende i stressende perioder og dyktige til å se an situasjoner, samt avlaste når det trengtes. Kunnskapsarbeiderne har også formidlet at de opplevde lederne som tilretteleggende for ulike behov og ønsker - som stimulerte til produktivitet.

En transformasjonsleder er ofte god til å tilpasse seg ulike medarbeidere, som i stressende situasjoner kan være hensiktsmessig. Hetland og Hetland (2020) hevder at tilhørighet har en essensiell betydning i bedrifter. De mener utelukkende at ledelse har

betydning for opplevelsen av tilhørighet, og peker særlig på transformasjonsledere som praktiserer en støttende og inspirerende lederstil (Hetland & Hetland, 2020, s. 115).

I forrige delkapittel viste jeg at den ene lederne var opptatt av at motivasjonen til kunnskapsarbeiderne ikke skulle komme fra et «økonomisk jag» som han mente kunne påvirke arbeidsmiljøet destruktivt. Dette ble forsterket av blant annet Christensen og Foss (2011), og Ficher et al (2019) teorier om indre motivasjon. Det kom videre frem at lederne ønsket å være inspirerende og motivere på andre måter, som blant annet innebar å tilby gode utviklingsmuligheter, høy grad av autonomi, samt et godt og omsorgsfullt felleskap.

Sandvik (2011) påpeker at transformasjonsledelse kan være utfordrende i kunnskapsbedrifter ved å inspirere og idealisere, fordi kunnskapsarbeidere utfører arbeidsoppgaver med høy grad av autonomi. Han hevder derfor at det kan være nyttig for lederne å tidvis bytte ut den intellektuelle stimuleringen, med og avdekke behov og ønsker fra kunnskapsarbeiderne. Dette for å fremme felles samarbeid og en god kultur som ønsker å oppnå kollektive resultater (Sandvik, 2011, s. 59).

I lys av funnene kan jeg dermed trekke sammenheng mellom transformasjonsledelse og informantenes opplevelser av relasjoner, tilhørighet, psykologisk trygghet, arbeidskultur, flat bedriftsstruktur, utviklingsmuligheter, autonomi og motivasjon. I hovedsak har transformasjonsledelse sammenheng med opplevelser der kunnskapsarbeiderne behøver å føle seg inkludert i et felleskap, samt behøver å bli tatt hensyn til. Dette harmonerer med forholdene som ble identifisert i informantenes beskrivelser av et «godt arbeidsmiljø» i tek-bedriftene. Transformasjonsledelse har dermed sammenheng med alle de tre overordnede merkelappene i studiet; *samhold*, *samskapelse* og *empowerment*.

5.3.4 Myndiggjørende ledelse

Myndiggjørende lederstil tilrettelegger for selvledelse og ansvar der kunnskapsarbeiderne, setter egne mål, håndterer egne arbeidsprosesser, samt motiverer seg selv (Manz & Sims, 2001). Sims et al (2009) hevder at myndiggjørende lederstil er hensiktsmessig i kunnskapsbedrifter der medarbeiderne i utgangspunktet er selvstyrte, ansvarlige og har god erfaring med autonomi (Sims et al, 2009).

På grunnlag av funnene antydes det at en myndiggjørende lederstil kan settes i sammenheng med ledernes praktisering i kompetanseutvikling. Kunnskapsarbeiderne fortalte at ledernes tillit til deres ansvarsbevissthet og utførelse av arbeidsoppgaver genererte både

motivasjon og arbeidslyst. Dette kom tydelig frem i tek-bedrift 1 hvor lederen beskrev en «kaste på dypt vann» læringsmetode som innbar å la kunnskapsarbeiderne få jobbe med det de hadde lyst til, fremfor å kun vektlegge evner.

Samtidig poengterte informantene autonomi, i form av fleksibelt arbeidstid- og sted, som svært positivt for tek-bedriftenes psykososiale arbeidsmiljø. Friheten som kom med dette ble beskrevet som praktisk, attraktiv og en avlastning for stress, særlig for kunnskapsarbeidere som hadde familie med små barn. Parallelt ble det fremhevet at den flate bedriftsstrukturen som lederne praktiserte, formidlet en opplevelse av likestilling i bedriften som ga en positiv effekt på de ansattes motivasjon. Kunnskapsarbeiderne formidlet også at de følte seg betydningsfull i tek-bedriftens avgjørelser, samt opplevde at deres individuelle behov og meninger ble hørt.

Houghton & Yoho (2005) mener at myndiggjørende ledelse kan være en effektiv styringsmekanisme fordi den øker effektivitet, kompetanse og opplevelsen av å være betydningsfull i bedriften (Houghton & Yoho, 2005, s. 68). Samtidig påpeker Manz og Sims (2001) et viktig moment i myndiggjørende ledelse som handler om å være motivert. De mener at hvis man ikke liker og er interessert i det man arbeider med, så vil man heller ikke være motivert til å oppleve fremgang i selvledelse. Det handler om disiplin og en genuin vilje til å yte mye - for å oppnå selverklærte mål (Manz & Sims, 2001, s. 89).

I lys av funnene beskrev kunnskapsarbeiderne at de var svært motiverte for sitt arbeid i tilrettelagte forhold. Noen betegnet seg selv som arbeidsjern som brant for jobben de utførte. Av den grunn kan det antyde at kunnskapsarbeiderne besitter den motivasjonen som Manz og Sims (2001) referer til.

På bakgrunn av funnene kan jeg dermed trekke sammenheng mellom myndiggjørende ledelse og merkelappene *samskapelse* og *empowerment*. For å utdype antyder ledernes tilnærming å tilrettelegge for myndiggjørende ledelse innenfor kompetanseutvikling og autonomi som er forhold under merkelappen *empowerment*. Dette ble formidlet av beskrivelser som hevdet at lederne gav kunnskapsarbeidernes frihet i håndtering av prosjekter og arbeidsoppgaver, samt tid til å utvikle seg innenfor det som i utgangspunktet var utenfor deres kompetansefelt. Under merkelappen *samskapelse* ligger forholdet flat bedriftsstruktur, som kunnskapsarbeiderne beskrev at lederne praktiserte ved å gi en opplevelse av å være likestilt og betydningsfull i tek-bedriftene.

5.3.5 Oppsummering

I den siste delen av diskusjonen har jeg presisert at direkte ledelse viser sammenheng med omstruktureringsprosesser, utfordringer internt, samt i oppgavefordeling i tek-bedrift 2. Kunnskapsarbeidernes konstruktive beskrivelser av lederens håndtering støtter opp om bruken av denne typen lederstil i kritiske situasjoner. Dette indikerer at direkte ledelse virker å være hensiktsmessig i ulike typer kriser, slik som Sims et al (2009) hevder.

I forhold til direkte lederstil i oppgavefordeling ble det nevnt noe misnøye blant kunnskapsarbeiderne i tek-bedriften 2 - hvor dette gjaldt. Om en annen lederstil kunne vært mer hensiktsmessig vil jeg kort drøfte i to for- og imot argument. På den ene siden kan direkte lederstil være effektivt fordi det fremmer raske avgjørelser og muligens en effektiv håndtering, siden oppgavene ble fordelt etter evner. På den andre siden kan dette hindre en bredere kompetanse generelt i bedriften, og samtidig muligens påvirke motivasjonen til kunnskapsarbeiderne - fordi noen får fler utfordrende og spennende prosjekter, enn andre. Jeg kommer tilbake til en konklusjon avslutningsvis.

Transaksjonsledelse har vist sammenheng med opplevelser som inneholdt «belønning» i form av mer ansvar etter engasjement og anerkjennende gaver, slik som de såkalte «partypakkene».

Transformasjonsledelse har vist sammenheng med kunnskapsarbeidernes beskrivelser av ledernes emosjonelle tilgjengelighet, tilrettelegging av sosiale sammenkomster og inkludering av familiene til de ansatte. Lederne ble også beskrevet som gode rollemodeller innenfor arbeidskulturen, den flate bedriftsstrukturen og i felleskapet generelt.








Kunnskapsarbeiderne beskrev også at deres motivasjon var forankret i utvikling, tillit, et godt felleskap og fleksibilitet. De var tilfreds med «frynsegodene» som ble tilbudt og opplevde lederne som dyktige til å tilrettelegge arbeidsforholdet etter deres ønsker og behov. «Omsorg og tillit» ble betegnet som en egen valuta av den ene lederen, og dette ble ansett som et relasjonelt bytteforhold mellom leder og medarbeider for å knytte sterkere bånd.

«Frynsegodene» ble nærmest betegnet som en nødvendighet fordi det utgjorde «det lille ekstra» som definerte tek-bedriftene som attraktive. I lys av informantenes beskrivelser kan jeg derfor anta at transformasjonsledelse utøvd på den måten som er beskrevet ovenfor har en positiv sammenheng med det psykososiale arbeidsmiljøet i tek-bedriftene.

Transaksjonsledelse i form av de nevnte relasjonelle belønninger støttes derfor av informantenes positive beskrivelser i forhold til deres psykososiale arbeidsmiljø.

Myndiggjørende lederstil viste sammenheng med kunnskapsarbeidernes beskrivelser av utviklingsmuligheter. Det ble fortalt at lederne tilrettela for autonomi og at kunnskapsarbeiderne opplevde å få ansvar, samt tillit som genererte motivasjon og arbeidslyst. Samtidig beskrev de at den flate bedriftsstrukturen som lederne praktiserte skapte en opplevelse av likestilling som fremmet motivasjon og tilfredshet. Kunnskapsarbeiderne i tek-bedrift 1 fortalte at de fikk velge arbeidsoppgaver og prosjekter selv, som harmonerer med en myndiggjørende lederstil. Kunnskapsarbeiderne i denne tek-bedriften var samstemt om å være svært tilfreds med denne formen for ledelsespraktisering. Det kan derfor antas at myndiggjørende ledelse skaper en mer helhetlig tilfredshet innenfor oppgavefordeling, enn direkte ledelse – selv om dette ikke er et entydig resultat.

Ved hjelp av dette forskningsspørsmålet har jeg dermed identifisert at alle de fire lederstilen i Manz og Sims (2001) situasjonsbestemte ledelsesmodell har sammenheng med informantene opplevelser av tek-bedriftene psykososiale arbeidsmiljø. Imidlertid viser transformasjonsledelse en betydelig større sammenheng enn de andre tre lederstilene. Tabell 5.4 viser en forenklet oversikt over sammenhengene.

Lederstil/ merkelapp	 Samhold	 Samskapelse	 Empowerment
Direkte ledelse 		<input checked="" type="checkbox"/> Arbeidskultur	<input checked="" type="checkbox"/> Kompetanse utvikling
Transaksjons ledelse 	<input checked="" type="checkbox"/> Tilhørighet		<input checked="" type="checkbox"/> Kompetanse utvikling
Transformasjons ledelse 	<input checked="" type="checkbox"/> Relasjoner <input checked="" type="checkbox"/> Tilhørighet <input checked="" type="checkbox"/> Psykologisk trygghet	<input checked="" type="checkbox"/> Arbeidskultur <input checked="" type="checkbox"/> Flat bedriftsstruktur	<input checked="" type="checkbox"/> Kompetanse utvikling <input checked="" type="checkbox"/> Autonomi <input checked="" type="checkbox"/> Motivasjon
Myndiggjørende ledelse 		<input checked="" type="checkbox"/> Flat bedriftsstruktur	<input checked="" type="checkbox"/> Autonomi <input checked="" type="checkbox"/> Kompetanse utvikling

Tabell 5.4: Forenklet oversikt over identifiserte sammenhenger mellom de fire situasjonsbestemte lederstilene og studiens tre overordnede merkelapper av det psykososiale arbeidsmiljøet.

6 Oppsummering og avslutning

Formålet med studien har vært å utforske hvordan informantenes opplevelser av det psykososiale arbeidsmiljøet henger sammen med Manz og Sims (2001) situasjonsbestemte ledelsesmodell. Ved å benytte et kvalitativt forskningsdesign har jeg utført syv semistrukturerte intervjuer av to ledere og fem kunnskapsarbeidere i to små tek-bedrifter.

I kapittel to ble det psykososiale arbeidsmiljøet avgrenset til å gjelde tre merkelapper: *samhold*, *samskapelse* og *empowerment*, med relevante underkategorier. Inndelingen ble gjort etter empirisk relevans, samtidig som det avgrenset fenomenet. I kapittel fire viste jeg til funn under lik struktur som teorikapittelet var bygget opp.

Kapittel fem ble inndelt i tre deldiskusjoner - strukturert etter studiens forskningsspørsmål. Det første forskningsspørsmålet avdekket hva informantene anså som at et godt psykososialt arbeidsmiljø i tek-bedriftene. Oppsummeringen viste at dette innebar blant annet et nært felleskap, trygge relasjoner, åpen kommunikasjon, høy arbeidsmoral, en flat bedriftsstruktur, tillit, ansvar, høy grad av autonomi, gode utviklingsmuligheter og indre motivasjon.

Studiens andre forskningsspørsmål utforsket hva som kunne fremme og hemme det psykososiale arbeidsmiljøet i tek-bedriftene. Her ble det pekt på både positive og negative sider ved de ulike forholdene i de tre merkelappene.

Ved hjelp av studiens tredje forskningsspørsmål identifiserte jeg hvilke lederstiler i Manz og Sims (2001) situasjonsbestemte ledelsesmodell som hang sammen med informantenes opplevelser av arbeidsmiljøet, samt ledernes praktisering. Avslutningsvis kom jeg frem til at alle de fire lederstilen hadde en viss sammenheng med informantenes beskrivelser, mens transformasjonsledelse viste betydelig større sammenheng enn direkte ledelse, transaksjonsledelse og myndiggjørende ledelse.

Studiens problemstilling har vært: *Hvordan henger situasjonsbestemt ledelse sammen med det psykososiale arbeidsmiljøet i små teknologiske kunnskapsbedrifter?*

Situasjonsbestemt ledelse har i oppgaven blitt begrenset til å gjelde de fire ulike lederstilene i Manz og Sims (2001) situasjonsbestemte ledelsesmodell. Jeg vil derfor besvare problemstillingen ved å peke på sammenhengene til hver enket lederstil.

Direkte ledelse har vist sammenheng med det psykososiale arbeidsmiljøet i beskrivelser som hevdet at lederne hadde styrket arbeidsmiljøet under omstruktureringsprosesser og håndtering av interne utfordringer i tek-bedriftene.

Transaksjonsledelse har vist sammenheng ved å skape engasjement, motivasjon og arbeidslyst, i lys av mer ansvar og anerkjennende gaver, som ble ansett som *betinget belønning* etter innsats og prestasjoner.

Transformasjonsledelse har vist sammenheng med informantenes beskrivelser av emosjonell tilgjengelighet fra lederne, tilrettelegging av sosiale sammenkomster, inkludering av familiene til de ansatte, samt at lederne oppfattes som rettferdige og inspirerende rollemodeller.

Myndiggjørende ledelse har vist sammenheng med det psykososiale arbeidsmiljøet ved å tilføre kunnskapsarbeiderne ansvar og autonomi, som har skapt motivasjon, tilfredshet og engasjement.

Situasjonsbestemt ledelse henger dermed sammen med det psykososiale arbeidsmiljøet i små teknologiske kunnskapsbedrifter ved å fremme samhold, effektivitet og produktivitet. Transformasjonsledelse viste derimot størst sammenheng til informantenes beskrivelser og kan dermed tyde på å være den mest hensiktsmessige lederstilen i små teknologiske kunnskapsbedrifter. Likevel har de tre andre lederstilene vist seg å være nyttig i ulike situasjoner når de praktiseres ved de rette anledningene. Det må presiseres at tolkningen av studiens resultater er avhengig av hva man ønsker å oppnå ved ledelsespraktiseringen, og er ikke ment som en universalløsning.

Innledningsvis viste jeg til en generell utfordring i ledelse av kunnskapsarbeid, som innebar utfordringer ved å utnytte og forvalte kunnskapsarbeidernes ressurser på en effektiv måte. Samlet sett gir disse funnene et teoretisk bidrag ved å belyse hvordan ulike aspekter av lederstilene i Manz og Sims (2001) situasjonsbestemte ledelsesmodell kan påvirke det psykososiale arbeidsmiljøet i små tek-bedrifter. Dette gir implikasjoner på hvordan ledere kan praktisere i forhold til å skape eller opprettholde et godt psykososialt arbeidsmiljø, som videre kan utgjør attraktivitet for kunnskapsbedrifter i et konkurrerende arbeidsmarked.

I løpet av oppgaven har vi sett at kunnskapsarbeiderne ansees å være kunnskapsbedriftenes viktigste ressurser på grunn av økt spesialisering og høy kompetanse. De kan derfor fremme større krav og forventninger til arbeidsgiveren, enn eksempelvis tradisjonelle medarbeidere. Dette kan uten kontekst virke urettferdig eller uholdbart, og vi har sett at kunnskapsarbeidere også har blitt betegnet som blant annet «primadonnaer» i kunnskapsbedrifter. Denne studien har ved hjelp av empiri og teori belyst at kunnskapsarbeid er et tidkrevende og komplekst yrkesfelt som krever stor arbeidskapasitet og høy arbeidsmoral. Vi kan derfor på den ene siden si at kunnskapsarbeidere har en høy

forhandlingsstyrke som kan være krevende for kunnskapsbedrifter å innfri i et konkurrerende marked. På den andre siden forventes det også mer av kunnskapsarbeideres arbeidsutførelser og tilgjengelighet. Studien har dermed utvidet forståelsen om de bakenforliggende årsakene til disse kravene, samt hvorfor kunnskapsarbeidere tidvis krever mer enn «andre» arbeidstakere og hvorfor konkurransen om ressursene ofte er stor blant kunnskapsbedrifter.

I avsnittet «tidligere forskning» i første kapittel, så vi at Liu et al (2003) hevdet at hensiktsmessig ledelsespraktisering i kunnskapsbedrifter kunne tyde på å være en kombinasjon av ledernes egenskaper og holdninger, samt situasjonsbestemt ledelse. I lys av kunnskapsarbeidernes beskrivelser virker denne påstanden å gi gjenklang, siden kunnskapsarbeiderne ved flere anledninger påpekte at ledernes personlige egenskaper og holdninger påvirker deres arbeidsmiljø positivt.

Jeg vil poengtere at det er forhold som ikke er blitt tatt hensyn til i denne studien, som blant annet; hvilket forhold som har størst påvirkningskraft i det psykososiale arbeidsmiljøet og hva som kan gi best avkastning i forhold til å helhetlig skape en attraktiv kunnskapsbedrift.

I et samfunnsperspektiv gir denne studien innsikt i hvordan ledere av små kunnskapsbedrifter kan forbedre eller vedlikeholde det psykososiale arbeidsmiljøet, samt hvilke situasjonsbestemte lederstiler som kan være hensiktsmessig i små teknologiske kunnskapsbedrifter. Dette kan ha positive innvirkninger på samfunnet og jeg vil belyse tre ulike forhold under:

1. Kunnskapsøkonomi: Ved å implementere ledelsesstrategier basert på Manz og Sims (2001) situasjonsbestemte ledelsesmodell kan ledere i små kunnskapsbedrifter bidra til å øke trivsel og motivasjon hos kunnskapsarbeidere. Dette kan videre resultere i effektivitet og produktivitet, som fremmer høy produksjon som er positivt for samfunnets kunnskapsøkonomi.
2. Folkehelse: Et godt psykososialt arbeidsmiljø er fruktbart fordi det kan fremme trivsel og jobbtilfredshet, samt ha en positiv effekt på samfunnets folkehelse ved å redusere stress og belastninger, som kan føre til psykologiske og helsemessige utfordringer.
3. Kunnskapssamfunn: Ledere som er bevisst på å utøve emosjonell tilgjengelighet, tilby relasjonelle belønninger, samt praktisere en støttende og rettferdig ledelse - kan bidra til å gjøre små kunnskapsbedrifter mer attraktive på arbeidsmarkedet. Dette kan skape gode arbeidsplasser som tiltrekker og beholder kompetente kunnskapsarbeidere, som kan generere til vekst. På den måten kan samfunnet oppnå flere større

konkurransedyktige kunnskapsbedrifter i et langsiktig perspektiv, som er positivt for regjeringens ønske om å bli et konkurransedyktig og bærekraftig kunnskapssamfunn.

6.1 Studiens styrker og svakheter

Studiens styrke er at den har søkelys på to fenomen som er svært sentral i samfunnets kunnskapsbedrifter. Kunnskap om hvordan man bør lede kunnskapsarbeidere er noe som har stått sentralt fra Druckers (1959) teorier fra slutten av 1950-tallet og frem til i dag. Det psykososiale arbeidsmiljøet har også vært et betydningsfullt fenomen i Norge siden Thorsrud og Emerys (1970) utarbeidet de psykologiske jobbkravene på slutten av 1960-tallet.

Studien har formidlet et bidrag som antyder at situasjonsbestemt ledelse kan være hensiktsmessig å praktisere i små tek-bedrifter, særlig transformasjonsledelse. Samtidig har oppgavens kombinasjon av to relevante fenomen, satt søkelys på viktigheten av å identifisere kunnskapsarbeiderens opplevelser av det psykososiale arbeidsmiljøet i forbindelse med ledelsespraktisering.

En annen styrke er at studien undersøker problemstillingen både fra et leder- og medarbeiderperspektiv som tilfører et bredere perspektiv og ulike fortolkninger.

Jeg har opplevd at det er lite tilgjengelig forskning på det som defineres som små kunnskapsbedrifter, og denne studien kan dermed være et bidrag innenfor dette feltet – og muligens også generere inspirasjon til andre som kunne tenke seg å undersøke ledelsespraktisering i små kunnskapsbedrifter.

I forhold til generalisering kan ikke studien ansees å være særlig generaliserbar til andre bedrifter eller sektorer, av den grunn at det er utført en kvalitativ undersøkelse av få informanter i to små tek-bedrifter. Imidlertid vil jeg påpeke at studiens hensikt har vært å være teoretisk generaliserbar, noen jeg mener at den er.

En svakhet ved studiet jeg har innsett er at mine intervjuguider burde ha inneholdt flere spørsmål som eksplisitt var knyttet opp mot teorier, og ikke bare mot det psykososiale arbeidsmiljøet. Mangel på dette gav meg noen utfordringer som kunne vært unngått, og jeg kommer definitivt til å legge større vekt på denne prosessen ved en eventuell senere anledning.

En annen svakhet jeg ønsker å påpeke er kompleksiteten ved å utføre arbeidsmiljøforskning. Dette skyldes at hver bedrift har et individuelt og særegent

arbeidsmiljø som sjeldent kan sammenlignes med andre. Studien har inkludert to tek-bedrifter i en case som kan ha gjort studien noe tvetydig og tidvis uoversiktlig, og fra et mer overordnet perspektiv muligens svekket min relabilitet og validitet. Samtidig vil jeg påpeke i mitt forsvar at alle sammenligninger og konklusjoner jeg har trukket, er basert på et samlet datamateriale fra begge tek-bedriftenes subjektive beskrivelser.

6.2 Forslag til videre forskning

I forhold til videre forskning kunne det vært interessant å gå videre med problemstillingen i en større kvantitativ undersøkelse hvor flere kunnskapsbedrifter i ulike størrelser hadde blitt undersøkt, deriblant flere ledere og kunnskapsarbeidere. Dette for å utforske om fenomenene viste sammenheng på en generaliserbar måte i flere typer kunnskapsbedrifter. Samtidig kunne det vært hensiktsmessig og utvidet studien til å undersøke hva som eventuelt kan bidra til å skape generaliserbar «attraktivitet» for ulike kunnskapsbedrifter.

I et psykologisk perspektiv kunne det vært spennende og undersøkt mer utdypende betydningen av emosjonell og sosial intelligens i forhold til ledelse av kunnskapsarbeidere. Det kunne også vært mulig å undersøke andre ledelsesteorier enn Manz og Sims (2001) situasjonsbestemte ledelsesmodell. Dette kunne eksempelvis vært *relasjonsledelse*, *autentisk ledelse* og *tjenende lederskap* som er forholdsvis nyere ledelsesteorier med særlig søkelys på relasjoner, tillit, verdier og utvikling. For å undersøke problemstillingen i et større perspektiv kunne det vært interessant og undersøkt nyansene mellom ledelse og arbeidsmiljø, i kunnskapsbedrifter både i privat- og offentlig sektor.

I en samfunnskontekst kunne det vært nyttig og sett nærmere på hvilke faktorer som spiller inn på den tilsynelatende store gjennomtrekken i kunnskapsbedrifter. I studien viser jeg at blant annet Nordhaug (2002) og Gulbrandsen (2000) hevder at internasjonale kunnskapsbedrifter er preget av høye turnoverfall. Selv om denne påstanden er over 20 år gammel, kunne det vært interessant å undersøke dette fenomenet i en norsk kontekst. Samtidig hadde det vært spennende å sammenligne graden av gjennomtrekk i små og større kunnskapsbedrifter i Norge, samt forbindelsen mellom dette og det psykososiale arbeidsmiljøet i bedriftene.

Referanser

- Adolfson, E. M. (2019, 8. februar). *Hva er psykososialt arbeidsmiljø?* [Hva er psykososialt arbeidsmiljø?](#)
- Andersen, T. K., Ravn, J. E., Øyum, L. & Håpnes, T. (2014). *Robust organisering: Verktøybok for kunnskapsbedrifter*. Sintef.
https://arbinn.nho.no/globalassets/dokumenter-nho/apen/robust-organisering_2014_web.pdf
- Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern*. (LOV-2005-06-17-62). Lovdata. <https://lovdata.no/lov/2005-06-17-62>.
- Arnulf, J. K. (2020). *Hva er ledelse?* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Bass, M. B. (2019). Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse: Å lære å dele en visjon I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse*. (5. utg). (s. 128-141). Gyldendal.
- Bakken, B., Degerud, E., Gravseth, H. M., Hanvold, T. N., Løvseth, E. K., Mjaaland, B. B., Sterud, T. & Øygardslia, H. (2021). *Faktabok om arbeidsmiljø og helse*. (Stamirapport 22/4). Statens arbeidsmiljøinstitutt. <https://noa.stami.no/faktabok-om-arbeidsmiljo-og-helse/>
- Berg, O. T. (2021, 19. mai). *Meritokrati*. Store norske leksikon. <https://snl.no/meritokrati>
- Cavallo, A., Ghezzi, A., DellEra, C. & Pellizzoni, E. (2019). Fostering digital entrepreneurship from startup to scaleup: The role of venture capital funds and angel groups. *Technological Forecasting and Social Change*, (145), 24-35.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162518311661>
- Christiansen, P. H. & Foss, N. J. (2011). *Utfordringer ved motivasjon og ledelse i kunnskapsarbeidere*. Magma – Tidsskrift for økonomi og ledelse, (3), 41-68.
[Utfordringer ved motivasjon og ledelse i kunnskapsarbeidere](#)
- Colbjørnsen, T. (2004). *Ledere og lederskap: AFFs lederundersøkelser*. Fagbokforlaget.
- Davenport, T. H. (2005). *Thinking For A Living: How To Get Better Performance And Results From Knowledge Workers*. Harvard Business School Press.
- Deci, E. L., Ryan, R. M & Williams, G. C. (1996). Need satisfaction and the self-regulation of learning. *Learning and Individual Differences*, 8(3), 165-183.
[https://doi.org/10.1016/S1041-6080\(96\)90013-8](https://doi.org/10.1016/S1041-6080(96)90013-8)
- Dehlin, E. (2011). Klokskapens pragmatikk: Om kunnskapslederrollen I E. J. Irgens & G. Wennes (Red.), *Kunnskapsarbeid: Om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner* (s. 62-72). Fagbokforlaget.

- Döös, M. & Wilhelmson, L. (2021). Fifty-five years of managerial shared leadership research: A review of an empirical field. *Leadership*, 17(6). 715-746.
<https://doi.org/10.1177/17427150211037809>
- Dutton, J. E. (2003). *Energize Your Workplace: How to Create and Sustain High-Quality Connections at Work*. Jossey-Bass.
- Edmondson, A. C. & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23–43. doi: [10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305](https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305)
- Espedal, G. (2010). *Ros*. Gyldendal.
- Ficher, C., Malycha, C. P. & Schafmann. (2019). The Influence of Intrinsic Motivation and Synergistic Extrinsic Motivators on Creativity and Innovation. *Frontiers in Psychology*. 137(10). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00137>
- Forslin, J. (2020). Teknologi og mennesker: Hvordan skape et bærekraftig og fornyende arbeid I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode Arbeidsmiljø: krav og utfordringer* (s. 241-267). Fagbokforlaget.
- Fraizer, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R., Pezeshkan, A. & Vracheva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology*, 2017(70), 113-165. <http://dx.doi.org/10.1111/peps.12183>
- Furnham, A. (2020). Penger som motivasjonsfaktor I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse*. (5. utg.). (s. 376-382). Gyldendal.
- Glasø, L. (2015). Følelsenes betydning i organisasjoner og ledelse I S. Einarsen & A. Skogstad (red.), *Ledelse på godt og vondt: Effektivitet og trivsel*. (2. utg.). (s. 231-258). Fagbokforlaget.
- Grund, J. (2006). *Kunnskapsorganisasjoner: hva er ledelses- og styringsutfordringene*. MAGMA – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse. (2/2006).
<https://old.magma.no/kunnskapsorganisasjoner-hva-er-ledelses-og-styringsutfordringene>
- Gulbrandsen, T. (2000). Medarbeidereie i kunnskapsbedrifter I F. Wijkström & T. Johnstad (Red.), *Kooperativ Årsbok 2000*. (s. 195-229). Föreningen Kooperativa Studier.
<https://svenskkooperation.se/wp-content/uploads/2016/05/ka2000.pdf#page=207>
- Hjertø, K. B. (2013). *Team*. Fagbokforlaget.

- Hetland, H. & Hetland, J. (2020). Basale psykologiske behov i arbeidslivet: autonomi, kompetanse og tilhørighet I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode Arbeidsmiljø: Krav og utfordringer* (s. 104-119). Fagbokforlaget.
- Hetland, H. & Sandal, G. M. (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(2), 147-170. [Doi 10.1080.1359432034400057](https://doi.org/10.1080.1359432034400057)
- Honneth, A. (2008). *Kamp om anerkjennelse: om de sosiale konfliktenes moralske grammatikk*. Pax.
- Houghton, J. D. & Yoho, S. K. (2005). Toward a Contingency Model of Leadership and Psychological Empowerment: When Should Self-Leadership Be Encouraged? *Journal of Leadership & Organizational Studies (Baker College)*, 11(4), 65–83. <http://dx.doi.org/10.1177/107179190501100406>
- Irgens, E. J. & Wennes, G. (2011). Kunnskapsarbeid: Om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner I E. J. Irgens & G. Wennes (Red.), *Kunnskapsarbeid: Om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner* (s. 13-21). Fagbokforlaget.
- Jakobsen, C. F. (2010). *Suksesskriterier for etablering av sterk læringskultur*. MAGMA – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse. (3/2010). <https://old.magma.no/suksesskriterier-for-etablering-av-sterk-laeringskultur>
- Johannessen, J. A. & Olsen, B. (2008). *Positivt lederskap: Jakten på de positive kreftene*. Fagbokforlaget.
- Johannessen, H. A. (2021, 18. mars). *Hva er psykososialt arbeidsmiljø*. <https://stami.no/hva-er-%20arbeidsmiljo/hva-er-psykososialt-arbeidsmiljo/>
- Kommunal- og distriktsdepartementet (2023). *Regionale utviklingstrekk 2023*. (Rapport H2552 B, 09/2023). Regjeringen. [Regionale utviklingstrekk 2023](#)
- Kopperud, K. H., Buch, R. & Skogen, C. (2021). Work overload and leader–member exchange: The moderating role of psychological flexibility. *Journal of General Management*, 46(3), 173-184). DOI: 10.1177/0306307020942905.
- Kuvaas, B., Buch., & Dysvik, A. (2015). Relasjonsledelse og produktivitet I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Ledelse på godt og vondt: Effektivitet og trivsel*. (2. utg). (s. 303-319). Fagbokforlaget.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. (3. utg). Gyldendal akademisk.

- Kvålshaugen, R. (1998). *Hvordan påvirker ulike kunnskapsarbeidere leders praksis?* MAGMA – Econas tidsskift for økonomi og ledelse. (3/1998).
<https://old.magma.no/hvordan-paavirker-ulike-kunnskapskilder-lederes-praksis>
- Lai, L. (2011). *Kompetansemobilisering og egenmotivasjon*. MAGMA – Econas tidsskift for økonomi og ledelse. (3/2011). s. 49-55. [Kompetansemobilisering og egenmotivasjon](#)
- Layder, D. (1998). *Sociological Practice: Linking Theory and Social Research*. SAGE Publications Inc.
- Lines, R. (2011). *Forskningsbasert viten om motivasjon av kunnskapsarbeidere*. MAGMA – Econas tidsskift for økonomi og ledelse, (3/2011), 23-32. [Forskningsbasert viten om motivasjon av kunnskapsarbeidere](#)
- Liu, W., Lepak, D.P., Takeuchi, R. & Sims, H. P. (2003). Matching Leadership Styles with Employment Modes: Strategic Human Resource Management Perspective. *Human Resource Management Review*, 13(1), 127–152.
- Manz, C. C. & Sims jr., H. P. (1991). SuperLeadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 19(4), 18–35. [doi:10.1016/0090-2616\(91\)90051-A](https://doi.org/10.1016/0090-2616(91)90051-A)
- Manz, C.C. & Sims jr., H. P. (2001). *The New SuperLeadership: Leading Others to Lead Themselves*. Berrett-Koehler Store.
[The New SuperLeadership: Leading Others to Lead Themselves.](#)
- Martinsen, Ø. L. (2019). Selvledelse I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse*. (5. utg). (s. 408-435). Gyldendal.
- Morgeson, F. P. & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339.
[doi:10.1037/0021-9010.91.6.1321](https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321)
- Newman, A., Donohue, R. & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Nordhaug, O. (2002). *Den ustyrbare kompetansen*. MAGMA – Econas tidsskift for økonomi og ledelse. (4/2002). <https://old.magma.no/den-ustyrbare-kompetansen>
- Northouse, P. G. (2021). *Interactive: Leadership: Theory and Practice International Student Edition*, 9th Edition.

- Næringslivets hovedorganisasjon (NHO). (u.å). Fakta om små og mellomstore bedrifter (SMB). <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/>
- Pearce, C. L., Sims jr., H. P., Cox, J. F., Ball, G., Schnell, E., Smith K. A. & Trevino, L. (2003). Transactors, Transformers and Beyond: A Multi- method Development of a Theoretical Typology of Leaders- hip. *The Journal of Management Development*, 22(4):273. <http://dx.doi.org/10.1108/02621710310467587>
- Pearce, C. L. (2004). The Future of Leadership: Combining Vertical and Shared Leadership to Transform Knowledge Work. *Academy of Management Executive*, 18(1), 47–57. <http://dx.doi.org/10.5465/AME.2004.12690298>
- Ramsdal, H., Skorstad, E. J. & Strøm, Ø. (2009). *Fleksible organisasjoner: alternative strategier og arbeidsmiljømessige konsekvenser*. (Rapport 2009:1). Høgskolen i Østfold. [Rapport 2009:1](#)
- Røiseland, A. & Lo, C. (2019). *Samskaping – nyttig begrep for norske forskere og praktikere*. Norsk statsvitenskapelig tidsskrift, 35(1), 51-58. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2936-2019-01-03>
- Sandvik, A. M. (2011). *Ledelse av kunnskapsarbeid*. MAGMA – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse (3/2011), 56-63. [Ledelse av kunnskapsarbeid](#)
- Sandvik, A. M. (2014). *Hva påvirker direkte og myndiggjørende ledelse?* MAGMA – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse. (3/2014), 56-63. [Hva påvirker direkte og myndiggjørende ledelse?](#)
- Schein, E. H. (2009). *The Corporate Culture: Survival Guide*. Jossey-Bass.
- Sims, H. P., Faraj, S. & Yun. S. (2009). When should a leader be directive or empowering? How to develop your own situational theory of leadership. *Business Horizons* (52). 149-158. Kelley School of Business, Indiana University. [doi:10.1016/j.bushor.2008.10.002](https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.10.002).
- Singgih, E., Alexander, J., Goestjahjanti, F. S., Fahlevi, M., Nadeak, M., Fahmi, K., Anwar, R., Asbari, M. & Purwanto, A. (2021). The Role of Job Satisfaction in the Relationship between Transformational Leadership, Knowledge Management, Work Environment and Performance. *Solid State Technology*, 63(2) 293-314. <https://ssrn.com/abstract=3986851>
- Skjønberg, G. R. (2023, 11. oktober). *Gjennomtrekk arbeidsliv*. Store norske leksikon. <https://snl.no/gjennomtrekk - arbeidsliv>

- Skogstad, A. (2015). Effektive og ivaretagende ledelse: Viktige perspektiver og modeller I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Ledelse på godt og vondt: Effektivitet og trivsel* (s. 15-46). Fagbokforlaget.
- Skogstad, A. (2020). Psykososiale faktorer i arbeidet I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode Arbeidsmiljø: krav og utfordringer* (s. 16-41). Fagbokforlaget.
- Skogstad, A. & Einarsen, L. A. (2020). Organisasjonskultur: Et system av konkurrerende verdier? I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode Arbeidsmiljø: Krav og utfordringer* (s. 120-137). Fagbokforlaget.
- Smith-Isaksen, M. (2016). Hva har ledelse å si for arbeidsmiljøet? I S. Len Bye (Red.), *Arbeid & Helse* (s. 32-34). Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI).
<https://stami.no/content/uploads/2017/12/Arbeid-og-helse-2016.pdf>
- Solberg, E. (2014). *Kunnskap gir muligheter for alle*. Regjeringen. Statsministerens kontor.
<https://www.regjeringen.no>.
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse*. (5. utg). Universitetsforlaget.
- Statistisk sentralbyrå (2023, 5. januar). *Virksomheter*. <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/virksomheter-og-foretak/statistikk/virksomheter>
- Stokken, R., Andenes, E., Båtevik, F. O. & Folkestad, B. (2022). *Handbok for førstegongsforskaren: Den gode empiriske oppgåva i sosialt arbeid*. Fagbokforlaget.
- Svartdal, F. (2021, 6. juli). *Hawthorne-effekt*. Store norske leksikon.
<https://snl.no/Hawthorne-effekt>.
- Sørensen, M., Graff-Iversen, S., Haugstvedt, K. T., Enger-Karlsen, T, Narum, I. G. & Nybø, A. (2002). «Empowerment» i helsefremmende arbeid. Tidsskriftet: Den norske legeforening, (24). <https://tidsskriftet.no/2002/10/kronikk/empowerment-i-helsefremmende-arbeid>
- Thompson, G. (2019). Situasjonstilpasning som ledelsesstrategi I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse*. (5. utg). (s. 169-194). Gyldendal.
- Thagaard, T. (2021). *Statistikk og innlevelse: En innføring i kvalitative metoder*. (5. utg). Fagbokforlaget.
- Thun, S., Buvik, M. P., Øyum, L. & Ose, S. O. (2022). *Kartlegging av psykososialt arbeidsmiljø: Hvordan forstår, prioriterer og arbeider norske virksomheter med psykososialt arbeidsmiljø*. (Rapport nr. 2022:00937). Arbeids- og velferdsdirektoratet ved FoU-seksjonen og Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI).

<https://www.sintef.no/globalassets/sintef-digital/sintef-rapport-kartlegging-psykososialt-arbeidsmiljoarbeid-fou-2021-15.pdf>

Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (4.utg). Fagbokforlaget.

Vik, S. (2007). *Prestasjonskultur og prestasjonsledelse*. Universitetsforlaget.

Wennes, G. (2016). *Ledelsens sanne ansikt: Noen sentrale utfordringer for ledelsesforskningen*. *Magma – Tidsskrift for økonomi og ledelse*, (2/2016), 22-27.

Westeren, K. I. (2013). *Kunnskap og konkurransevne*. Fagbokforlaget.

Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Hvordan fremme et bærekraftig arbeidsmiljø?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor overordnet formål er å undersøke hvilke faktorer som kan fremme et bærekraftig arbeidsmiljø på arbeidsplassen. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Forskningen gjøres i forbindelse med min masteroppgave ved Høgskulen i Volda. Oppgavens formål er å undersøke hvorvidt ulike faktorer som går under det psykososiale arbeidsmiljøet er med på å fremme et positivt og bærekraftig arbeidsmiljø på arbeidsplassen, både for arbeidsgiver og arbeidstaker.

Problemstilling

Hvilke psykososiale faktorer kan være med å fremme et bærekraftig arbeidsmiljø i små/mellomstore private bedrifter?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskulen i Volda.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta i dette forskningsprosjektet fordi du er eier og leder av en privat bedrift. Samtidig utfyller du de kriteriene som er satt i forkant av kandidatutvalget som baserer seg på at du har gode språklige ferdigheter og evne til å formidle. Din deltakelse er viktig for å sikre best mulig informasjon som kan gi forståelse for hvilke faktorer som kan fremme et bærekraftig arbeidsmiljø på arbeidsplassen. Samfunnsforskning innenfor dette

tema er særlig viktig fordi kunnskap om arbeidsmiljø er med på å forebygge sykefravær som i dag koster staten mange milliarder kroner årlig.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltakelse i studien vil innebære at ansvarlig student ønsker å intervju deg som er leder og 3 av dine ansatte. Hvert intervju vil ta mellom 30-60 minutter og inneholder sirka 20 spørsmål relatert til problemstillingen ovenfor.

Under intervjuet vil jeg ta lydopptak og notere notater underveis. Jeg er svært fleksibel i forhold til deres arbeidshverdag og vil holde intervjuene når og hvor det passer best for dere.

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 personopplysninger 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 jeg som student og min veileder som vil ha muligheten til fullt innsyn i datamaterialet. All data vil anonymiseres og ikke kunne spores tilbake til deg. For å sikre din konfidensialitet vil ditt navn og dine kontaktopplysninger erstattes med koder underveis. I tillegg vil all kontaktinformasjon være avskilt fra datamaterialet. Dataen vil bli behandlet på en passordbeskyttet enhet og oppbevares i et skap med kodelås når det ikke er i bruk.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes juni 2023. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger slettes i sin helhet.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskulen i Volda har personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

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

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

- Ansvarlig student for dette prosjektet - Marianne Langerud, [REDACTED], mobil: [REDACTED]
- Faglig veileder ved Høgskulen i Volda - Eirik Hammersvik, [REDACTED]
- Høgskulen i Volda - personvernombud – Sunniva Hagen, [REDACTED] telefon: [REDACTED]

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost, personverntjenester@sikt.no, eller på telefon: 532 11 500.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig/veileder

Ansvarlig student

Eirik Hammersvik

Marianne Langerud

Vedlegg 2: Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *hvilke faktorer skaper en trivelig arbeidsplass*, 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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Intervjuguide leder**INTERVJUGUIDE LEDER****Innledning**

- Takke for deltakelsen.
- En kort innledning til tema, problemstilling og hensikt med intervjuet. Informere om hvor lang tid (30-60 min) cirka intervjuet vi ta.
- Informasjon om anonymitet, lydopptak (avklare tillatelse), oppbevaring og sletting av datamaterialet.
- Informasjon om samtykkeskjema samt frivillig deltakelse og retten til å trekke seg når som helst.
- Signering av samtykkeskjema.

SPØRSMÅL TIL LEDER:**Alder:****Kjønn:****Stilling:****Antall år ansatt:****INNLEDENDE SPØRSMÅL:**

1. Vil du fortelle litt hvordan du har endt opp som leder?
2. Kan du kort beskrive hvordan du er som leder for dine ansatte og hvordan du har kommet frem til den typen lederstil du praktiserer?

TRIVSEL OG ARBEIDSMILJØ:

3. Hva trenger du for å trives på jobb?
4. Hvordan vil du kort beskrive arbeidsmiljøet her?
5. Hva fokuserer du som leder på for å ivareta og skape et godt arbeidsmiljø?
6. Hvordan synes du de ansatte engasjerer seg i å skape trivsel og et positivt arbeidsmiljø?

7. Hvordan samarbeider du og bedriftens verneombud (HMS-ansvarlig) om å ivareta et godt arbeidsmiljø?

RELASJONER:

8. Når jeg sier leder-medarbeider relasjon, vil du nevne 3 ting du synes er spesielt viktig?
9. Vil du kort beskrive hvordan du opplever forholdet mellom deg og dine ansatte?
10. Mange ledere har ofte en svært hektisk hverdag og på grunn av dette kan relasjonsfokus tidvis falle bort. Hvordan kjenner du deg igjen i dette?

MOTIVASJON, UTVIKLING, PÅVIRKNING, KONFLIKTHÅNDTERING OG EMOSJONELL STØTTE:

11. Hva motiverer deg?
12. Hva gjør du for å motivere andre medarbeidere?
13. Vil du gi noen eksempler på hvordan din bedrift fokuserer på å utvikle de ansatte? (F.eks. Avklare forventninger, kursing, flere oppgaver).
14. Vil du også gi noen eksempler på hvordan de ansatte påvirker egen arbeidssituasjon? (F. eks arbeidstid, hvordan oppgaver utføres og bli hørt i forhold til endring og avgjørelser).
15. Hva gjør du hvis du ser ansatte opplever stressende arbeidsperioder?
16. Om du har opplevd en konflikt med eller mellom medarbeidere dine, vil du kort beskrive hvordan du håndterte dette?
17. Vil du forklare hvordan du går frem hvis du ser en ansatt ikke har det bra og det går ut over arbeidskapasiteten?
18. Så skal jeg stille et spørsmål om arbeidsetikk, og med arbeidsetikk så mener jeg bl.a. pålitelighet, dedikasjon, respekt for andre, rettferdighet, ydmykhet, engasjement, profesjonell holdning og evne til å samarbeide.
Hvordan vil du beskrive deres arbeidsetikk/arbeidsmoral og er du tilfreds med den?

PANDEMI OG HJEMMEKONTOR:

19. Under pandemien ble det påbudt med hjemmekontor for de som hadde mulighet for det. Noen opplevde hjemmekontor som en uklar grenser mellom arbeid og privatliv,

mens andre syntes det fungerte helt ypperlig.

Hvordan synes du pandemiens utfordringer og hjemmekontor har påvirket arbeidsmiljøet hos dere?

20. Kan du komme på noe positivt som deres bedrift har tatt med dere fra utfordringene under pandemien?

AVSLUTNING:

21. Vil du forsøke å peke på de 3 tingene du synes er viktigst av det vi har snakke om nå?
22. Er det greit for deg om jeg kontakter deg igjen hvis det skulle bli aktuelt med oppfølgingsspørsmål eller lignende?

Vedlegg 4: Intervjuguide medarbeider

INTERVJUGUIDE MEDARBEIDER

Innledning

- Takke for deltakelsen.
- En kort innledning til tema, problemstilling og hensikt med intervjuet. Informere om hvor lang tid (30-60 min) cirka intervjuet vi ta.
- Informasjon om anonymitet, lydopptak (avklare tillatelse), oppbevaring og sletting av datamaterialet.
- Informasjon om samtykkeskjema samt frivillig deltakelse og retten til å trekke seg når som helst.
- Signering av samtykkeskjema.

SPØRSMÅL TIL MEDARBEIDER:

Alder:

Kjønn:

Stilling:

Antall år ansatt:

INNLEDENDE SPØRSMÅL:

1. Vil du fortelle litt om hvordan du har endt opp på denne arbeidsplassen?

TRIVSEL OG ARBEIDSMILJØ:

2. Hva trenger du for å trives på jobb?
3. Hvordan vil du kort beskrive arbeidsmiljøet her?
4. Kan du nevne noen konkrete ting dere gjør for å ivareta et godt arbeidsmiljø?
5. Er det noe du har lagt merke til som virker å påvirke arbeidsmiljøet mer positivt enn andre ting?
6. Arbeidsmiljøet kan ofte påvirke produktivitet og effektivitet. Hvordan kjenner du deg igjen i dette?

RELASJONER:

7. Når jeg sier leder-medarbeider relasjon, vil du nevne 3 ting du synes er spesielt viktig?
8. Kan du beskrive hvordan du opplever lederen din i forhold til å:
 - Motivere?
 - Gi tilbakemelding og anerkjennelse?
 - Kommunisere?
9. Utenom det som allerede er nevnt, vil du kort beskrive hvordan du opplever forholdet mellom deg og din leder?
10. Hvordan vil du si at du opplever samarbeid og arbeidsforhold med dine kollegaer?

MOTIVASJON, FORVENTNING, UTVIKLING, STRESS- OG KONFLIKTHÅNDTERING, EMOSJONELL STØTTE OG ARBEIDSETIKK:

11. Hva motiverer deg?
12. Du har muligens noen forventninger knyttet til arbeidsplassen din, hvordan føler du at disse forventningene er oppfylt?
13. Vil du nevne noen eksempler på hvordan du får utvikle deg her på arbeidsplassen?
14. På hvilken måte vil du si at du påvirker egen arbeidssituasjon? (F. eks arbeidstid, hvordan oppgaver utføres, bli hørt i forhold til endringer og avgjørelser).
15. Hvordan opplever du å bli møtt av din leder og andre medarbeidere ved stressede arbeidsperioder?
16. Om du hadde stått i en utfordrende situasjon (på jobb eller privat), som hadde gått ut over din arbeidskapasitet. Hvem hadde du kontaktet for en støttende prat og hvorfor akkurat denne personen?
17. Om du har opplevd eller vært vitne til en konflikt her på arbeidsplassen, har du mulighet til å kort beskrive hvordan dette ble håndtert?
18. Så skal jeg stille et spørsmål om arbeidsetikk, og med arbeidsetikk mener jeg bl.a. pålitelighet, engasjement, respekt, ydmykhet, profesjonell holdning og evne til å samarbeide.
Hvordan vil du beskrive deres arbeidsetikk/arbeidsmoral og er du tilfreds med den?

PANDEMI OG HJEMMEKONTOR:

19. Hvordan synes du pandemiens utfordringer og evt. hjemmekontor har påvirket arbeidsmiljøet hos dere?
20. Kan du komme på noe positivt som deres bedrift har tatt med dere fra utfordringene under pandemien?

AVSLUTNING:

21. Vil du forsøke å peke på de 3 tingene du synes er viktigst av det vi har snakke om nå?
22. Er det greit for deg om jeg kontakter deg igjen hvis det skulle bli aktuelt med oppfølgingsspørsmål eller lignende?

Vedlegg 5: Godkjenning fra SIKT**Vurdering av behandling av personopplysninger**

17.11.2022

Referansenummer

[REDACTED]

Vurderingstype

Standard

Dato

17.11.2022

Prosjekttittel

Masteroppgave i samfunnsplanlegging og ledelse

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskulen i Volda / Avdeling for samfunnsfag og historie

Prosjektansvarlig

Eirik Hammersvik

Student

Marianne Langerud

Prosjektperiode

17.10.2022- 01.01.2024

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.01.2024.

Kommentar

OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger.

Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 6: Godkjenning av forlenging fra SIKT**Vurdering av behandling av personopplysninger**

01.06.2023

Referansenummer

██████

Vurderingstype

Standard

Dato

01.06.2023

Tittel

Masteroppgave i samfunnsplanlegging og ledelse

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskulen i Volda / Avdeling for samfunnsfag og historie

Prosjektansvarlig

Eirik Hammersvik

Student

Marianne Langerud

Prosjektperiode

17.10.2022 - 01.01.2024

Kategorier personopplysninger

- Almennelige

Lovlig grunnlag

- Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.01.2024.

Kommentar

Personverntjenester har vurdert endringen i prosjektsluttdato. Vi har nå registrert 01.01.2024 som ny sluttdato for behandling av personopplysninger. Hvis det blir nødvendig å behandle personopplysninger enda lengre, så kan det være nødvendig å informere prosjektdeltakerne. Vi vil følge opp ved ny planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til videre med prosjektet!