

Forord

Med denne oppgaven avslutter jeg min skolegang på NTNU.

Denne oppgaven søker å belyse hva medarbeiderskap er, og hvordan man kan legge tilrette for det på en arbeidsplass. Medarbeiderskap er et spennende felt jeg har jobbet med før. Jeg skrev bacheloroppgaven min innenfor samme tema, og fikk være med å jobbe med det under min praksisperiode på Høyskolen i Oslo og Akershus. Siden jeg først hørte om begrepet medarbeiderskap har jeg møtt mennesker som er nysgjerrig og interessert. Jeg tror mer kunnskap og forskning på temaet hjelpe mange arbeidstagere med å utnytte mer av sitt potensial.

Jeg vil rette en takk til min veileder, Marit Christensen, som har vært tilgjengelig for hjelp og veiledning under hele denne perioden. Også min biveileder, Ingunn Hagen, fortjener en takk for nyttige råd og innspill om metoden i denne oppgaven.

Jeg vil takke mine informanter for at de valgte å bruke av sin tid på å dele sine tanker og erfaringer med meg. Uten deres bidrag hadde jeg ikke kunnet gjennomført denne studien.

Helt til sist må jeg rette en takk til min kjære, Anders Iversen. Som sammen med min familie er mine viktigste støttespillere.

Fanny Klang

Sammendrag

Medarbeiderskap er et begrep med økende popularitet, både i forskning og i arbeidslivet. Men det finnes ingen felles definisjon, eller enighet om hva begreper innebærer. Denne oppgaven søker å svare på problemstillingene: «Hva er medarbeiderskap?» og «Hvordan kan man legge tilrette for medarbeiderskap på en arbeidsplass?». Det ble gjennomført en kvalitativ undersøkelse, hvor fire informanter ble intervjuet en-til-en. Tematisk analyse ble valgt som analyseverktøy. Temaene for medarbeiderskap ble i mine funn definert som *å kunne oppgaven, ansvar, samarbeid og åpenhet* og *personlige egenskaper og relasjoner*. Jeg delte temaene for hvordan man kan legge tilrette for medarbeiderskap inn i forutsetninger og motivasjon. Temaene i forutsetninger er basert på mine funn *tilbakemelding, frihet og tillit, medvirkning og eierskap* og *trivsel og arbeidsmiljø*. Og *personlig gevinst* og *at oppgaven er motiverende i seg selv* kategoriseres under motivasjon. Disse funnene underbygger flere funn fra tidligere litteratur.

Dypere innsikt i medarbeiderskap er viktig fordi det kan gi oss en felles forståelse av begrepet. Da kan det utvikles gode målevekstøy som kan benyttes både i praksis i næringslivet og i forskningssammenheng. Om en leder eller organisasjon vet hva de kan gjøre for å legge tilrette for medarbeiderskap kan de iverksette tiltak som kan gjøre at medarbeiderne utnytter mer av sitt potensiale.

Innholdsfortegnelse

FORORD	1
SAMMENDRAG	3
INNHALDSFORTEGNELSE	5
INNLEDING	1
TEORETISK RAMMEVERK	3
HVA ER MEDARBEIDERSKAP	3
Medarbeiderskap og lederskap.....	7
HVORDAN LEGGE TILRETTE FOR MEDARBEIDERSKAP	8
METODE	11
BESKRIVELSE AV PROSJEKTET	11
BEGRUNNELSE AV METODEVALG	11
REKRUTTERING OG UTVALG.....	11
DATAINNSAMLINGEN.....	11
ANALYSEN.....	12
ETIKK.....	12
RESULTAT	15
HVA ER MEDARBEIDERSKAP?.....	15
Å kunne oppgaven	15
Ansvar	16
Samarbeid og åpenhet	17
Personlige egenskaper og relasjoner.....	19
HVORDAN SKAPE MEDARBEIDERSKAP?.....	21
Forutsetninger for medarbeiderskap	22
Tilbakemelding	22
Frihet og tillit	24
Medvirkning og eierskap.....	24
Trivsel og arbeidsmiljø.....	25
Motivasjonen bak medarbeiderskap	26
Personlig gevinst.....	26
Oppgaven er motiverende i seg selv	27

DISKUSJON	29
OPPSUMMERING AV FUNN.....	29
Hva er medarbeiderskap?.....	29
Hvordan kan man skape medarbeiderskap?.....	29
SAMMENLIGNING MED TIDLIGERE FUNN.....	30
OPPGAVERS BEGRENSNINGER.....	33
IMPLIKASJONER OG VIDERE FORSKNING	34
KONKLUSJON	35
REFERANSELISTE	37
VEDLEGG	39
VEDLEGG 1: GODKJENNING FRA NSD.....	39
VEDLEGG 2: INFORMASJONSSKRIV	40
VEDLEGG 3: INTERVJUGUIDE.....	42

Medarbeiderskap

- hva er det og hvordan kan man legge tilrette for det?

Hva er det som gjør en arbeidstager til en god medarbeider? Medarbeiderskap er et begrep som handler om nettopp hva som er en god medarbeider. Det er et relativt nytt begrep i forskningssammenheng, men har blitt mer og mer populært i arbeidslivet de siste årene. Et googlesøk av begrepet «medarbeiderskap» gir 30 700 treff. Den første siden består blant annet av treff på ulike konsulentfirmaer som tilbyr medarbeiderskap som en del av sine kurs og workshops. Organisasjoner har også begynt å bruke begrepet når de utvikler sin policy.

Det må være en arbeidsgivers drømmesituasjon å ha ansatte som får brukt sitt fulle potensiale. Gode medarbeidere som arbeider effektivt og som sammen skaper et godt arbeidsmiljø vil være svært innbringende. Et godt arbeidsmiljø er også knyttet til bedre arbeidshelse, lavere sykefravær, mindre konflikter og mer arbeidsglede (Arbeidstilsynet, 2017).

Det finnes ingen felles definisjon av hva medarbeiderskap betyr. Selv om det blir mye brukt, og solgt inn som et konsept til bedrifter, så mangler det en avklaring på hva medarbeiderskap egentlig innebærer. Endel av den litteraturen man finner på feltet er også erfaringsbasert, og selv om det kan være svært nyttig er det ikke nødvendigvis tilstrekkelig for å kunne definere begrepet. I denne studien ønsker jeg å undersøke mer om nettopp hva som ligger i begrepet medarbeiderskap. Samtidig er det interessant å se på hvordan man kan legge tilrette for medarbeiderskap. Med kunnskap om dette kan organisasjoner iverksette tiltak som kan gi grobunn for at arbeidstagere kan bli best mulig.

Problemstillingene i denne oppgaven er derfor:

1. Hva er medarbeiderskap?
2. Hvordan kan man legge tilrette for medarbeiderskap på en arbeidsplass?

Opgaven vil starte med **teoretisk rammeverk** hvor jeg presenterer ulike tilnærminger og definisjoner av medarbeiderskap. Jeg vil også se på lignende begreper innenfor organisasjonspsykologien. Deretter vil jeg gå igjennom hva litteraturen sier om forutsetninger og motivasjonsfaktorer for medarbeiderskap. I **metodekapitlet** beskriver jeg forskningsprosjektet, prosessen med datainnsamling og analysen. **Resultatdelen** vil jeg presentere de viktigste temaene som analysen ga, med utdrag fra transkripsjonene. I **diskusjonskapitlet** vil jeg diskutere betydningen av funnene mine, og sammenligne mine

funn med litteraturen på området. Jeg vil også se på begrensningene ved denne studier, og hvilke implikasjoner den kan ha for videre forskning. Avslutningsvis vil jeg oppsummere og konkludere i kapitlet **konklusjon**.

Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for ulike perspektiver og teorier knyttet til medarbeiderskap. Jeg vil deretter se på hva eksisterende litteratur sier om hva som kan være med å skape medarbeiderskap på en arbeidsplass.

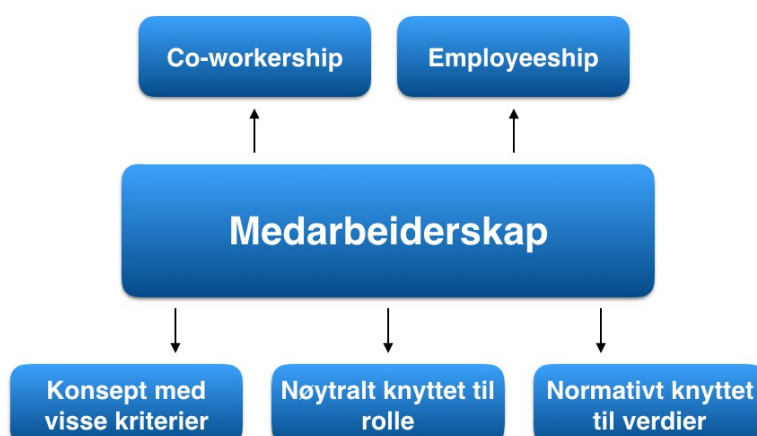
Hva er medarbeiderskap?

For å kunne snakke om medarbeiderskap må man først se på stammen i ordet: medarbeider. Mange ord er et «skap», for eksempel vennskap, ekteskap, fellesskap og lederskap. Denne endelsen brukes gjerne i positiv forstand. I følge Det Store Norske Leksikon (2009) er en medarbeider en person som man arbeider sammen med, men et begrep som gjerne brukes om arbeidstagere i en organisasjon. Ut fra definisjonen kan vi lese at medarbeiderskap kan være et positivt begrep som omhandler arbeidstagere. Videre skal jeg se nærmere på hvordan begrepet har blitt tillagt mening. Her finnes det mange likheter, men også noen ulikheter.

I følge Kilhammar (2011) kan man se på medarbeiderskap gjennom ulike perspektiver. Det kan være et konsept med visse kriterier som må oppfylles, et nøytralt begrep knyttet til en rolle i organisasjonen eller normativt knyttet til ulike verdier. Medarbeiderskap er et begrep som hovedsaklig er brukt i Skandinavia, men kan det kan oversettes til engelsk som co-workership eller employeeship.

Figur 1

Kilhammars (2011) tre perspektiver på medarbeiderskap.



Medarbeiderskap ble først omtalt for litt over 20 år siden. Claus Møller (1994) var den første som skrev en artikkel om medarbeiderskap. Han skrev blant annet: «The management is only a part of the whole and therefore has only a part of the responsibility» (Møller, 1994, s. 4). I denne artikkelen satte han mer fokus på medarbeidernes ansvar for organisasjonen, i motsetning til det daværende synet på lederens rolle. På denne tiden var det mye snakk om hvordan ledelsen kunne bli bedre og på denne måten påvirke organisasjonen (Møller, 1994). De måtte ta skylden for alt som gikk galt, men fikk også æren for enhver seier. For å tydeliggjøre sitt standpunkt drar han en sportsreferanse: På et vinnende lag spiller alle for at de selv, og laget, skal vinne.

Møllers definisjon på medarbeiderskap er «When the individual makes a wholehearted and goal-oriented effort within the three success areas (productivity, relations, quality) of the organization, a special kind of personal commitment is demonstrated – this commitment I call employeeship.» (Møller, 1994, s. 3). Han mener at tre underdimensjoner utgjør medarbeiderskap: ansvar, lojalitet og initiativ. Dette er begreper som beskriver en «god medarbeider». Møller skriver at en ansatt ikke kan vise lojalitet eller ta initiativ uten å først ha en ansvarsfølelse, og mener derfor at ansvar er den viktigste dimensjonen i begrepet. Med ansvar mener han ikke bare å ta ansvar for seg selv og sin egen oppgave, men for utviklingen for sin avdeling og organisasjonen som helhet.

Stefan Tengblad (2010) skriver at man kan se på medarbeiderskap på to måter. På den ene måten som den relasjonen alle arbeidstakere har til alle de omgås i arbeidssammenheng. Her nevner han arbeidsgiver, kollegaer og kunder. På denne måten kan medarbeiderskap, som lederskap, utøves på mange forskjellige måter, både godt og dårlig. Hällstén og Tengblads definisjon er «how employed personnel handle the relation to their employer, their colleagues and their own work» (Hällsten & Tengblad 2006). Det er altså snakk om hvordan man som medarbeider forholder seg til ikke bare sitt arbeid, men også lederen eller arbeidsgiveren (som også kan forstås til å bety organisasjonen som helhet) og sine kolleger. Det andre perspektivet er at medarbeiderskap er en filosofi hvor medarbeiderne bør være aktive og ta ansvar. De må få muligheten til å utvikle seg, samarbeide og føle et fellesskap. Det er snakk om en visjon hvor arbeidslivet inneholder engasjement og arbeidsglede, i tillegg til effektivitet og gode resultater (Tengblad, 2010).

Det finnes ulike måter å kategorisere medarbeiderskap. Tengblad (2003) beskriver fem

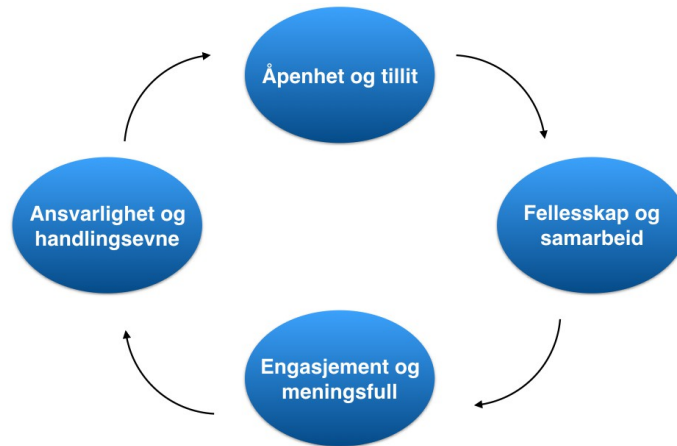
former for medarbeiderskap, basert på organisatoriske roller:

- Tradisjonelt medarbeiderskap er når det er en sterk lederrolle og passiv medarbeider, og det er lite rom for at medarbeideren tar ansvar. Denne formen er gjerne vanlig i lavstatus-yrker eller når det er uerfarne arbeidstagere.
- Organisatorisk medarbeiderskap: noe ledelse blir delegert, men medarbeiderens ansvar er tydelig definert. Ledelsen og organisasjonen setter rammene for hvor medarbeideren har ansvar.
- Gruppeorientert medarbeiderskap: grupper har relativ stor frihet, og kan i stor grad få lede seg selv.
- Individorientert medarbeiderskap: medarbeideren har stort ansvar og selvstendighet, og det forventes at de tar dette ansvaret. Dette forekommer gjerne i kunnskapsorganisasjoner.
- Sjefløst medarbeiderskap: sjefsrollen er helt eller delvis avviklet og medarbeiderne gjør tradisjonelle sjefsoppgaver. Denne formen for medarbeiderskap kan oppstå hvis lederne ikke er i stand til å utføre sin lederfunksjon eller i yrker med så selvstendig arbeid at lederne har en svak stilling (for eksempel leger og professorer på et universitet).

Det er ikke en av disse formene for medarbeiderskap som er bedre enn i de andre, i følge Tengblad (2011). Det avhenger av konteksten rundt, for eksempel type arbeid og de ansattes erfaring. Som nevnt kan et tradisjonelt medarbeiderskap være nyttig når arbeidstagerne mangler erfaring og trenger mer oppfølging. Hvis man derimot har en arbeidsgruppe som kjenner arbeidsoppgavene sine godt, hvor det er et godt samarbeidsmiljø med mye engasjement og ansvarsfølelse kan et sjefløst medarbeiderskap være mer naturlig.

Figur 2

Hällsten og Tengblads (2006) medarbeiderskapshjul



Hällstén og Tengblad (2006) har laget en medarbeiderskapsmodell, også kalt medarbeiderskapshjulet. Denne modellen består av fire konseptpar, som påvirker hverandre og sammen danner grunnstenene i medarbeiderskap. Disse fire parene er åpenhet og tillit (trust and openness), fellesskap og samarbeid (fellowship and cooperation), engasjement og meningsfullhet (commitment and meaningfulness) og ansvarlighet og handlingsevne (accountability and agency). Disse kan virke selvforklarende, men blir utbrodert for å gi begrepene mening. Åpenhet og tillit går ut på å ha en åpen kommunikasjon, hvor man respekterer hverandres meninger og konflikter blir løst på en konstruktiv måte. Fellesskap og samarbeid handler om at medarbeiderne opplever å høre til i organisasjonen. De kan jobbe sammen på tvers av profesjoner og hvilken rolle de har. Engasjement og meningsfullhet innebærer å føle et stolthet til å tilhøre organisasjonen. Arbeidstagerne opplever oppgavene sine som meningsfulle, og både ledere og medarbeider jobber for å forstå hva som er meningsfullt og motiverende. Den siste dimensjonen er ansvarlighet og handlingsevne. Ledelsen prøver å forstå hvor mye ansvar medarbeiderne ønsker og evner, og medarbeiderne tar dette ansvaret. De er villige til å utvikle arbeidet sitt og samtidig passe på at arbeidsmengden og ansvaret ikke går utover egen helse.

Medarbeiderskap og lederskap. Tengblad (2010) beskriver også fire ulike utviklingsnivåer av medarbeiderskap, basert på individuelle ferdigheter og hvordan arbeidstakerne forholder seg til arbeidet sitt. Her går utviklingen av medarbeiderskap fra at lederen er aktiv og medarbeideren passiv, til at medarbeideren får en mer aktiv rolle. Det laveste nivået er *følgende medarbeiderskap*, her følger man de formelle instruksjonene man får av sin leder. Man utfører gjerne følgende medarbeiderskap som nyansatt, før man blir kjent med organisasjonen og kan ta mer ansvar. I *spesialisert medarbeiderskap* får medarbeidere ansvar for å utføre spesifikke arbeidsoppgaver. Det kan for eksempel være en ansatt som har hovedansvaret for å operere en viss maskin på en byggeplass. Medarbeiderne trenes gjennom dette på å ta ansvar og arbeide selvstendig. På det tredje nivået, *initiativrikt medarbeiderskap*, er det medarbeidere som er initiativrike og aktive, samt tar ansvar for organisasjonens felles mål og oppgaver. I Grenseoverskridende medarbeiderskap tar medarbeiderne i tillegg ansvar for det sosiale klimaet og kollektivt ansvar for avgjørende beslutninger. Man må mestre de lavere nivåene før man kan nå det øverste. Medarbeiderskap handler ikke om å redusere ledelsens betydning, selv om det kan se sånn ut, men kanskje heller om redusere distansen mellom leder og medarbeider.

Tabell 1

Tengblads (2010) utviklingsnivåer av medarbeiderskap

Form av medarbeiderskap	Situasjonstilpasset ledelse
Grenseoverskridende	Delaktighetsorientert/delt lederskap
Initiativrikt	Personalutviklende lederskap
Spesialisert	Direkte ledelse, koordinering av arbeidsoppgaver
Følgende	Direkte ledelse, utdeling av arbeidsoppgaver

I denne tabellen er nivåene satt sammen med ulike typer ledelse. Tengblad (2010) poengterer at tilpasset ledelse kan være i harmoni med medarbeiderskapet, men det kan også

være skadelig ved at en form for ledelse ikke gir rom for at de ansatte kan ta ansvar og utvikle medarbeiderskapet. En leder som alltid leder gjennom direkte ordre og følger opp sine ansatte tett vil ikke kunne skape medarbeidere som tar mer ansvar og initiativ. Dette er tilfelle i Møllers (1994) oppfatning om at man må gi rom for at de ansatte kan ta mer ansvar. Medarbeiderskap kan også ses på som forholdet mellom medarbeider og leder, og samspillet dem imellom. Bertlett (2011) definerer medarbeiderskap som «the behavior that constitutes the dynamic process of mutual work relationships between two or more employees based on task and social abilities» (s. 34). Han mener begrepet ikke bare handler om medarbeiderens holdninger og atferd, men at det må ses utifra tre faktorer: lederens atferd, den ansattes atferd og samspillet mellom leder og ansatt. Det handler mer om prosessen, enn om ressurser som arbeidstageren har i større eller mindre grad. Leder og medarbeider må sammen finne frem til dette gode samspillet, hvor de støtter hverandre.

Bertlett (2011) har utviklet en modell kalt medarbeider-leder-relasjonsmodell (ELR-modellen). Som Tengblad (2010) har også Bertlett delt inn medarbeiderskap i ulike nivåer, og sett på disse sammen med ledelse. Her beskrives psyko-relasjonell og teknisk kompetanse som de dimensjonene som utgjør medarbeiderskap. Psyko-relasjonell kompetanse handler om de relasjonene man har på arbeidsplassen, og hvordan man fungerer sosialt. Teknisk kompetanse går ut på hvordan man er skikket til å utføre arbeidsoppgavene sine. Bertlett beskriver fire nivåer basert på dette. Modellen beskriver også hvordan ledelse går fra oppgaveorientert til relasjonsorientert (Bertlett et al., 2012). Det første nivået passer for ansatte med lav psyko-relasjonell og teknisk kompetanse, som trenger høy grad av leder- og kollegastøtte. På det neste nivået er medarbeiderne i gang med å utvikle en profesjonell identitet, men trenger fortsatt veiledning og støtte fra leder. Det tredje nivået består av medarbeidere som har nok evner til å kunne samarbeide med hverandre for å utvikle seg profesjonelt og arbeide effektivt. I det høyeste nivået kan de selv sørge for personlig utvikling og organisasjonsutvikling gjennom kollegasamarbeid.

Hvordan kan man legge tilrette for medarbeiderskap?

I denne delen vil jeg presentere hva litteraturen sier om hva som skal til for at man skal kunne oppnå medarbeiderskap. Hvilke forutsetninger må være på plass på arbeidsplassen for å få medarbeiderne til å blomstre. Ledelsen kan ønske å skape medarbeiderskap, men de kan ikke bestemme det. Medarbeiderskap er noe som må komme innenfra (Tengblad, 2010),

men det kan være mulig å legge tilrette for det.

For å få til godt medarbeiderskap i en organisasjon er man avhengige av en viss kultur (Møller, 1994). Det handler mye om samspillet mellom ledelsen og de ansatte. Det vil ikke være mulig for en medarbeider å for eksempel ta ansvar om lederen ikke er villige til å gi rom for det. Holdningene til både ledelse og de ansatte må gjenspeile at det er ønskelig med friheten som trengs, og ansvaret som følger med. Her må leder og medarbeiderne skape en god kultur. I følge Møller er det en forutsetning at de ansatte har kjennskap til organisasjonens målsettinger, og en mulighet til å gjøre en forskjell for å nå disse målene.

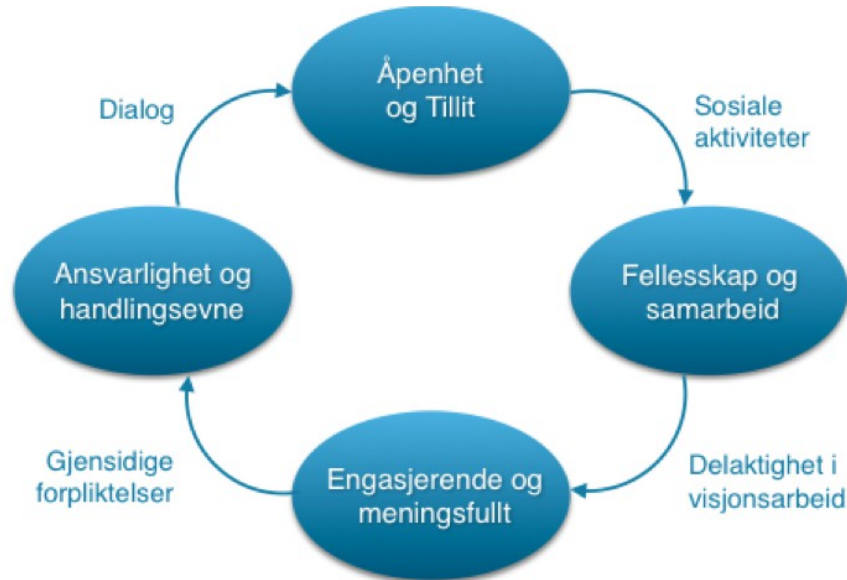
Tengblad (2010) skisserer fem organisatoriske vilkår som er viktige for å bidra til medarbeiderskap:

1. **Tillit i organisasjonen.** Tillit mellom de ansatte og mellom ledelsen og medarbeiderne er et viktig aspekt for medarbeiderskap. Med denne tilliten følger større grad av hjelpsomhet, ideene flyter friere, det er lettere å ta ansvar og initiativ og sykefraværet minsker.
2. **Kontinuitet** handler om å ha lav turnover. Tillit bygges opp over tid. Tid vil dessuten gi de ansatte en følelse av kontroll.
3. **Holdbarhet** går ut på å finne riktig grad av bemanning. Den må være såpass lav at de ansatte må strebe etter å finne bedre måter å løse oppgaver og samarbeide, men ikke så lav at arbeidspresset blir for høyt.
4. **Mangfold** handler om nettopp det mangfold på arbeidsplassen. Variasjon i kjønn, alder, etnisk bakgrunn osv. er viktig for å kunne forstå hvordan ulike mennesker tenker, noe en vellykket organisasjon burde.
5. **Profesjonalitet** går ut på at medarbeiderne må ha dyp kunnskap og ekspertise innenfor sitt felt. Det handler også om at man ser oppgavene sine i en større sammenheng.

Hällstén og Tengblad (2006) har også bygget ut medarbeiderskapshjulet (presentert over) til å inkludere aktiviteter som vil bidra til en positiv organisasjonutvikling, og styrke medarbeiderskapet.

Figur 3

Hällstén og Tengblad (2006) utbygde medarbeiderskapshjul



Som man leser av figuren kan sosiale aktiviteter bidra til en følelse av fellesskap, og bedre samarbeidet mellom medarbeiderne. Det kan være noe så enkelt som bowling eller lønningspils en gang i måneden, noe som skaper god stemning i gruppen. Hvis medarbeiderne er delaktige i visjonsarbeid vil det kunne øke engasjementet og føre til at arbeidet oppleves som mer meningsfullt. Møller (1994) mener som nevnt over at de ansatte må kjenne organisasjonens mål, mens i denne modellen presenteres det at medarbeiderne også skal ha muligheten til å påvirke disse. Gjensidige forpliktelser mellom medarbeidere, og mellom medarbeiderne og ledelsen, kan øke ansvarsfølelsen og handlingsevne. Hvis man vet hva som forventes av en, og at andre rundt deg er avhengige av dem jobben man gjør, kan det motivere til å ta det ansvaret som trengs. Til slutt presenteres dialog som det viktigste for å kunne legge tilrette for åpenhet og tillit (Hällstén & Tengblad, 2006).

Irfaeya og Liu (2003) fant i sitt masterstudie noen trekk ved lederen/kulturen som bidrar til å øke medarbeiderskap. Resultatene viste at medarbeiderskap ble positivt påvirket av at lederen viste respekt for sine ansatte. Det var også viktig at de ansatte hadde tillit til ledelsen og var fornøyde med oppmerksomheten fra lederen rundt personlig utvikling. At lederen ga klar og nok informasjon og også ga dem anerkjennelse påvirker medarbeiderskap.

Metode

Beskrivelse av prosjektet

Dette masterprosjektet har som formål og å undersøke begrepet medarbeiderskap og hva som ligger i dette. Siden det ikke foreligger mye forskning på begrepet valgte jeg en eksplorerende kvalitativ tilnærming. I dette kapitlet beskriver jeg hvordan jeg gikk frem for å svare på problemstillingen. Jeg vil begrunne valg av metode, beskrive rekruttering av deltagere og utvalget, hvordan jeg gjennomførte datainnsamlingen og metode og til slutt hva som ble gjort for å sikre godt forskningsetikk i dette prosjektet.

Begrunnelse av metodevalg

For å svare på forskningsspørsmålet i dette prosjektet valgte jeg kvalitativ metode. Det er ikke utarbeidet noe godt kvantitativ mål på medarbeiderskap, og endel av litteraturen som finnes på emnet er basert på erfaring heller enn forskning. Kvalitativ forskning skal skape en forståelse av informantenes perspektiver på fenomenet, som her er medarbeiderskap.

Rekruttering og utvalg

Deltagerne som ble spurt om å være med i prosjektet var arbeidstakere. Jeg ønsket å få en bredde i informantene og hadde deltagere med ulike yrker, fra ulike bransjer med variasjon i kjønn og alder. Jeg intervjuet fire deltagere i alderen 26-56, hvor halvparten var kvinner og halvparten menn. Deltagerne jobbet i økonomi, utdanning, service og industri. Alle deltagerne var norske arbeidstakere, i 100% stilling. Jeg kom i kontakt med deltagerne gjennom venner og bekjente, og sendte deretter en mail med informasjon og en forespørsel om å være med i studien.

Datainnsamlingen

Jeg gjennomførte semistrukturerte en-til-en intervjuer med en forhåndsskrevet intervjuguide (se vedlegg). Tid og sted ble avtalt mellom meg og informantene på mail. Intervjuene ble gjennomført i et eget rom, de fleste på deltagerens arbeidsplass, og de ble tatt opp med båndopptaker. Å sitte på et uforstyrret rom har flere fordeler: intervjuet blir ikke avbrutt, det er ingen som kan overheøre hva vi snakker om og kvaliteten på lydopptaket blir

best mulig. Intervjuene fulgte intervjuguiden, men jeg stilte også oppfølgingsspørsmål uten for denne utifra hva informantene snakket om. Utover dette ønsket jeg at informantene skulle få snakke mye fritt om det de mente var viktig innenfor temaet. Intervjuene tok omkring en time.

Jeg transkriberte intervjuene på egenhånd. Transkribering kan ses på som det første steget i en analyseprosess (Kvale & Brinkmann, 2009), og også en gode måte å bli kjent med dataen på (Braun & Clarke, 2008). Jeg transkriberte alle intervjuene på bokmål, uavhengig av informantens dialekt. Dette gjorde materialet enklere å jobbe med, samtidig som det minimerer sannsynligheten for at informantene kan bli gjenkjent. Jeg transkriberte pauser og lyder, men beskrev ikke tonefall eller gestikulering. Ellers forsøkte jeg å holde transkripsjonen tettes mulig til det muntlige språket deltagerne brukte i intervjuene.

Analysen

Jeg har valgt å bruke tematisk analyse for å finne frem til de viktigste temaene i datamaterialet. Tematisk analyse er en metode for å finne og analysere mønstre (Braun & Clarke, 2008). Braun og Clarke (2008) mener også at de er et godt sted å starte for en som ikke har arbeidet kvalitativt tidligere. Tematisk analyse kan gjennomføres fra et realistisk perspektiv eller et konstruktivistisk perspektiv, selv om man ikke behøver å posisjonere seg helt i ytterkantene. Jeg posisjonerer meg i mellom, men mot realisme. Det vil si at jeg blant annet kan bruke datamaterialet til å se på erfaringer og motivasjon (Braun & Clarke, 2008).

Temaene ble valgt ut etter hvor relevante de var for forskningsspørsmålet. Analysen var det som kalles teoretisk tematisk analyse (Braun & Clarke, 2008), som betyr at den drives av forskerens teoretiske interesse. Jeg kodet og analyserte datamaterialet med forskningsspørsmålene i hodet, og med kunnskaper til temaet medarbeiderskap. Jeg fulgte retningslinjene for analyse skissert av Braun og Clarke (2008).

Etikk

Før datainnsamlingen startet ble det søkt til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD). Det kreves at man søker inn sitt prosjekt til NSD hvis det skal samles inn personopplysninger eller opplysninger som kan indirekte kan gjøre deltagerne gjenkjennelige (NSD, 2017). I dette prosjektet har jeg blant annet spurt om yrke, alder, arbeidsplass og kjønn, og var derfor nødt

til å få det godkjent av NSD (Se vedlegg 2). Det er kun jeg som har hatt tilgang til opptakene av intervjuene og transkripsjonene, og disse har blitt oppbevart på en kryptert minnebrikke. Opptakene og transkripsjonene vil bli slettet når prosjektet er gjennomført. Sitatene brukt i denne oppgaven er anonymiserte, så deltagerne ikke skal kunne bli gjenkjent.

Alle deltagerne fikk tilsendt et informasjonsskriv (se vedlegg 1) om prosjektet da de ble kontaktet. Informasjonsskriv inneholdt informasjon om prosjektet, praktiske opplysninger om gjennomføringen av intervjuene og hvordan informasjonen ville bli holdt anonymt. Det ble også påpekt her at det er frivillig å delta i studien og at deltagerne når som helst kunne trekke seg, uten å måtte oppgi grunn. I forbindelse med intervjuene skrev deltagerne under på informasjonsskriv, og ga på denne måter sitt informerte samtykke til å delta på studien.

Resultat

I dette kapitlet vil jeg gå gjennom resultatene fra analysen. Kapitlet er todelt. Først vil jeg gå gjennom temaer knyttet til begrepet medarbeiderskap. Det vil si hva medarbeiderskap er, og hva det vil si å være en god medarbeider. Deretter vil jeg se på resultatene knyttet til hvordan man kan legge tilrette for et godt medarbeiderskap.

Hva er medarbeiderskap?

I denne delen vil jeg gå gjennom temaene å kunne oppgaven, ansvar, samarbeid og åpenhet og personlige egenskaper og relasjoner.

Tabell 2

Temaer i medarbeiderskap og innhold

Tema	Innhold
Å kunne oppgaven	Å ha kunnskap og kontroll på arbeidsoppgavene
Ansvar	Ansvar for egen oppgave, og helheten
Samarbeid og åpenhet	Samarbeid med sine kolleger og å dele ideer og kunnskap
Personlige egenskaper og relasjoner	Personlighet og hvordan man forholder seg til sosiale relasjoner

Å kunne oppgaven. Å kunne oppgaven din og gjøre det godt ble nevnt overraskende lite av informantene. Når de ble spurt hva de mener kjennetegner en god medarbeider var det ingen av dem som la ut om at det er viktig å ha kunnskap eller ekspertise. Bare en informant sier eksplisitt at det er viktig: «...altså jeg tror man blir en bedre medarbeider jo lenger du jobber i en bedrift. Fordi man ser hva som må gjøres, og du har oversikten. Når man begynner så er man kanskje ikke den beste. Jeg tror det ofte bare er hvor godt du kan tingene selv.» Det virker heller som det er en selvfølgelighet, og de beskriver det implisitt. En informant sier «jeg er jo ganske flink til å se hvis noen trenger hjelp. Sånn at jeg ofte er den som trår til hvis

noen er syke eller ser at.. for jeg har jobbet med andre kunder før, så selv om jeg ikke jobber med de nå, så kan jeg hoppe inn om jeg ser at det trengs.» Hun legger mest vekt på at hun hjelper sine kollegaer, men premisset for at hun kan gjøre det er at hun har god kjennskap til oppgaven. En annen informant forteller at han var en god medarbeider ved å hjelpe en kollega:

Sist gang en kollega ringte meg og hadde slitt med en oppgave i to dager, og da sa jeg «vent litt jeg kommer og hjelper deg» og så fikk vi løst oppgaven. Det får være et eksempel hvor jeg reddet hans dag/helg

(informant)

På samme måte er trykket på det å stille opp for en kollega som trenger hjelp. De forteller ikke om en gang hvor de fikk en vanskelig oppgave i fanget og imponerte leder og kolleger med hvordan de løste den godt og effektivt.

En annen måte informantene implisitt får frem at evner og kunnskap til oppgaven er viktig er når de legger vekt på at man trenger tid og opplæring for å kunne være en god medarbeider. «...skjønner at man trenger hjelp og tid. Jeg brukte, jeg kunne ingenting når jeg begynte her, man må jo bare begynne en plass også gjøre man masse feil». Man kan ikke forvente at en nyansatt er en god medarbeider med en gang. Det trengs tid, opplæring og hjelp fra leder og kollegaer før man kommer inn i sin rolle, og har oversikt over sine arbeidsoppgaver. Først da kan man være en god medarbeider.

Ansvar. Ansvar er et tema som mange som har jobbet med medarbeiderskap er enige om (Møller, 1994; Tengblad, 2010). Også i dette datasettet ble ansvar funnet som et viktig tema. Som svar på spørsmålet «hva kjennetegner en god medarbeider?» svarer en informant «og ta ansvar, ikke minst. Fordi det føler jeg liksom at det skorter litt på til tider. Fordi det kan være både liksom i det store og det små da.». Videre beskriver hun at man for eksempel kan ta ansvar for sjekke hvordan teamets dag ser ut om morgenen og ta tak i det som er mest presserende, eller å ta ansvar for sosiale arrangementer. Å ta på seg ansvar for en oppgave kan være lystbetont eller noe man gjør selv om man ikke har lyst. «Ta ansvar for en situasjon, noe man kanskje egentlig ikke orker der og da, men sier «okei, kom igjen, jeg kan ta den oppgaven». Det vil også drive oss fremover.».

Ansvar for mer enn seg selv og sine oppgaver kommer opp flere ganger. «Det er

liksom mange som er litt sånn derre har litt sånn skylapper og bare ser seg og sitt da. Atte «det her er min arbeidsoppgave og da holder jeg meg til det». Istedenfor å se litt sånn helheten.» sier en informant. En annen informant mener også at å se helheten er nødvendig: «Se helheten og ikke være bare så fokusert på akkurat det du selv driver med. Å klare å prioritere og se hva som er viktig kanskje.» Man må med andre ord løfte blikket sitt og se hva som er viktig, ikke bare for en selv og sin oppgave, men for teamet eller også organisasjonen.

Det er ikke alltid det passer seg at man tar ansvar. Eller det kan bli for mye. En informant sier:

Men å ta ansvar er nok en veldig god egenskap det og men. Det kan bli for mye av det og. Noen tatt litt for mye ansvar. Det kan bli litt for meget. Hvis man kommer inn og tar for mye ansvar så blir man lederen til noen, som egentlig er kollega. Det blir fort feil.

(informant)

Det handler altså også om å vite når og hvor man skal ta på seg ansvar, uten å trække på noens tær. Det er lett å se for seg at en kollega som begynner å bestemme over de andre, eller ta på seg oppgaver som tilhører ledelsen, kan skape irritasjon i arbeidsmiljøet. Hvis man ofte tar på seg ansvar utenfor sin arbeidsbeskrivelse kan det også bli utnyttet. Jeg spurte en informant om han syntes det var en selvfølge at man må ta ansvar i jobben sin og han svarte: «ja, hvert fall for sine egen arbeidsoppgaver, men ikke nødvendigvis andres. Det kan jo være noen som misbruker det». Så fortsatte han med et eksempel hvor han har tatt på seg en oppgave, og i stedet for å sette seg inn i hans arbeid kommer kollegaene hans alltid til han hvis de har et problem. Det tar dobbelt så mye tid for han, og hans kolleger sparer tid.

Samarbeid og åpenhet. Flere informanter nevner at samarbeid er viktig, og nødvendig i deres arbeidshverdag. En informant forteller:

Jeg vet ikke hvordan det hadde gått jeg, om jeg ikke hadde følt at jeg kunne samarbeide med hun jeg jobber med, siden vi jobber så tett og har så mye å gjøre med hverandre hver dag. Om det hadde vært problematisk, så hadde det ikke vært noe gøy å gå på jobb, og for det andre hadde vi ikke gjort noe god jobb. Og det kunne jo ha skjedd, at samarbeider ikke hadde fungert, men heldigvis så gjør det jo det da.

(informant)

Samarbeid er med andre ord et premiss for at man skal kunne utføre en god jobb, men påvirker også hvordan man trives på jobben. Det er ikke alltid enkelt å måtte jobbe sammen med noen: «Når vi først jobber sammen jobber vi veldig tett på. Da ser man veldig godt hvordan andre gjør ting, og det er veldig lett at det blir krangling, fordi noen tar ansvar mer og noen mindre.» forteller en informant. I ulike yrker er det behov for forskjellig grad av samarbeid. I sitatet over kommer det frem at de ikke nødvendigvis arbeider så mye sammen, men det blir veldig tett og intenst de gangene man gjør det. På spørsmål om hva vedkommende mener om viktigheten av samarbeid for å være en god medarbeider svarer en:

ja, det er jo fordel det, at man har litt evne til å se, og samarbeide og da. Og ja, jeg vet ikke. Sånn er det jo sikkert på alle arbeidsplasser. Men jeg tenker jo at man kanskje ikke passer så bra til å jobbe på et sånt sted som, en sånn arbeidsplass som vår da. Hvis man ikke har noe evne til å samarbeide

(informant)

Sammen med temaet samarbeid har jeg valgt å inkludere åpenhet. Å være åpen med sine kolleger og være villig til å dele og lære bort kan også ses på som en form for samarbeid. En informant forteller at en god medarbeider blant annet har disse egenskapene: «at man er åpen, og god til å dele og lære bort, er veldig viktig. Mange er veldig dårlige på det. En kollega som virkelig evner å komme og hjelpe og lære noen. En veldig viktig egenskap, det å lære bort.» Og motsatsen blir også beskrevet:

Det går igjen på de som er dårlige til å lære bort og. Ansvarsfolk som kan det, «hvorfor kan ikke du det?». I Stedet for å lære sin kollega det samme. De hever seg over andre, det er en dårlig egenskap. Ikke veldig positivt.

(informant)

En dårlig medarbeider er en som dømmer i stedet for å hjelpe og lære bort. Informantene forteller om viktigheten av å hjelpe de som spør, men også at det er nødvendig å dele av seg selv:

en som er villig til å dele ideer. Bygge videre, og ikke nødvendigvis tviholde på sitt «patent». For all del. Å kunne dele. Og få feedback. Man bli litt irritert på alle de som

suger ut og ikke gir noe tilbake. Men da er man litt sånn «okey, har du noe..?»

(informant)

På samme måte som det ble nevnt at det alltid er de samme som tar ansvar og noen som tenker på seg selv, så kommer det også frem at noen mennesker for glede av at andre deler, men ikke gir noe tilbake.

Personlige egenskaper og relasjoner. Det er nærliggende å tenke at noen personer er mer egnet til å bli gode medarbeidere, basert på egenskaper ved personligheten. Endel personlige egenskaper ble nevnt for å beskrive en god medarbeider. Blant annet å være imøtekommende, blid, raus og generelt et reallt menneske. Slike egenskaper kan knyttes til personlighetstrekk (the big five, se Barric & Mount, 1991), og er en del av den vi er. En informant forteller om de egenskapene hun synes er viktige:

...selvfølgelig personlige egenskaper, og du har medmenneskelighet og empati og. For kollegane dine er du sammen med åtte timer om dagen, så det er jo viktig at man går godt overrens med de... Men jeg har veldig få som jeg tenker at han der er ikke en god medarbeider eller hun er ikke.. jeg synes de fleste liksom er flinke jeg, og gjør det bra. Vi har alle ting vi kan bli bedre på, og noe som man ikke er så god på, men sånn er det jo bare. Man kan ikke best i alt. Men så er det kanskje det å vite det da, hva man er god på og ikke så god på

(informant)

Selv om hun nevner egenskaper som empati og medmenneskelighet, legger hun også vekt på at de fleste er gode medarbeidere. Hun trekker også frem at å være bevisst på sine styrker og svakheter kan hjelpe deg til å være en god kollega. En person som ikke alltid er imøtekommende eller raus kan derfor også ha medarbeiderskap, på sin måte. En annen informant legger vekt på at personlighet spiller en rolle, men at alle kan påvirkes til å bli bedre: «Noen har jo en personlighet som er vanskelig å komme seg inn på, de holder seg for seg selv, og selv om det er mye av personligheten deres så tror jeg mye kan gjøres med de samme virkemidlene». Man kan bli en bedre medarbeider uavhengig av om man skårer høyt på de personlighetstrekkene som assosieres med å være en god ansatt.

Personlige egenskaper kan også påvirke hvordan du håndterer sosiale relasjoner. Og

hvordan man forholder seg til sine kolleger er viktig om man skal kunne kalles en god medarbeider. Kollegastøtte hadde høy prevalens i datamaterialet. Å se menneskene rundt seg, og velge å hjelpe og støtte dem ble trukket frem. På spørsmål om han kunne beskrive en hendelse han var en god medarbeider svarer en informant: «da blir det jo det menneskelige planet med en gang da. Hvis jeg ser en... sist sto en kollega, jeg ser at hun er på tårene. Da går ikke jeg fordi. Jeg stopper og gir henne en klem». Senere forteller han også at en god medarbeider er «de som fanger opp og er villige til å gjøre noe med det.». Han forklarer at mennesker som ikke bare ser kollegaene sine når de sliter eller trenger hjelp, men velger å ta tak og gjøre noe for denne personen. En kollega ses på som mer enn bare en du arbeider sammen med. Vi tilbringer så mye av vår våkne tid i hverdagen sammen med kollegaene våre at de blir viktige mennesker i livet. Dette kommer godt frem i dette sitatet:

Det må være en som oppriktig bryr seg, ikke bare om felles arbeid men og kollegaen sin. Fordi jeg merket at det er mye personlig vi snakker om. Mer enn jobb nesten. Og det er forskjellige utfordringer folk har. Det tror jeg nesten er det viktigste. En kollega som er kompis i tillegg, det tror jeg.

(informant)

Kollegaene dine vet hvilke utfordringer du møter i løpet av en dag, og kan forstå hvordan du blir påvirket av det:

Det mener jeg er det viktigste, ivaretagelse av kollegaene. Når man sliter. Det er mange som går rett på veggen, av forskjellige årsaker. Og blir sykemeldte. Og det er en slitsom jobb. Om man da ikke klarer å støtte hverandre der så tror jeg mange bare faller ut.

(informant)

Kollegastøtte kan altså være en ressurs som gjør at du får bedre arbeidshelse.

Selv om kolleger ofte kan være venner trenger man ikke nødvendigvis være nær alle de man jobber sammen med. På en arbeidsplass er det ofte mange ulike mennesker som er satt sammen, så selv om det kan være nyttig å ha et godt samarbeid, på ikke relasjonen være personlig. «Man kan være en god medarbeider uten så mange sterke bånd mellom kollegaene.

Men da er man helt avhengig av at man har gjensidig respekt» sier en informant når han snakker om samholdet på arbeidsplassen. En annen sier «man skal ikke slite seg ut og være dyptpløyende venn for absolutt alle rundt seg, men man er menneske.»

Hvordan skape medarbeiderskap?

Hvordan man kan skape medarbeiderskap, eller legge tilrette for det, har jeg valgt å dele inn i to kategorier: forutsetninger og motivasjon. For å kunne ha et godt medarbeiderskap må arbeidsplassen ha noen forutsetninger, det vil si fylle noen kriterier. En arbeidsplass hvor de ansatte føler seg utrygge kan vanskelig gi gode muligheter for proaktive medarbeidere som gjør sitt beste. Det er også interessant å finne ut hva som motiverer en ansatt til å ønske å være en god medarbeider. Har man kunnskap om dette kan man få brukt medarbeidernes fulle potensial. I denne delen av resultatkapitlet vil jeg gå gjennom temaene tilbakemelding, frihet og tillit, medvirkning og eierskap og trivsel og arbeidsmiljø (forutsetninger), og personlig gevinst, stolthet og at oppgaven er motiverende i seg selv (motivasjon). Ledelse vil kunne spille inn en rolle på temaene, så jeg vil til slutt skissere hvordan lederens rolle kommer frem i dette datamaterialet.

Tabell 3

Temaer i forutsetninger og motivasjon, og innhold

Tema	Innhold
Forutsetninger	
Tilbakemelding	Tilbakemelding fra leder, kollegaer og andre
Frihet og tillit	Frihet i arbeidshverdagen og tillit fra ledelse
Medvirkning og eierskap	Medvirkning til egen oppgave, og å føle eierskap
Trivsel og arbeidsmiljøet	Å trives i jobben sin, og å ha et trygt arbeidsmiljø
Motivasjon	
Personlig gevinst	Lønn, bonuser og karrieremuligheter
Oppgaven motiverende i seg selv	Oppgaven er motiverende i seg selv Å føle seg bra

Forutsetninger for medarbeiderskap

Tilbakemelding . Jeg fant at tilbakemelding er en forutsetning for medarbeiderskap. Gjennom tilbakemelding, enten fra leder, kolleger eller andre mennesker man støtter på gjennom jobben vil man føle seg sett og satt pris på. Det er lett å se logikken hvis man snur på det: hvorfor skal jeg gjøre mitt beste og gå utover min stillingsbeskrivelse hvis ingen ser det eller sier takk? Selv om flere av disse sitatene nevner at tilbakemelding gir motivasjon, har jeg valgt å legge dette temaet under kategorien forutsetninger. Dette er fordi jeg ikke har inntrykket av at informantene legger ned innsats fordi de ønsker gode tilbakemeldinger, men at fravær av tilbakemelding vil gjøre at man ikke kan utøve godt medarbeiderskap. En av informantene sier som følger:

Men å bli satt pris på er veldig viktig ja. At man føler at man blir sett, av kollegaene dine, gjerne hun jeg jobber nærmest med da. Men sjefen, om han kan se at «oi, nå har dere jobbet masse» eller «nå har dere virkelig fått til ting da», at det er noen som ser det. Det er ikke egentlig så viktig hvem det er men. Å få feedback fra noen, at det ikke er «men nå har jeg gjort alt det her, så er det ingen som har sagt at det var fint»... jeg trenger liksom ikke det alltid, men innimellom er det jo fint. Hvert fall hvis du føler at nå har du gjort noe ekstraordinært eller jobba hardt. Fordi at andre trenger hjelp, at man egentlig ikke hadde trengt det, men gjør det like vel. Hvis du da ikke får noe takk så blir du jo ikke så motivert til å gjøre det en annen gang da.

(informant)

Tilbakemeldingen gjør at man føler mening i det man gjør. Det er noen som ser innsatsen din, og setter pris på den. Og hun presiserer at det er ekstra viktig når man har gjort mer enn det som forventes av deg. «Det er en motivasjon. Det er bare noe du vet selv. Av og til kommer det noen å sier «det du gjorde var så viktig for meg». Jeg trenger det, tilbakemelding. Alle har et behov for det.» sier en annen. Og han påpeker her at alle mennesker trenger å få tilbakemelding.

Hvem som gir deg tilbakemelding kan påvirke hvor mye du legger i det. Jeg spurte informantene om de mener tilbakemelding fra leder er viktig, og fikk blant annet til svar: «Gode kolleger og gode ledere som gir en ordentlig og konstruktiv tilbakemelding... Det er ikke alltid leder ser hva man driver med en gang, så da stikker det ikke like dypt». En annen sa om sin leder:

Men det har jo med lederen å gjøre. Men sånn som den som er min øverste leder vet jo ikke helt hva jeg sitter å holder på med. Han sitter med andre ting. Han vet jo litt, men han er ikke så god på fagfeltet

(informant)

Så tilbakemelding fra leder kan være en veldig fin ting, men bare om man føler at lederen ser deg og ditt arbeid, og at du har respekt for hans meninger. Gode tilbakemeldinger fra en dårlig leder vil ikke veie like tungt.

Frihet og tillit . Frihet og tillit går gjerne hånd i hånd. Tillit kan ses på som en forutsetning for frihet. Og lederen har tillit til sine ansatte kan han også gi dem mer frihet til å løse oppgavene sine på egenhånd. For at medarbeiderne skal ha mulighet til å ta ansvar og være proaktive er det også nødt til å ha viss frihet. Man må ha rom for ta ansvar. En informant sier:

Vi har frihet under ansvar som det kalles. For vi styrer dagen vår selv. Sjefen min sier til meg «Det er samme hva du gjør så lenge du har 37,5 time i uken er jeg fornøyd». Så jeg har greit med frihet. Og det er en tillit.

(informant)

I denne tilliten ligger det forventninger om at man tar ansvar for å utføre sine oppgaver.

Ja, at man ønsker å være en god medarbeider for tillit, og at man har tillit. Det forventes av deg. Det tror jeg drar et stykke. Hvis du ikke presterer så blir det stilt spørsmål rundt det. Men jeg mener også at ledelsen kan bomme litt da, fordi det er «hvorfor gjør du det ikke fortere» og sånne ting. Da blir det feil. Det er ikke motiverende. Du bryter du den tilliten, hvis du ikke stoler på at han gjør det beste han kan. Hvorfor skal han gjøre det neste gang da?

(informant)

En informant beskriver her hvor viktig tillit på arbeidsplassen er for han. Han ønsker å være en god medarbeider for å få tillit, men han kan også være det nettopp fordi han har tillit. Han forteller også at motivasjonen synker når den tilliten brytes. Ledelsen må stole på sine ansatte, og tro på at de vil leve opp til det som forventes. Men det kan også bli for mye frihet: «At vi har handlefrihet. Det inspirer også. Man kan ikke gjøre akkurat hva man vil, det er visse grenser. Men stor handlefrihet innenfor rammene.». Det må med andre ord eksistere noen rammer man må forholde seg til.

Medvirkning og eierskap. I Norden er det lang tradisjon med en flatere organisasjonsstruktur. Dette kan ha påvirket hvordan de ansatte tenker om sin organisasjon og avgjørelser som tas. En informant skriver: «Det binder folk sammen – en flatere struktur. Hierarkiske strukturer de har jeg veldig lite sansen for. Det går an med flate strukturer, til og

med i USA har de fått til det.» I en flatere struktur ha medarbeideren større mulighet til å påvirke avgjørelser som får konsekvenser for egen arbeidshverdag, det vil si medvirkning. «Medvirkning til egne arbeidsoppgaver og avgjørelser, gjøre folk mer engasjert. Det motsatte lager bare en dårlig arbeidsplass.», sier en informant. En arbeidsplass hvor de ansatte ikke har noen medvirkning vil ikke kunne fostre medarbeidere som viser initiativ og tar ansvar. Det vil ikke være rom for å komme med sine egne meninger, og derfor vil eierskapsfølelsen være minimal. På spørsmål om hva som skulle vært annerledes på hans arbeidsplass for at han kunne vært en bedre merarbeider svarer han følgende:

Medvirkning, det kan jeg ikke presisere nok. Det er typisk i store bedrifter. Alt går over hodet til de ansatte, ingen har noe medvirkning, og da mister folk eierskapsfølelsen. De kommer med lister, sjekklister, ingen vet om noen som har vært med å lage disse. De kommer bare. Ikke noe tilhørighet til det... Vi blir litt inkludert, men vi har krav om mer om det. Det er demotiverende. Vi skal være med drøftelser, tillitsvalgte skal det. Men nei, det glemmer de. Når tillitsvalgte sier til resten, så sier de «men du er jo talerøret vårt, driter de i oss?». Medvirkning som skaper eierfølelser er alfa omega.

(informant)

Når avgjørelser tas over hodet på de ansatte vil man ikke føle eierskap. Det kan også føre til motvilje mot eventuelle endringer.

Trivsel og arbeidsmiljø. Det vil være vanskelig å være en god medarbeider på en arbeidsplass hvor man arbeidsmiljøet er dårlig og man ikke trives. For å kunne yte godt og dele av seg selv må man føle at arbeidsplassen er et trygt sted hvor man blir ivaretatt. Jeg spurte en informant om hva som skulle vært bedre for at han kunne blitt en bedre medarbeider. Han svarte: «større trygghet. Da ville det litt mer deling og samarbeid. Ingen tvil.». Han manglet trygghetsfølelsen i arbeidshverdagen for at han skulle utnytte mer av sitt potensiale.

«Ja, det er jo det at jeg trives her selv da» svarer en informant på spørsmålet om hvorfor hun er en god medarbeider. Flere nevnte nettopp dette, at de hadde det fint på jobb. For å trives på jobb er man avhengig av at menneskene rundt seg også gjør det. En informant sier:

Og folk har lyst til å jobbe. For meg da, så trives jeg ved å være her. Men jeg tenker, det hadde jo ikke gått hvis det bare hadde vært jeg som hadde trivdes her. Det hadde jo jeg plukket opp. Men det er jo ikke sånn. Folk er stort sett blide og fornøyde og vi snakker sammen og ler sammen og. Så hele miljøet er veldig bra, i forhold til mange andre arbeidsplasser hvor jeg har vært

(informant)

Man blir påvirket av menneskene rundt seg, og både god og dårlig stemning smitter.

Motivasjonen bak medarbeiderskap

Motivasjonen bak medarbeiderskap deler jeg som sagt inn i tre temaer: personlig gevinst, stolthet og at oppgaven er motiverende i seg selv. Det er disse temaene jeg skal presentere i denne delen.

Personlig gevinst. Økonomiske gevinster blir ofte sett på som gulrøtter for å være en god medarbeider. Hvis man arbeider hardt og tjener gode penger for bedriften kan man bli belønnet med høyere lønn eller en bonus. Men man trenger ikke nødvendigvis være en god medarbeider selv om man tjener mye eller får bonus. Jeg spurte en informant om hun trodde hun hadde gjort en større innsats om hun fikk høyere lønn og fikk til svar:

nei, jeg tror ikke det, nei. Man innbiller seg kanskje det... Men jeg veit ikke, jo kanskje der og da, eller en periode at man er mer bevisst og at det er mere giv, men sånn alt i alt. Så tror jeg ikke det.

(informant)

Hun sier også at om man følte at man hadde så lav lønn at man ikke følte det var rettferdig ville man byttet arbeidsplass. En annen forteller at de har hatt ulike bonusordninger, men at han og hans kolleger ikke legger stor vekt på det i sitt arbeid: «vi har lagt oss på en linje hvor vi driter litt i belønning. Vi jobber godt og hardt for å få til ting, men vi forventer ingen belønning, annet enn en tilbakemelding. Det tror jeg for oss er viktigere.». Motivasjonen for å arbeide hardt avhenger i hvert fall ikke på økonomi på denne arbeidsplassen.

På et spørsmål om lønn parerte en informant med at det er ikke det som er viktig, men heller nettopp trivsel:

ja, så jeg tenker – jeg har det så bra – så jeg tenker ikke over at sånne ting er viktig. Men hvis, la oss si at jeg hadde følt at jeg hadde tjent kjempedårlig, eller ikke blitt satt pris på eller, så hadde jeg jo ikke blitt motivert til å være en god medarbeider heller. Så det henger jo sammen med at jeg trives, og det er jo liksom hele pakka.

(informant)

Høy lønn er ikke nødvendigvis en motivasjonsfaktor. Som nevnt over er trivsel viktigere, som blir trukket frem her. Men det kan tenkes at lønn spiller en rolle opp til et visst nivå. Kjempedårlig lønn gir et inntrykk av at man ikke blir satt pris på, og det kan være demotiverende.

Denne typen økonomiske fordeler og gevinster kan også skape unødvendig konkurranse mellom de ansatte, som i utgangspunktet er en del av samme team. «Eh, og det kan også bli at enkelte liksom gjør noen triks da, eller utnytter det litt, for å få mest mulig for seg sjøl» forteller en som har hatt noen bonusordninger på sin arbeidsplass. En annen forteller at det kan føre til konflikter, og på den måten ha en negativ innvirkning på arbeidsmiljøet.

En annen personlig gevinst som kan motivere til medarbeiderskap er at det kan gi karrieremuligheter. En informant forteller at de ikke har bonusordninger, men at å være en god medarbeider har ført til at hun har kunne jobbe seg oppover:

Jeg føler jo at det ved å vise at du er nysgjerrig eller stå på litt ekstra, så får man kanskje litt muligheter. Jeg har jo også jobbet med oppover, jeg begynte jo med en ting, og jobbet meg oppover til noe annet, og det tenker jeg jo sikkert er fordi at jeg har stått på litt og vært litt positivt og god medarbeider

(informant)

Hun fortsetter med: «man har muligheter til å jobbe med litt det man har lyst til hvis du viser at du er interessert og vil det da.»

Oppgaven er motiverende i seg selv. Motivasjon for å være en god medarbeider kan også avhenge av hvordan man ser på oppgaven sin. Om man føler at oppgaven er viktig, og at man gjør en forskjell kan det gjøre at man legger ned en ekstra innsats: «Og oppgaven bør være motiverende i seg selv, det er forskjell på det og.» En informant beskriver hvordan

mening påvirker hennes motivasjon:

Å føle at det er noe mening i det jeg gjør. For det er jo noen ganger jeg har sitter med oppgaver som jeg ikke har skjønt hvorfor jeg gjør det her, men da blir jeg sånn «kan du forklare, hvorfor gjør jeg det her, for det forstår jeg ikke?» så vi kanskje kommet frem til at «du trenger faktisk ikke gjøre det»

(informant)

Å jobbe med en oppgave som ikke gir mening føles som bortkastet tid, og man ser ikke hvordan det kan gjøre noe forskjell. Da synker motivasjonen for å gjøre en god jobb.

Det kom også fram et informantene mente mennesker i utgangspunktet ønsker å gjøre en god jobb.

Får jeg en oppgave prøver jeg å gjøre det beste jeg kan, uansett. Jeg mener at det ikke er så mange som ikke gjør det. Få har en agenda ved å ikke gjøre den beste de kan. Det ligger vel latent hos alle sammen, gjør det ikke det? Det er bare å vekke det i folk.

(informant)

Dette svarer en informant når jeg spurte om hvorfor han ønsker å være en god medarbeider. En annen mener hun får noe igjen for å være en god medarbeider, bare fordi hun føler seg bedre med seg selv:

Det er en viktig drivkraft da, og at idet å være en god medarbeider tenker jeg også at det gir deg noe... hvis jeg hadde vært litt annerledes, litt mer selvsentrert og ikke tenkt så mye på hvordan det gikk med jobben eller med oss så, jeg hadde ikke hatt det noe bra med meg selv da. Jeg tror ikke jeg hadde klart det. Så det er jo bare det at jeg får det bedre, ved at jeg hele tiden prøver å gjøre mitt beste da.

(informant)

Diskusjon

Denne oppgaven prøver å svare på hva medarbeiderskap er hvordan man kan legge tilrette for det på en arbeidsplass. I dette kapitlet vil jeg først presentere en kort oppsummering av funnene mine. Deretter vil jeg sammenligne mine funn med andres funn om medarbeiderskap, som ble gjort rede for i teoretisk rammeverk. Jeg vil se på oppgavens begrensinger, men også hvordan den kan ha praktisk nytteverdi og bidra til videre forskning. Avslutningsvis vil jeg oppsummere og konkludere.

Oppsummering av funn

Hva er medarbeiderskap? De mest sentrale temaene i mine funn var *å kunne oppgaven, ansvar, samarbeid og åpenhet og personlige egenskaper og relasjoner*. Jeg velger å si at dette er underdimensjoner av medarbeiderskap. *Å kunne oppgaven* betyr i hvilken grad man har kjennskap til og kontroll over arbeidsoppgavene sine. Informantene uttrykte det ikke eksplisitt, men det var klart at de så på det som en selvfølge gjennom at de for eksempel la vekt på at man trengte tid og opplæring for å kunne være en god medarbeider. *Ansvar* for sin egen oppgave, men også for det som ligger utenfor arbeidsbeskrivelsen ble trukket frem. Det ble lagt vekt på at man løftet blikket og se hvilke arbeidsoppgaver som burde prioriteres, til det felles beste for alle på arbeidsplassen. Det tredje temaet var *samarbeid og åpenhet*. Informantene trakk frem at man var avhengige av å kunne arbeide godt med dem rundt seg, og påpekte at å dele av sin kunnskap og sine ideer var kjennetegn på en god medarbeider. *Personlige egenskaper og relasjoner* er det siste temaet innen medarbeiderskap. Jeg fant at personlighet kan spille en rolle for hvordan man oppfattes som medarbeider. Beskrivende ord som positiv, blid og imøtekommende ble brukt. Hvordan man forholder seg til sine kolleger og andre aktører på arbeidsplassen ble også trukket frem. Særlig å se sine kolleger, og hjelpe og støtte dem var egenskaper som var positivt hos en medarbeider.

Hvordan kan man skape medarbeiderskap? Temaene jeg fant for hvordan man kan skape medarbeiderskap delte jeg inn i to kategorier: forutsetninger og motivasjon. Innen forutsetninger fant jeg temaene *tilbakemelding, frihet og tillit, medvirkning og eierskap og trivsel og arbeidsmiljø*. *Tilbakemelding* handler blant annet om å få anerkjennelse for det arbeidet man gjør. Det kan også brukes om konstruktiv kritikk og forbedringspotensiale, men i denne sammenhengen leser jeg tilbakemelding til å være positiv feedback. *Frihet og tillit* henger sammen fordi en leder må ha tillit til sine ansatte for å gi dem større spillerom og

frihet. Å ha autonomi og styre dagen sin selv var poenger som kom frem av datamaterialet. En forutsetning for medarbeiderskap er også temaet *medvirkning og eierskap*. Man tar i større grad ansvar for en oppgave man føler eierskap til, og man får med eierskap hvis man har hatt medvirkning i prosessen. Det siste temaet i denne kategorien er *trivsel og arbeidsmiljø*. Å trives på jobb, og å være en del av et godt arbeidsmiljø, kom frem som en forutsetning. Hvis det motsatte er tilfellet vil det være vanskelig å selv være en god medarbeider.

Jeg valgte å skille motivasjon og forutsetninger. Det er en forskjell på hvilke premisser som må være tilstede og hva som er drivkraften for å være en god medarbeider, selv om disse aspektene kan være vanskelig å skille. Temaene innenfor kategorien motivasjon er *personlig gevinst* og *at oppgaven er motiverende i seg selv*. *Personlig gevinst* har underkategorier som lønn, bonuser og karrieremuligheter. Informantene la ikke stor vekt på økonomiske belønninger, men det kan se ut som lønn har en anerkjennende effekt til en hvis grad. *At oppgaven er motiverende i seg selv* handler om at man kjenner en glede ved å løse oppgaven, og får en gode følelse ved seg selv når man gjør en god jobb.

Sammenligning med tidligere funn

Jeg fant at å ta ansvar er en underdimensjon av medarbeiderskap. Ansvar har tidligere også blitt sett på et av de viktigste aspektene av medarbeiderskap (Møller, 1994; Tengblad, 2010). Møller mente at ansvar inne medarbeiderskap ikke bare gjelder for seg selv og sin egen oppgave, men også for avdelingens og organisasjonens utvikling. Dette sammenfaller med mine funn, om at man må løfte blikket og ta ansvar for helheten. Hållstén og Tengblad (2006) har med ansvar i sitt medarbeiderskapshjul, satt sammen med handlingsevne. Handlingsevne kan i denne sammenhengen ses på initiativ. De mener at denne dimensjoner handler om å ta ansvaret det får fra sin leder, og å være villig til utvikle arbeidet sitt, samtidig som de har kontroll over hvor mye ansvar de evner å bære. I Tengblads (2010) fire utviklingsnivåer av medarbeiderskap gar ansvar også igjen. Jo høyere på utviklingsskalaen man er, jo større oppgaver får og tar man ansvar over. I det grenseoverskridende medarbeiderskapet har de ansatte ansvar for det som vanligvis ses på som lederoppgaver, som å ta avgjørende beslutninger.

Et annen tema jeg fant som kan være en underdimensjon av medarbeiderskap er å kunne oppgaven. Sagt på an annen måte betyr det å være kompetent i rollen sin. Premisset for dette er at man har fått tid til å sette seg inn rollen sin, og fått tilstrekkelig opplæring. Denne

dimensjonen ligner på Bertlett (2011) sin tekniske kompetanse, som handler om hvordan man er skikket til å utføre oppgaven sin. Også Hällstén og Tengblad (2006) har med hvordan man forholder seg til oppgavene i sin definisjon av medarbeiderskap. Selv om andre har med dette temaet i sine funn om medarbeiderskap, ble ikke kompetanse nevnt eksplisitt i mitt datamateriale. Jeg valgt det ut som en underdimensjon fordi det kunne leses mellom linjene. Det kan likevel tenkes at det er et kjennetegn på en medarbeider, heller enn medarbeiderskap. Det å mestre oppgaven man er ansatt for å gjøre kan man argumentere er et krav til medarbeideren, og trenger kanskje ikke presenteres som en viktig del av dette begrepet.

Samarbeid og åpenhet handler om å dele kunnskap og ideer, og ha evnen til å jobbe sammen med andre i team. Hällstén og Tengblad (2006) har med begge disse begrepene i sitt medarbeiderskapshjul, men har satt dem i par med henholdsvis fellesskap og tillit. Siden mange av disse begrepene kan ligne hverandre, kan flere av disse gå hånd i hånd. Gjennom analyseprosessen fant jeg at samarbeid og åpenhet passet sammen, siden man er nødt til å være å åpen for å ta del i samarbeidet. Åpenhet går her på å dele ideer og være villig til lære bort sin kunnskap til kollegaene. Hällstén og Tengblad (2006) plasserer åpenhet og tillit sammen, og beskriver det som å ha åpen kommunikasjon, hvor man respekterer hverandres meninger. Medarbeiderskapshjulet kan beskrives som en modell på det organisatoriske planen, og det er kanskje heller en beskrivelse av en medarbeiderskapkultur. Hällstén og Tengblads definisjon på medarbeiderskap: «how employed personnel handle the relation to their employer, their colleagues and their own work» (Hällsten & Tengblad 2006), er en bred definisjon, som ikke utelukker at samarbeid og åpenhet kan passe inne. Dette handler jo absolutt om hvordan man forholder seg til kollegaene sine.

Den siste underdimensjonen av medarbeiderskap er personlige egenskaper og relasjoner. En rekke adjektiver ble nevnt som beskrivende for en god medarbeiderer, og de handlet om hvordan man forhold seg til menneskene rundt seg. De fleste ansatte i Norge omgås folk i jobbsammenheng, og derfor avhengig av å ha et fungerende forhold. Selv om samarbeid er nevnt over, går sosiale relasjoner mer på omsorg og støtte. En god medarbeider må se menneskene rundt seg og hjelpe dem om det trengs. Både Møller (1994) og Hällstén og Tengblad (2006) nevner relasjoner, men det har fått en mindre rolle i deres arbeid. I mitt datamateriale hadde dette temaet stor betydning. Selv om man ikke trenger å være en personlig venn med alle sine kolleger, så er det viktig å kunne være en støtte ved problemer relatert til arbeidet, men også andre problemstillinger.

Andre begrepet som ikke er en del av mine underdimensjoner for medarbeiderskap har vært viktige i andres funn. Møller (1994) har med lojalitet og initiativ, som ikke har blir tillagt like stor vekt her. Disse i tillegg til andre aspekter var også tilstede i mitt datasett, men jeg måtte gjøre en utvelgelse og velge ut de viktigste temaene. Medarbeiderskap, eller hva som kjennetegner en god medarbeider, er et stort tema. Om man skulle valgt ut alle aspekter som kan spille inn på en person som medarbeider ville man hatt et begrep med alt for mye betydning i ett. Det ville blitt vanskelig å definere, og da kunne man ikke være sikker på om alle hadde den samme oppfatning av hva ordet betyr.

Det er ingen som kan bestemme at du skal utøve godt medarbeiderskap. Den motivasjonen må komme innenfra. Det er vanskelig å jobbe med sitt eget medarbeiderskap alene. Flere ser på medarbeiderskap sammen med lederskap, og mener at samspillet mellom disse er essensielt (Møller, 1994; Tengblad, 2010; Bertlett, 2011). Jeg har ikke valgt å spesifikk trekke frem lederens rolle i min analyse, men man kan se hvordan en leder kan se på forutsetningene og motivasjonsfaktorene for medarbeiderskap som nyttige i arbeid med medarbeiderskap. For å legge tilrette for medarbeiderskap kan en leder være bevisst på å se sine ansatte og gi dem tilbakemeldinger. Dette er en forutsetning som også Irfaeya og Liu (2011) fant i sin masteroppgave, men de kalte det anerkjennelse. En ansatt som får positiv tilbakemelding når han har lagt ned en ekstra innsats, eller tar ansvar for noe som ligger utenfor hans spesifikke arbeidsområde, har større sannsynlighet for å gjenta dette.

Frihet og tillit er også en forutsetning som må komme fra ledelsen. Lederen må ha tillit til at sine medarbeidere kan løse oppgaven på best mulig måte, og gi rom for at de kan ta ansvar. Både Møller (1994) og Bertlett (2011) beskriver hvordan dette samspillet er med på å skape medarbeiderskap. Medarbeiderne må få frihet til å vokse med oppgaven, og på denne måten utvikle seg til å bli mer ansvarfull. Også Tengblad (2010) beskriver hvordan ansvaret flytter seg fra leder til medarbeider når man går oppover nivåene av medarbeiderskap.

Lederen kan også inkludere medarbeiderne i avgjørelser som tas. Dette gjelder både oppgaver som konkret påvirker arbeidstagerne, men også større avgjørelser som hvilke mål avdelingen eller organisasjonen skal sette seg. Møller (1994) poengterer at medarbeiderne må ha kjennskap til organisasjons mål, og føle at han har en mulighet til å påvirke om organisasjonen når disse målene. Hällstén og Tengblad (2006) trekker det enda lenger om mener at medarbeiderne bør inkluderes i arbeid med visjoner for øke jobbengasjement og følelsen av at arbeidet er meningsfullt. Å jobbe for medvirkning fra de ansatte, og gi dem en

eierskapsfølelse til noe mer enn sin oppgave, kan føre til at de også kjenner at de har ansvar for organisasjonen (eller avdelingen) som helhet.

Arbeidsmiljøet kommer stort sett an på de ansatte. Og om man trives på arbeidsplassen avhenger ofte av hvor godt arbeidsmiljøet er. Men dette er også forutsetninger for medarbeiderskap som lederen kan jobbe for at skal bli så bra som mulig. En essensiell oppgave er å ta tak i konflikter, og løse disse på en konstruktiv måte. Lederen kan sette standarden for hvordan man behandler hverandre på arbeidsplassen. Hällstén og Tengblad (2006) mener at en sosial aktivitet i måneden kan spille en rolle for fellesskapsfølelsen. Man kan også iverksette større teambuilding-prosjekter og utarbeide en policy for sosial interaksjon.

Personlig gevinst er et av temaene som utgjør motivasjonen til å være en god medarbeider. Men funnene viser at det ikke nødvendigvis er det økonomiske som er viktig. Lederen kan gi anerkjennelse som ikke er økonomiske, som nevnt over. Men også sørge for at det finnes andre belønninger som muligheten til forfremmelse eller kunne fordype seg i det man er mest interessert i. Det viser seg også at oppgaven kan være motiverende i seg selv. Man føler seg bra når man vet at man har gjort en god jobb.

Oppgavens begrensinger

Validitet kan sies å bety i hvilken grad en metode undersøker det den forsøker (Kvale & Brinkmann, 2010). Jeg har forsøkt å belyse hvordan jeg har arbeidet med datainnsamling og analyse for å svare på forskningsspørsmålet mitt. Jeg har også inkludert utfyllende sitater fra datamaterialet for å begrunne hvordan temaene ble valgt ut, som blir sett på som god praksis (Elliott, Fischer, & Rennie, 1999).

En begrensing ved denne studien er antall deltagere. Selv om man ved kvalitativ forskning ikke arbeider med et stort antall informanter, fordi man ikke er ute etter å generalisere, så kunne det ha vært hensiktsmessig med et noe større antall deltagere. På den andre siden varte intervjuene i omkring en time, som gir mye informasjon. Utvalget hadde også godt variasjon i yrker, kjønn og alder, for å gi datamaterialet en bredde.

Hvordan jeg kom i kontakt med deltagerne kan også påvirke resultatene. Jeg spurte venner og bekjente om du kjente noen i de ulike bransjene i ulike aldre, og så foreslo de en person jeg kunne kontakte. Det kan tenkes at informantene ble valgt ut fordi de er utadvendte personer, og at de derfor svarte annerledes på spørsmålene enn hva andre ville ha gjort. Men

for å få den variasjon jeg ønsket i utvalget var dette den beste metoden.

Implikasjoner og videre forskning

Som nevnt innledningsvis har fenomenet medarbeiderskap økt i popularitet de siste årene, selv om det ikke er enighet og hva begrepet faktisk innebærer. Denne studien har funnet fire temaer, eller underdimensjoner, som både sammenfaller med tidligere forskning, men også er noe forskjellig. For eksempel er sosiale relasjoner en viktig del av medarbeiderskap basert på denne studien. Den underbygger også ansvar som en nøkkelfaktor. Denne studien kan med andre ord bidra med perspektiver på hva medarbeiderskap er, og hjelpe til på veien mot å finne en felles definisjon og forståelse. Da kan gode kvantitative måleverktøy utvikles, som gjør det mulig å undersøke medarbeiderskap på et mye større utvalg. Det kan bli mulig å få måle medarbeiderskap på arbeidsplasser, og ved hjelp av best practise metoden kanskje føre til at flere organisasjoner for økt medarbeiderskap.

I tillegg til å undersøke videre hva medarbeiderskap er, prøver denne oppgaven å svare på hvordan man kan skape, eller legge tilrette for, medarbeiderskap. Uavhengig av om man opererer med noe ulik definisjon av begrepet er det enighet om at det er positivt med medarbeiderskap både for organisasjonen og individet. Mer kunnskap om hvilke forutsetninger som skal til for å skape medarbeiderskap, og hvordan arbeidstagere kan bli motivert til å ønske å være gode medarbeidere kan være svært nyttig for bedrifter. Da kan man iverksette tiltak designet på å øke medarbeiderskap.

Konklusjon

Formålet med dette prosjektet var forsøke å svare på hva medarbeiderskap er, og hvordan man kan legge til rette for det. Fire temaer ble valgt ut som underdimensjoner av medarbeiderskap: *å kunne oppgaven, ansvar, samarbeid og åpenhet og personlige egenskaper og relasjoner*. Hvordan å legge tilrette for medarbeiderskap ble delt inn i forutsetninger og motivasjon. Temaene i forutsetninger er basert på mine funn *tilbakemelding, frihet og tillit, medvirkning og eierskap og trivsel og arbeidsmiljø*. Og *personlig gevinst og at oppgaven er motiverende i seg selv* kategoriseres under motivasjon. Disse funnene er lignende det som finnes i tidligere litteratur.

Økt kunnskap og forståelse om begrepet medarbeiderskap og de bakenforliggende årsakene kan føre til at man kan iverksette tiltak for å utnytte medarbeidernes fulle potensiale. Dette vil gagne både bedriften og arbeidstagerne. Selv om det i utgangspunktet er i individet selv medarbeiderskap må oppstå, kan ledelsen og organisasjon som helhet gjøre det de kan for å få arbeidet til å vokse. På den måten kan flere arbeidstagere være kompetente medarbeidere, som tar ansvar utover sin egen oppgave, samarbeider og deler ideer med sine kolleger og har meningsfulle relasjoner på arbeidsplassen.

Referanseliste

- Arbeidstilsynet (2017). *Stress på arbeidsplassen*. Hentet 20. mai fra <http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=78247>
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *The study of people at work*, 44 (1), 1-26
- Bertlett, J. (2011). *An employeeship model and its relation to psychological climate* (Doctorial dissertation, Lund University, Lund, Sweden). Retrieved from Lund University Publications.
- Bertlett, J., Johansson, C. R., Arvidsson, M., & Jern, S. (2012). A two- way approach of congruent behavior between leaders and staff in the employeeship concept. *Leadership and Organization Development Journal*, 33(5), 428-446. doi:10.1108/01437731211241238.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3, 77-101. doi: 10.1191/1478088706qp063oa
- Hällstén, F., & Tengblad, S. (2006). *Medarbeterskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Irfaeya, W., & Liu, L. (2003). *Employeeship across borders* (Master's thesis). Hentet fra <http://hdl.handle.net/2077/2320>
- Kilhammar, K. (2011). *Ide n om medarbetarskap*(Doctorial thesis, Linköpings University, Linköping, Sweden). Retrieved from <https://www.liu.se/helix/publikationer-start/1.411903/AvhandlingKarinKilhammar.pdf>
- Kvale, S., & Brinkman, S. (2009). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2. Edt). California: Sage publications.
- Møller, C. (1994). Employeeship: The Necessary Prerequisite for Empowerment: The Success or Failure of an Organization Is Not (only) the Manager's Responsibility. *Empowerment in Organizations*, 2(2), 4-13, doi: 10.1108/09684899410061618
- NSD (2017). *Må jeg melde prosjektet mitt?* Hentet 2. februar fra http://www.nsd.uib.no/personvernombud/meld_prosjekt/index.html

- SNL (2017). *Medarbeider*. Hentet 15. april fra <https://snl.no/medarbeider>
- Tengblad, S. (2003). Medarbetarskap i det nya arbetslivet: en kraft för utveckling och fornyelse? University of Gothenburg: Sweden. S. Tengblad (ed.), *Kvalitetsmässan, 7-9 oktober 2003, Sweden* (p. 1-19). Sweden: Gothenburg University.
- Tengblad, S. (2010). *Medarbetarskap på 60 minuter*. (Technical report). Skövde: University of Skövde.
- Elliott, R., Fischer, C. T., & Rennie, D. L. (1999). Evolving guidelines for publication of qualitative research studies in psychology and related fields. *British Journal of Clinical Psychology, 38*, 215-299

Vedlegg 1: Godkjenning fra NSD



Marit Christensen
Psykologisk institutt NTNU

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 09.12.2016

Vår ref: 51004 / 3 / STM

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 08.11.2016. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>51004</i>	<i>Hva er medarbeiderskap?</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Marit Christensen</i>
<i>Student</i>	<i>Fanny Elisabeth Klang</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i melde skjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 15.06.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Siri Tenden Myklebust

Kontaktperson: Siri Tenden Myklebust tlf: 55 58 22 68

Vedlegg: Prosjektvurdering

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

”Hva er medarbeiderskap”

Dette prosjektet er en masterstudie tilknyttet psykologisk institutt NTNU om medarbeiderskap. Formålet med studien er å undersøke begrepet medarbeiderskap, hvordan dette skiller seg fra andre begreper innen organisasjonspsykologi, og hvilke faktorer som fremmer medarbeiderskap.

Utvalget er arbeidstakere med variasjon i bransje, kjønn og alder.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltagere i studien blir bedt om delta på et personlig intervju, med varighet på omkring 1 (en) time. Spørsmålene vil dreie seg om arbeidshverdagen og hva det vil si å være en god medarbeider. Intervjuene vil bli tatt opp med lydopptak.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Kun studenten og veilederen vil ha tilgang til personopplysninger. Konfidensialitet vil ivaretas ved at koblingsnøkkel/navneliste vil oppbevares låst og adskilt fra øvrige data. I selve masteroppgaven vil all data anonymiseres.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.06.17. Etter dette vil alt datamateriale anonymiseres.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Fanny Elisabeth Klang, tlf: 98063800, mail: f.e.klang@gmail.com (student) eller Marit Christensen, tlf: 99712702, mail: marit.christensen@svt.ntnu.no (veileder)

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: intervjuguide

Intervjuguide:

Innledning

- Takk vedkommende for at han/hun stiller opp
- Informer om hva intervjuet skal brukes til
- Informer om anonymitet, og at vedkommende kan trekke seg når som helst
- Spør om det er greit at det tas opp bånd, og informer om at det blir slettet etter at det er transkribert.

1. Jobbkontekst

- Kan du fortelle kort om jobben din?
- Hvordan ser en normal arbeidsdag ut for deg?
 - (hvis vanskelig, fortell om din forrige arb.dag)

2. Hva er medarbeiderskap?

- Kan du fortelle om en hendelse hvor du selv følte du var en god medarbeider?
 - (hvis vanskelig, noen andre)
- hva mener du kjennetegner en god medarbeider?
 - *initiativ*
 - *ansvar*
 - *samarbeid*
 - *lojalitet*
 - *engasjement/forpliktelse*

3. Hvilke faktorer fører til medarbeiderskap?

- Hva gjør deg til en god medarbeider?
 - *Miljøet/kulturen*
 - *personlighet (altruisme)*
 - *personlig gevinst*
 - *lederen*
- Hvilke aspekter ved din arbeidsplass gjør at du ønsker å være en god medarbeider?
- Hva kunne vært annerledes ved arbeidsplassen din for å kunne ha gjort deg til en bedre medarbeider?

4. Hva fører medarbeiderskap til?

- hva mener du er resultatet av å være en god medarbeider?
 - *i miljøet*

- *hos leder*
- *i oppgaven*
- *organisasjonen*
- *personlig gevinst*
- Er det noen negative sider ved å være en god medarbeider?

5. Hva hindrer medarbeiderskap?

- hvilke faktorer kan hindre at man kan være en god medarbeider?
 - *Ved arbeidsmiljøet*
 - *ved leder*
 - *ved oppgaven*
 - *ved organisasjonen*

6. Medarbeiderskap

- Jeg jobber i denne studien med medarbeiderskap, hva legger du dette begrepet?

Bakgrunnsspørsmål:

- arbeidsplass
- sektor
- kjønn
- alder

Avslutning

- oppsummere
- spør om informanten ønsker å legge til noe
- Takke for at informanten har deltatt