

Andreas Kornelius Eidsmo

# Verdiskaping i arbeid: Hva er det som motiverer seksjon IKT i Trøndelag fylkeskommune til å nå sine mål?

Bacheloroppgave i Sosiologi

Mai 2020



Andreas Kornelius Eidsmo

# **Verdiskaping i arbeid: Hva er det som motiverer seksjon IKT i Trøndelag fylkeskommune til å nå sine mål?**

Bacheloroppgave i Sosiologi  
Mai 2020

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap  
Institutt for sosiologi og statsvitenskap



**NTNU**

Kunnskap for en bedre verden



## Forord

Jeg vil takke min veileder Petter Grytten Almklov for alle tilbakemeldinger og hjelp. Han har bidratt med konstruktiv kritikk og gode tips under hele oppgaveprosessen.

Videre vil jeg rette en stor takk til informantene som tok seg tid til å stille opp. Dere bidro med mange interessante tanker og refleksjoner. Uten dere ville ikke oppgaven vært mulig å gjennomføre.

Jeg vil også rette en takk til kollokviegruppa for å få tankene mine på noe annet enn bare oppgaveskrivinga.

Sist, men ikke minst vil jeg rette en stor takk til min mor Ann Christin Sørensen Eidsmo for å ha bidratt med faglitteratur, interessante diskusjoner, veiledning og konstruktive tilbakemeldinger. Min far, Arnstein Eidsmo fortjener også en stor takk for å ha ordnet med informanter, planlegging og gjennomføring av intervjuene og innsikt i seksjon IKTs interne retningslinjer.

## Sammendrag

Arbeidsmiljø og ledelse er et høyaktuelt tema, som kan føre til verdiskaping og gi organisasjoner et konkurransefortrinn. Det er flere faktorer som spiller inn for å oppnå et godt arbeidsmiljø. Blant annet god ledelse og autonome medarbeidere spiller inn i kunnskapsbedrifter som skiller seg fra tradisjonelle arbeidsplasser. Spesielt kan dette være en utfordring når det blir en endring i arbeidsforholdene.

Jeg tok utgangspunkt i seksjon IKT i Trøndelag fylkeskommune, som etter fylkeskommunesammenslåingen av Nord- og Sør-Trøndelag i 2018 har ansatte på to lokasjoner: Trondheim og Steinkjer. Jeg ønsket å finne ut hvordan lederne og medarbeiderne ble motivert til å nå seksjonens mål. Hvordan kan medarbeidere motiveres, hvilke muligheter skaper lederne for verdiskaping, og hvordan påvirker samspillet mellom ledere og medarbeidere verdiskapingen? Jeg endte opp med problemstillingen: *«Hva er det som motiverer seksjon IKT i Trøndelag fylkeskommune til å nå sine mål?»*

Jeg gikk inn i oppgaven med en utforskende tilnærming, og ved hjelp av kvalitativ metode dybdeintervjuet jeg fire ansatte i seksjonen: to ledere og to medarbeidere. Det ble valgt et strategisk utvalg fra lokasjonen Trondheim.

Undersøkelsen min viser hvordan seks ulike faktorer bidrar til å skape et godt arbeidsmiljø som er avgjørende for verdiskaping. Disse seks faktorene er rolleklarhet, krav og kontroll, innsats vs. belønning, ledelsesfaktorer, kultur og klima, og verdier. Ved å ha fokus på disse faktorene oppnår organisasjonen motiverte, kunnskapsrike og lojale medarbeidere og ledere. Gjennom samspillet deres bidras det til verdiskaping og at seksjonen når sine mål.

## Abstract

Work environment and leadership/management is a highly relevant theme, which can lead to economic growth and provide a competitive advantage to organizations. There are several factors which plays a part in achieving a good work environment. Among these are good leadership/management and autonomous employees which plays a vital part in Professional Service Organizations and differs from traditional workplaces. Furthermore, this can be a challenge when there are changes in work conditions.

As my case I chose the ICT department in Trøndelag county council, which after the merger of North- and South-Trøndelag county in 2018 got employees on to different locations: Trondheim and Steinkjer. I wanted to know how leaders and employees were motivated to achieve their department goals. What may motivate employees, what kind of possibilities does the leaders create for economic growth, and how does the interaction between leaders and employees impact the economic growth? I ended up with the issue: *“What motivates the ICT department in Trøndelag county council to achieve their goals?”*

I wanted to go into the issue with an exploratory approach, and through a qualitative method I interviewed four employees at the ICT department in Trøndelag county council: two leaders and two employees. A strategic sample was chosen from the location of Trondheim.

My thesis shows how six factors contributes to make a good work environment which is crucial for economic growth. These six factors are role clarity, requirements and control, effort vs. reward, leadership factors, culture and climate, and values. If an organization focuses on these factors, they will achieve motivated, knowledgeable, and loyal employees and leaders. Through their interaction they enable economic growth and achieves their department goals.

## Innholdsfortegnelse

Forord .....	0
Sammendrag .....	1
Abstract .....	2
Innholdsfortegnelse .....	3
Figurliste .....	4
Tabelliste .....	4
1 Innledning.....	5
1.1 Samfunnsmessig aktualitet .....	5
1.2 Problemstilling.....	8
1.3 Faglig aktualitet .....	9
2 Teori.....	11
2.1 Verdiskaping .....	11
2.2 1. Rolleklarhet .....	12
2.3 2. Krav og kontroll .....	13
2.4 3. Innsats vs. belønning .....	13
2.5 4. Ledelsesfaktorer .....	14
2.6 5. Kultur og klima.....	16
2.7 6. Verdier .....	17
3 Metodologi .....	17
3.1 Valg av metode.....	17
3.2 Intervjuguiden .....	18
3.3 Intervjuprosessen .....	18
3.4 Gyldighet .....	19
3.5 Hvordan data er presentert.....	21
4 Empiriske funn, analyse og diskusjon.....	21
4.1 Spørsmål 1 – Hva er det som motivere medarbeiderne til å nå seksjonens mål? .....	21
4.2 Spørsmål 2 – Hvilke muligheter gir lederne sine medarbeidere for å bidra til verdiskaping? 25	
4.3 Spørsmål 3 – Hvordan økes verdiskapingen seksjonen gjennom samspillet mellom lederne og medarbeidere? .....	28
5 Oppsummering og avslutning .....	33
5.1 Oppgavens begrensninger.....	35
6 Referanseliste:.....	36
7 Vedlegg .....	37
7.1 Vedlegg 1: intervjuguide ledere .....	37



7.2	Vedlegg 2: intervjuguide medarbeidere.....	38
8	Brev til informanter .....	39

## Figurliste

Figur 1 - Mine seks faktorer som bidrar til at selve arbeidet oppnår best resultat (min figur). .....	7
Figur 2 - Sammenheng mellom analytisk spørsmål og problemstilling (min figur).....	8
Figur 3 - Organisering av seksjon IKT (min figur).....	10

## Tabelliste

Tabell 1 – Statens arbeidsmiljøinstitutt seks faktorer for et godt arbeidsmiljø (NHO, 2018). .....	6
Tabell 2 – Mine seks faktorer for et godt arbeidsmiljø (min tabell).....	8
Tabell 3 – Sammenheng mellom analytisk spørsmål og faktor (min tabell) .....	9

# 1 Innledning

## 1.1 Samfunnsmessig aktualitet

Et godt arbeidsmiljø er helt avgjørende for å trives på jobb og bidra til verdiskaping. Gjennom seks faktorer kan vi se hva som fungerer og gir ledere og medarbeidere en motiverende, interessant og produktiv arbeidshverdag.

De aller fleste av oss kommer til å tilbringe store deler av livet vårt i arbeid. Ved siden av lønn har samsillet med andre og hvordan du opplever selve arbeidet, veldig mye å si. Forskning viser at vi skal bruke cirka én tredjedel av livet i arbeid. Det utgjør nesten halvparten av vår våkne tid! En interessant arbeidsplass vil kunne gi nye venner og gode arbeidskolleger, og du blir en del av et fellesskap. Mange arbeidssøkere beskriver akkurat den ensomheten og fraværet av et fellesskap som noe av det tyngste med å være arbeidsledig (Auen, 2017).

Det er også slik at vi er nødt til å stå lengre og lengre i arbeidslivet. Vi ser en endring i alder når det kommer til å gå av med full pensjon. Dette betyr at det er enda viktigere nå enn før å velge en arbeidsplass der vi trives og har det bra. Ikke minst handler det å få en god jobb om å ha utfordrende og givende arbeidsoppgaver, men også om å føle mestring og indre motivasjon. Mange ønsker også en stilling der vi kan oppleve autonomi, og i noen yrker er dette avgjørende for å kunne gi gode nok tjenester. Et eksempel på stillinger med autonomi finnes i kunnskapsyrker. Kunnskapsarbeidere defineres som ansatte som på selvstendig grunnlag utfører sitt arbeid basert på den kunnskap de selv har tilegnet seg, istedenfor på grunnlag av ordrer, instruksjoner eller prosedyrer (Irgens & Wennes, 2011, s. 13-14).

Denne typen arbeidstakere har også behov for en ny type ledelse, mestringsorientert ledelse. I motsetning til tradisjonell ledelse der en mellomleder eller ledere observerer det arbeidet som utføres, har kunnskapsarbeidere behov for en annen type ledelse. Her handler ledelse om å gi medarbeiderne de riktige rammene, ressursene og verktøyene for å løse en arbeidsprosess på en best mulig måte (Irgens & Wennes, 2011, s. 14).

Verdiskaping skjer som en prosess i arbeidslivet. Samhandling mellom ledere og medarbeidere resulterer i tjenester eller produkter som inneholder en verdi, den er verdt noe. Om det handler om nettverkløsninger, kommunikasjonsplattformer, teknologisk støtte, osv. er seksjon IKT i Trøndelag fylkeskommune premissgivere for alt av digital virksomhet i hele organisasjonen. Verdiskaping er den prosessen frem mot et ferdig produkt eller tjeneste. Ved at prosessen forbedres, effektiviseres, optimaliseres, vil den tjenesten eller det produktet ha

skapt en gevinst. For eksempel, dersom et prosjekt blir utført på en bedre måte enn antatt, at det spares penger, og at resultatet er av en bedre kvalitet enn forventet, har det skjedd en tydelig verdiskaping. Her tjener begge partene, både leverandør og kunde på den arbeidsprosessen som har skapt verdi.

Jeg tar utgangspunkt i Pål Molander, direktør for Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) sitt foredrag under NHOs årskonferanse i 2018. Dette foredraget handler blant annet om arbeidsmiljø, hvilke faktorer som fungerer for å oppnå best mulige resultat for bedriften og hvilke utfordringer det norske arbeidslivet står ovenfor (NHO, 2018). Han trekker frem seks faktorer som avgjørende for et godt arbeidsmiljø:

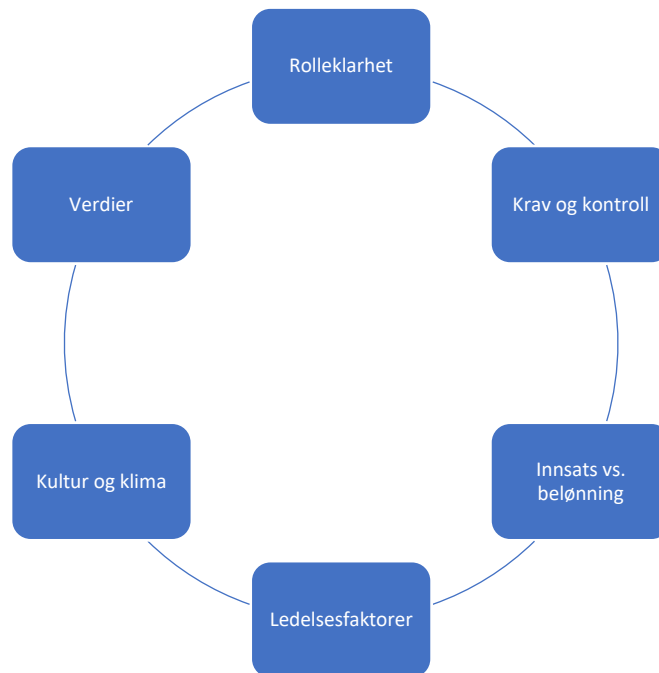
Faktor	Forklaring
<b>Rollekonflikter</b>	En person som opplever uforenelige arbeidsoppgaver og behov.
<b>Krav og kontroll</b>	Forventinger til et produkt eller tjeneste og sammenheng med selvstyre og beslutningsmyndighet.
<b>Innsats vs. belønning</b>	Tar for seg arbeidet som en kontraktfestet bytteprosess, hvor innsatsen blir kompensert i form av en tilfredsstillende belønning.
<b>Ledelsesfaktorer</b>	Viktig med sosialt støttende ledelse, bemyndigende ledelse – delegerer de ressursene og rammene for å oppnå et godt resultat.
<b>Forutsigbarhet</b>	For å hindre eller unngå tap av kompetanse, må lederne gi medarbeiderne forutsigbarhet.
<b>Kultur og klima</b>	Kunnskapsdeling og mestringsklima, der samhandling og en fellesskapsmentalitet er i fokus.

Tabell 1 – Statens arbeidsmiljøinstitutt seks faktorer for et godt arbeidsmiljø (NHO, 2018).

Jeg beholder de fleste av hans kategorier, men gjør noen endringer. Jeg slår sammen ‘Rollekonflikter’ og ‘Forutsigbarhet’ og gir den navnet ‘Rolleklarhet’, dette er fordi de to kategoriene er såpass flytende og går inn i hverandre. Videre legger jeg til kategorien ‘Verdier’ som baserer seg på de interne retningslinjene hos seksjon IKT.

Forskning viser at det som er viktig for å trives på jobb ikke er materielle goder som vinlotteri eller skitur til Åre, men selve arbeidet i seg selv (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2018).

Modellen under viser mine seks faktorer som bidrar til at selve arbeidet oppnår best resultat.



Figur 1 - Mine seks faktorer som bidrar til at selve arbeidet oppnår best resultat (min figur).

Tabellen nedenfor viser hva jeg legger i de ulike faktorene, og det er disse jeg viser til i resten av oppgaven.

Faktor	Forklaring
<b>Rolleklarhet</b>	Forventingene til den jobben medarbeideren skal gjøre er tydelig definert og formidlet (10-faktor, u.å.).
<b>Krav og kontroll</b>	Krav til arbeidet gjennom fastsatte rammer og kontroll over eget arbeid og støtte fra leder og kolleger.
<b>Innsats vs. belønning</b>	Handler om tilbakemeldinger både positive og negative, ris og ros, samt faglig utvikling.
<b>Ledelsesfaktorer</b>	Handler om de ressursene både økonomiske og materielle, lederne har for å lede sine medarbeidere på en best mulig måte.

<b>Kultur og klima</b>	Kultur kan defineres som en gruppes overbevisning, verdier og normer knyttet til opptreden (Schein, 2016, s. 6). Klima refererer til samhandling og kunnskapsdeling.
<b>Verdier</b>	Sier noe om det som er ønskelig og viktig, og hva som er rett og galt (Schieffloe, 2015, s. 140).

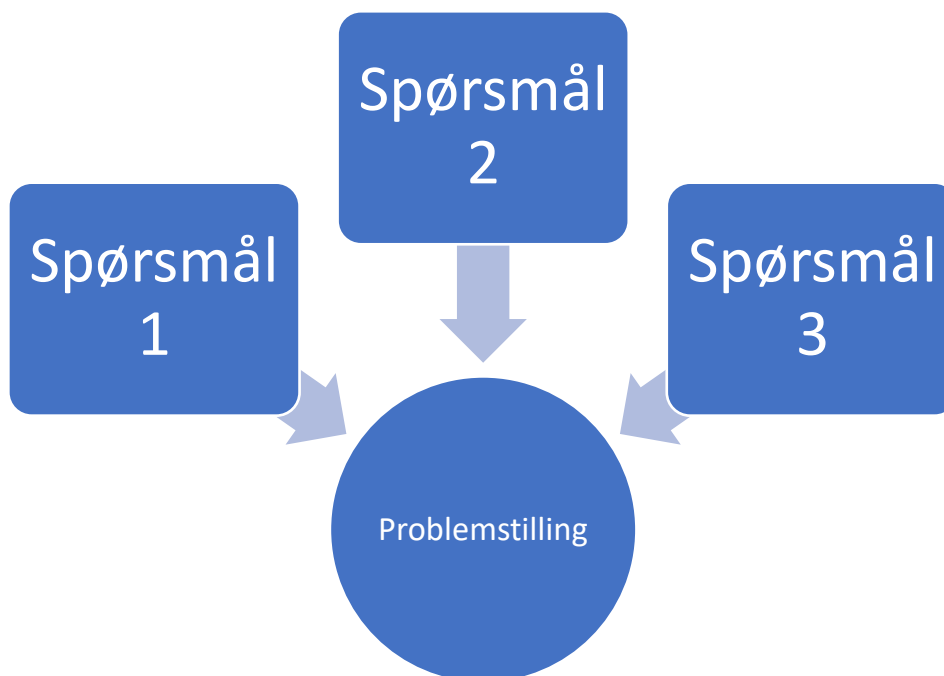
Tabell 2 – Mine seks faktorer for et godt arbeidsmiljø (min tabell).

## 1.2 Problemstilling

For å forsøke å svare på hovedproblemstillingen min: **Hva er det som motiverer seksjon IKT i Trøndelag fylkeskommune til å nå sine mål?**

Stiller jeg dermed tre analytiske spørsmål som skal underbygge og bidra til å svare på dette:

1. Hva er det som motiverer medarbeiderne til å nå seksjonens mål?
2. Hvilke muligheter gir lederne sine medarbeidere for å bidra til verdiskapingen?
3. Hvordan økes verdiskapingen i seksjonen gjennom samspillet mellom ledere og medarbeidere?



Figur 2 - Sammenheng mellom analytisk spørsmål og problemstilling (min figur).

Hver av mine seks faktorer koples mot et eller flere analytiske spørsmål, denne sammenhengen er vist i tabellen nedenfor.

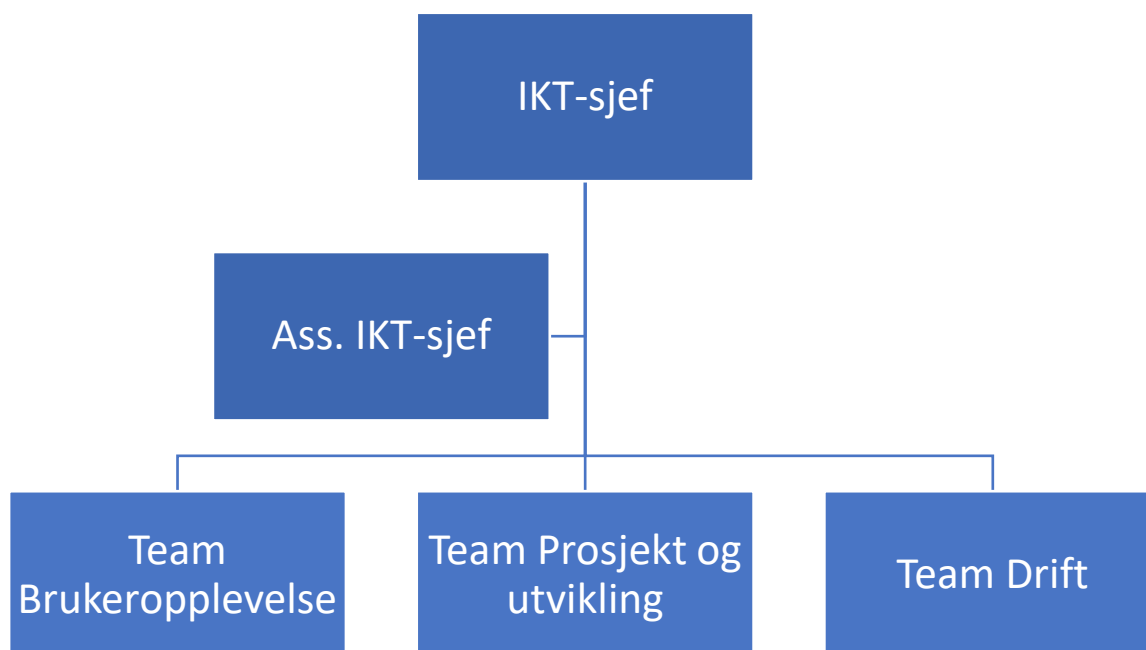
Analytisk spørsmål	Faktor
1. Hva er det som motiverer medarbeidere til å nå seksjonens mål?	Rolleklarhet, Krav og kontroll, Innsats vs. belønning, Ledelsesfaktorer
2. Hvilke muligheter gir lederne sine medarbeidere for å bidra til verdiskapingen?	Rolleklarhet, Ledelsesfaktorer, Krav og kontroll
3. Hvordan økes verdiskapingen i seksjonen gjennom samspillet mellom ledere og medarbeidere?	Kultur og klima, Krav og kontroll, Verdier

Tabell 3 – Sammenheng mellom analytisk spørsmål og faktor (min tabell)

### 1.3 Faglig aktualitet

I arbeidssosiologien er vi opptatte av hvordan arbeidslivet ser ut, altså hvordan det er organisert og hvilke prosesser som er dominerende. Ved å se på hvordan arbeidslivet er organisert, får vi et innblikk i arbeidshverdagen til ledere og medarbeidere. Som nevnt innledningsvis er arbeidsplassen et sted hvor vi skal tilbringe store deler av livet vårt. Det er derfor veldig viktig å trives der og føle tilhørighet. Arbeidsplassen kan være en ressurs til god helse, som gruppe har yrkesaktive bedre helse enn ikke-yrkesaktive. En forklaring er at nedsatt helse ofte kan skyldes uforenelige krav som stilles i yrkeslivet, det er også derfor rolleklarhet og forventningsavklaring er viktig. Partene i arbeidslivet besitter essensielle virkemidler som kan fremme inkludering, samt bidra til å forebygge helseskade, fravær og frafall (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2018, s. 13).

Det er også interessant å se hvordan ulike yrker er organisert på. Har de høy grad av selvstyre, fatter de beslutninger selv og har de klare rammer? Dette er spørsmål som gir innblikk i, og kunnskap om hvordan det norske arbeidslivet fungerer i praksis. I denne oppgaven handler det om kunnskapsarbeidere, nærmere bestemt IKT-arbeidere.



Figur 3 - Organisering av seksjon IKT (min figur)

Seksjon IKT i Trøndelag fylkeskommune ligger under Avdeling for Økonomi og Digitalisering. Organisasjonskartet viser hvordan seksjon IKT er organisert. Seksjonen består av tre team: Team Brukeropplevelse består av fem medarbeidere og fire lærlinger, Team Prosjekt og utvikling har åtte medarbeidere, Team Drift har også åtte medarbeidere. Ledergruppa for seksjonen består av fire ledere. Kjønnssammensetningen i seksjonen er 27 menn og 3 kvinner.

85% av IKT-teknikere/rådgivere mente de hadde høy grad av autonomi i 2016 (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2018, s. 68). Dette gjenspeiler en tendens i hvordan denne typen yrker organiseres på. Hva er konsekvensene av dette? Er dette den beste måten å organisere på? Og i så fall hvorfor er det slik? Når vi tenker på oppgavens hovedtema verdiskaping, vil oppgaven forsøke å svare på dette. Samspillet mellom ledere og medarbeidere med høy autonomi evner å gi de beste resultatene. Ved nettopp å ha stor frihet og mulighet til å påvirke resultatet direkte, legges det også mer innsats og stolthet i produktet eller tjenesten. Dette vil også forklare hvorfor organiseringen er slik og hvorfor verdiskaping er viktig for bedriften og bør etterstrebes.

Oppgaven består av fem kapitler. Første kapittel er innledninga der oppgavens tema og dagsaktualitet beskrives. Kapittel to er teorikapittelet hvor relevant faglitteratur som beskriver ledere, medarbeidere og samspillet mellom dem presenteres. Tredje kapittel omhandler

metodologi, der valget av kvalitativ metode og kriteriene for god forskning som reliabilitet, validitet og generaliserbarhet drøftes. Kapittel fire er empiri,- analyse- og diskusjonskapittelet. Her fremstilles datamaterialet fra de fire intervjuene og de analyseres og drøftes. Kapittel fem er avslutningskapittelet som forsøker å knytte sammen oppgaven. Hovedfunnene i oppgaven er viktigheten av indre motivasjon, mestringsstro og tillit som resulterer i at medarbeiderne gjør en best mulig jobb. Dette understøttes av rolleklarhet, klare forventinger, tydelige rammer og godt formidlete arbeidsoppgaver. Lederne tilrettelegger med å være klare og tydelig i formidling av arbeidsoppgaver. Stor grad av autonomi og beslutningsmyndighet gir medarbeiderne friheten til å gjøre arbeidsoppgaver til en motivasjon i seg selv. Et godt arbeidsmiljø som fokuserer på samhandling og kunnskapsdeling bidrar til verdiskaping og bedre tjenester.

## 2 Teori

I dette kapittelet vil jeg vise til relevant faglitteratur som fra ulike perspektiver belyser problemstillingen min. Teorikapittelet handler i all hovedsak om verdiskaping, ledelsesfaktorer, rolleklarhet, autonomi og mestringsstro, og vil senere i oppgaven bli drøftet opp mot funnene fra dybdeintervjuene. De ulike perspektivene finner jeg i Lai (2013), Irgens & Wennes (2011) og Rasmussen (2007). Jeg begynner med å definere de viktige begrepene knyttet til intervjuguiden.

### 2.1 Verdiskaping

Verdiskaping handler om samspillet mellom tre elementer: *kunden*, den som etterspør varen eller tjenesten, *produsenten*, som fremstiller den, og *leverandøren*, som forsyner produsenten med de råvarene eller tjenestene som er nødvendige til fremstillingsprosessen (Irgens, 2011, s. 148).

Dette vil altså si at verdiskaping er noe som oppstår i samspill mellom mennesker. Verdien som skapes i dette samspillet er noe som har betydning både for den enkelte medarbeider og leder, men også organisasjonen. Samfunnet vil også tjene på denne verdispaningen på bakgrunn av det er en offentlig virksomhet som bidrar til verdiskaping både i det relasjonelle og organisatoriske. Verdiskapingen er tjenesten som produseres gjennom dette samspillet som fører til at alle ansatte i fylkeskommunen har stabile nettverkslinjer, kommunikasjonsplattformer og andre tjenester som holder alle lokasjonene i Trøndelag fylkeskommune funksjonelle.



Medarbeidernes kompetansepotensial må mobiliseres gjennom relevante oppgaver og utfordringer for å bidra til ytelse, måloppnåelse og *verdiskapning*. Dårlig utnyttelse av kompetanse medfører en stor verdilekkasje og har en rekke negative konsekvenser, både for den enkelte medarbeider, organisasjonen og samfunnet (Lai, 2013, s. 153).

Muligheter til å bruke egen kompetanse er viktig og dekker grunnleggende psykologiske behov knyttet til mestring, mening og tilhørighet. En medarbeider som ikke får brukt sin relevante kompetanse, vil oppleve et demotiverende misforhold mellom eget potensial og mulighetene for å hente ut dette potensialet. Dette kan gi redusert indre motivasjon, redusert mestringstro og svekket innsats og ytelse over tid (Lai, 2013, s. 154).

## 2.2 1. Rolleklarhet

Rolleklarhet i arbeidsmiljø sammenheng handler ikke om sosiale roller, som for eksempel mann, sønn, student osv. Det handler om ulike arbeidsroller, de rollene en har når en er på jobb. Spesielt i forbindelse med prosjekter, kan en medarbeider ha flere arbeidsroller som eksempelvis: prosjektleder, prosjektmedarbeider, fagansvarlig osv.

En stilling innebærer én eller flere roller som medarbeideren skal tre inn i. En rolle gjenspeiler *forventninger til atferd*, det vil si hvordan en medarbeider skal opptre og hvilke oppgaver han har ansvar for, samt rammene for gjennomføring av oppgavene. Rollesamsvar handler om godt samsvar mellom medarbeiderens kunnskaper og oppgaven som skal løses.

Rolleklarheten i form av for eksempel ressurser, tidsfrister, beslutningsmyndighet, ansvarlig leder og krav til samarbeid med medarbeidere bør være klart definert. Det er også viktig å at rollebelastningen ikke blir for høy, det vil si at medarbeideren får de nødvendige ressursene og rammene for å levere en god tjeneste. God rolleforståelse er en forutsetning for å være *profesjonell*, det vil si å opptre på en måte som gjenspeiler at man ikke først og fremst representerer seg selv, men derimot representerer den rollen man har påtatt seg i jobbsammenheng, som for eksempel leder eller medarbeider. God rolleforståelse bygger på kunnskap og holdninger og utgjør en helt avgjørende del av kompetansen til en medarbeider. I organisasjoner som sikter mot utvikling, er det helt avgjørende at medarbeiderne har en fleksibel rolleorientering med fokus på mål, resultater og kunder eller brukere. En fleksibel rolleorientering vil si at medarbeiderne har en tankegang der de ikke er redde for å ta i et tak og hjelpe hverandre til å bli bedre (Lai, 2013, s. 158 - 160).

### 2.3 2. Krav og kontroll

Autonomi reflekterer muligheter til å kunne regulere seg selv og sin egen atferd, det vil si å ha handlingsrom og muligheter til selvstendighet og valgfrihet innenfor relevante rammer, for eksempel til å kunne velge fremgangsmåte for en gitt oppgave (Lai, 2013, s. 166)

Innenfor egenmotivasjonsteori blir autonomi definert som et grunnleggende psykologisk behov på lik linje med tillit til egen kompetanse og meningsfylte relasjoner. En rekke studier viser at når medarbeidere opplever at de har tilstrekkelig grad av relevant autonomi, blir de sterkere involvert og motivert og mer produktive i en rekke ulike typer oppgaver.

Medarbeidere føler seg også mest knyttet til personer, for eksempel ledere og kolleger, som støtter deres behov for autonomi (Lai, 2013, s. 166-167).

Opplevd autonomi er ikke bare viktig, men en nødvendig forutsetning for indre motivasjon, som lett kan svekkes hvis ytre belønninger får fokus. Det er ingen tvil om at ytre belønninger fungerer godt for mange typer oppgaver, og at mulighetene til å belønne derfor er en svært sterk maktbase i organisasjoner. Problemer er når de ytre belønningene svekker autonomien og får medarbeideren til å handle på tvers av egne behov på jakt etter dette (Lai, 2013, s. 167). Egenmotivasjonsteori underkjenner ikke effekten av ytre belønninger, men viser hvordan ytre motivert atferd har vesentlige negative effekter det er lett å overse, som underminering av indre motivasjon, lavere involvering i oppgaver og lavere tilfredshet med egne aktiviteter (Lai, 2013, s. 167).

Oversiktsstudier tyder på at autonomi er den viktigste av de tre hovedfaktorene i egenmotivasjonsteori for å forklare indre motivasjon. Tap av autonomi fører til tap av indre motivasjon og dårligere ytelse, spesielt når oppgavene krever fleksibilitet, kreativitet og kompleks kompetanse. Det er en klar sammenheng mellom opplevelsen av autonomi og *tilfredshet med livet* og viktige indikatorer på mental helse, som depresjon og selvfølelse (Lai, 2013, s. 167).

En medarbeiders tillit til egen kompetanse, det vil si *mestringstro*, er en avgjørende driver for motivasjon, innsats og ytelse. Mestringstroen reflekterer hvilken oppfatning medarbeideren har av sin egen kompetanse og sine egne forutsetninger for å løse oppgaver og håndtere utfordringer på forskjellige områder (Lai, 2013, s. 160).

### 2.4 3. Innsats vs. belønning

I arbeidsmiljøssammenheng handler ikke 'Innsats vs. belønning' primært om belønning i form av materielle goder som høyere lønn eller andre økonomiske belønninger. Det handler om

positive utfordringer, mulighet til avansement og utvikling. Det handler også om tilbakemeldingskultur, særlig om å få positive tilbakemeldinger fra nærmeste leder, men også kolleger (NHO, 2018).

Innenfor arbeidsmiljøforskningen er videreutvikling og utnyttelse av egne ferdigheter en dimensjon av jobbkontroll og er nært knyttet til autonomi i jobben. Det er en gjensidig forsterkende effekt mellom disse dimensjonene av jobbkontroll, ved at tilegnelse av ferdigheter eller kunnskaper er det som vil kunne bidra til å gi medarbeidere forbedrede påvirkningsmuligheter og selvbestemmelse i jobben (NOA, u.å.).

#### 2.5 4. Ledelsesfaktorer

Ledelsesfaktorer handler om de ressursene både økonomiske og materielle, lederne har for å lede sine medarbeidere på en best mulig måte.

Ledelsesstrategier kombinerer stor grad av autonomi og mobilisering av de ansatte gjennom identifisering med arbeidets innhold og virksomhetens mål. Som å få jobbe med sin hobby som de IKT-ansatte, eller å få lov til å bidra med sitt fag for å løse viktige problemstillinger i samfunnet. Dette ved hjelp av ulike former for resultatkrav og målinger (Rasmussen, 2007).

Tradisjonelt styrer profesjonelle seg selv i henhold til fagets, profesjonens og tjenestens etiske normer, og resultatkravene må ikke true kunnskapsarbeiderens faglige autonomi og integritet. Det må altså være forenlige med deres faglige interesser og profesjonelle identitet (Rasmussen, 2007).

IKT-bedrifter kan ende opp som grådige organisasjoner, det vil si organisasjoner som stiller krav til arbeidsoppgaver der arbeidstaker selv ønsker å gjøre en bedre jobb enn stillingsbeskrivelsen og dermed får et ønske om å yte en bedre tjeneste enn hva jobben tilsier i utgangspunktet. Kunnskapsarbeideres ønske om å gjøre en god faglig jobb bør være forenelig med rammene rundt arbeidsoppgavene (Rasmussen, 2007).

Mange studier viser at den indre motivasjonen er den formen for motivasjon som gir flest positive effekter for både medarbeideren selv og for organisasjonen. Lav kompetansemobilisering fører ofte til svekket tillit til egen kompetanse, lavere psykologisk jobbtilfredshet, lavere følelse av *verdi på jobben*, lavere affektiv organisasjonstilknytning (mindre stolthet og glede over å jobbe i en gitt organisasjon). Det er en indirekte sammenheng mellom dårlig kompetansemobilisering og dårlig helse og økt sykefravær, som igjen fører til tap av verdifull kompetanse. Høy kompetansemobilisering fungerer beskyttende og vil kunne

reducere kostbart sykefravær (Lai, 2013, s. 155). Medarbeidere som har lav kompetansemobilisering og dermed er demotivert og mangler noe meningsfylt, vil ha en negativ innflytelse på sine kolleger. Frustrasjon, negativt fokus og leting etter bedre muligheter andre steder får lett en smitteeffekt. Medarbeidere som mentalt er på vei ut av organisasjonen, får mindre motivasjon til å hjelpe andre kolleger og bidra til at gruppen når sine mål og forbedrer seg (Lai, 2013, s. 155).

Forskning tyder på at mange av de faktorene som er mest avgjørende, er utenfor hver enkelt medarbeiders direkte kontroll og derimot avhenger av medarbeiderens nærmeste leder, samt av arbeidsmiljøet og måten organisasjonen er strukturert på. Ansvar for kompetansemobilisering kan derfor ikke overlates til den enkelte medarbeider, men er primært et lederansvar (Lai, 2013, s. 156).

### **Mestringsorientert ledelse**

Støttende ledelse har en stor betydning for i hvilken grad medarbeiderne utvikler og beholder *indre motivasjon*, samt en rekke andre typer positive resultater, som *lojalitet til organisasjonen, lav personalmessig turnover og måloppnåelse på organisasjonsnivå*. Mange assosierer «støttende» ledelse med en form for ledelse som først og fremst er omsorgsfull og følelsesorientert, og der enkeltmedarbeideres individuelle behov står i sentrum (Lai, 2013, s. 174).

Lederen har et overordnet ansvar for å stimulere hver enkelt til *mestring* på best mulig måte og er en viktig premissgiver for i hvilken grad både enkeltmedarbeidere og hele arbeidsmiljøet blir opptatt av mestring kontra prestasjoner, samt av å bygge mestringstro og sikre tilstrekkelig autonomi (Lai, 2013, s. 177).

Denne måten å lede på er en helt nødvendig forutsetning for at kunnskapsarbeidere skal fungere best mulig jobben sin. Peter Drucker blir kreditert som den første som brukte begrepet kunnskapsarbeider. I 1959 skrev han boken «Landmarks of Tomorrow». Han brukte begrepet til å beskrive en ny type ansatte, ansatte som på selvstendig grunnlag utførte sitt arbeid basert på den kunnskap de selv hadde tilegnet seg, istedenfor på grunnlag av ordrer, instruksjoner eller prosedyrer (Irgens & Wennes, 2011, s. 13-14).

Etter den tid har flere forsøkt å definere hva som kjennetegner kunnskapsarbeidere. For eksempel Newell mfl. (2009) hevder at kunnskapsarbeidere sammenlignet med tradisjonelle arbeidere kjennetegnes av større grad av autonomi, og større grad av mobilitet, det vil si

uavhengighet av et bestemt arbeidssted. Den nye generasjonen arbeidstakere er ressurssterke, viljesterke, kompetente, bevegelige og autonome. Det er først og fremst høy kompetanse som er kjennetegnet. Den høye kompetansen er ervervet gjennom konsentrasjon, hardt arbeid, utdanning og praksis (Irgens & Wennes, 2011, s. 14).

Kunnskapsarbeidere motiveres av at arbeidet gir mulighet til autonomi, personlig vekst, verdiskaping, og de drives av en sterk *indre motivasjon*. Kunnskapsarbeidere skiller seg fra andre arbeidere på en rekke måter, og det krever utradisjonell og god utøvelse av ledelse heller enn ingen eller fraværende ledelse (Irgens & Wennes, 2011, s. 14).

Edith Penrose (1959) hevder kunnskapen kan være av to former, den objektive og den erfaringsbaserte. I objektivform finner vi den personuavhengige kodifiserte kunnskapen som kan nedfelles og overføres i systemer, plandokumenter, prosedyrer og retningslinjer. Den andre formen, erfaringsbasert kunnskap, er et resultat av direkte kunnskapsoverføring mellom ansatte. Det er en «sosiale» og «organisatorisk» kunnskap som er vanskelig å imitere (Irgens & Wennes, 2011, s. 16).

## 2.6 5. Kultur og klima

‘Kultur og klima’ handler om arbeidsmiljø, både fysisk- og psykisk, og tilbakemeldingskultur. Det fysiske arbeidsmiljøet handler om alt fra teknologi, tilgjengelig materielle og utstyr, til romtemperatur, støy og lysforhold. Det psykiske arbeidsmiljøet handler ikke bare om noen blir mobbet på jobb, men at positive og negative tilbakemeldinger blir formidlet på en god måte. Det med å trives med sine kolleger og føle en kollektiv trygghet er også svært viktig på arbeidsplassen.

Det psykologiske arbeidsklimaet vil gjenspeile hvilken type motivasjon som er den viktigste på arbeidsplassen, og legge vesentlige føringer på hver enkelt medarbeiders motivasjonsmål. I et motivasjonsklima med fokus på *mestring* blir det oppmuntret til å utvikle og dele kompetanse og samarbeide for å oppnå gode resultater, både individuelt og i fellesskap (Lai, 2013, s. 177).

Det er svært viktig at medarbeiderne opplever tillit, autonomi og får interessante og viktige arbeidsoppgaver. Et eksempel på hvorfor dette er viktig fortelles i Tynell (2002).

Medarbeiderne forteller at de ofte jobber kveld, natt og i helger, og at de som regel må avlyse ferier og at mange ikke ser familien sin ofte. Allikevel har de kronisk dårlig samvittighet over arbeidsoppgaver de ikke rekker å utføre, og de skammer seg over å som regel levere 10 halvferdige og feilbare løsninger til kundene (Tynell, 2002).

## 2.7 6. Verdier

Verdiene i et samfunn er del av kulturgrunnlaget. Det er rasjonelt å arbeide mot verdibestemte mål. Som nevnt innledningsvis er verdier det som er ønskelig og viktig, rett og galt. De verdiene vi har kan sees som standarder for vurdering av alternativer (Schiefløe, 2015, s. 140). I seksjon IKT i Trøndelag fylkeskommune har de to sett med verdier. Utarbeidet i medarbeider- og lederplattform har de «tillit, respekt og lojalitet» som verdier for medarbeiderne, og «tillit, støtte, åpenhet og ærlighet» for lederne. Dette er verdier som etterstrebes å leve etter i en arbeidshverdag og viser seg i arbeidsprosesser.

## 3 Metodologi

I dette kapitlet vil jeg beskrive og begrunne valg av forskningsdesign og metode. Videre vil jeg beskrive prosessen med datainnsamling og analyse. Avslutningsvis vil jeg vurdere gyldigheten på innsamlet data knyttet til validitet, reliabilitet og generaliserbarhet.

### 3.1 Valg av metode

Vitenskapelige forskningsprosjekt kan utføres ved kvalitativ eller kvantitativ metode. Med utgangspunkt i oppgavens problemstilling har jeg valgt kvalitativ metode, der dybdeintervju med relativt få informanter legger det empiriske grunnlaget for analysen. Målet er å få innblikk i, og å kunne beskrive, både ledere og medarbeideres opplevelser, erfaringer og tanker rundt arbeidsmiljøfaktorer som påvirker deres arbeidshverdag.

En av hovedforskjellene mellom kvantitative spørreundersøkelser og kvalitative dybdeintervjuer er, at spørreundersøkelser stiller såkalte lukkede spørsmål, hvor dybdeintervjuer stiller åpne spørsmål der informantene har muligheten til å fortelle mye. Under selve intervjuet vil det også være åpent for at informantene har digresjoner og dermed kommer inn på temaer og momenter forskeren ikke nødvendigvis hadde tenkt ut på forhånd, men som er viktig for informanten og dermed av betydning for undersøkelsen (Tjora, 2017, s. 114).

Det er to typer av strategier for å avgrense et prosjekt: enten ved bruk av casestudier, eller ved å plukke ut deltakere til en undersøkelse ut fra spesielle kriterier, også kalt kriterieutvalg (Tjora, 2017, s. 40-41). På bakgrunn av oppgavens problemstilling var det naturlig å velge informanter, to ledere og to medarbeidere, som har ulike perspektiver på verdiskaping og som innehar viktige egenskaper, kunnskap, erfaringer og opplevelser tilknyttet oppgavens problemstilling og tema.

Min far, Arnstein Eidsmo, jobber i seksjon IKT i Trøndelag fylkeskommune og har bidratt med å ordne med informanter. Et etisk spørsmål her kan være om informantene har en personlig relasjon til han og at svarene kan farges av forutinntatte antagelser om meg som forsker eller oppgaven. Ingen av informantene har min far som leder. Personlig kjenner jeg ingen av informantene, og har heller ikke møtt noen av de før intervjuprosessen. Det oppsto heller ikke metodiske problemer ved at informantene kjente til min far, eller at vi snakket om personlige tema utenfor oppgavens grenser. Alle informantene holdt seg til oppgavens tematikk og gikk ikke utover en intervjuer-informant-relasjon.

### 3.2 Intervjuguiden

Intervjuguidene ble utformet med inspirasjon fra Pål Molander, direktør for Statens arbeidsmiljøinstitutt's fremlegg under NHOs årskonferanse i 2018. Der trekker han frem viktige kjennetegn ved det norske arbeidsmarkedet, utfordringer knyttet til fremtidens krav innenfor det norske arbeidsliv og de arbeidsmiljøtiltakene som faktisk fungerer for verdiskaping i organisasjoner og samfunnet som helhet (NHO, 2018). Med utgangspunkt i de seks temaene: 'Krav og kontroll', 'Innsats vs. belønning', 'Rolleklarhet', 'Ledelsesfaktorer', 'Kultur og klima' og 'Verdier', fikk jeg stilt aktuelle spørsmål som gir svar på de analytiske spørsmålene. For å knytte spørsmålene konkret oppimot Trøndelag fylkeskommune, har jeg sett på Arbeidsgiverpolitikken til Trøndelag fylkeskommune, men også interne retningslinjer som lederplattformen og medarbeiderplattformen til seksjon IKT (Trøndelag fylkeskommune 2018).

Jeg utarbeidet to ulike intervjuguiden, én til ledere og én til medarbeidere. Dette var for å kunne stille spørsmål tilpasset rollen for å få en bedre dybde og forståelse av rollens oppfatning av tematikken. Spørsmålene var åpne og oppfordret til refleksjon og ga samtidig mulighet til å trekke inn personlige erfaringer, tanker og meninger. På denne måten ble tema som jeg i utgangspunktet ikke hadde tatt med eller lagt vekt på, fremhevet og viktiggjort. Dette medførte at nye momenter og tankeprosesser ble iverksatt.

### 3.3 Intervjuprosessen

Jeg tok utgangspunkt i problemstillingen og de seks viktigste arbeidsmiljøfaktorene som Pål Molander beskriver, ved utformingen av intervjuguiden. Jeg valgt å utføre intervjuene på en delvis strukturert måte, der det ble brukt åpne spørsmål som oppfordret til refleksjon hos informanten. I guiden er det temaer og ferdig formulerte spørsmål. Noen spørsmål ble stilt ordrett, mens andre varierte utfra hva informanten allerede hadde nevnt i forbindelse med tematikken. Jeg avsluttet alle intervjuene med å spørre om det var noe informanten ville

tilføye eller utdype. Den delvis strukturerte måten å gjennomføre intervjuene på, la grunnlaget for at informantene selv kunne snakke om temaet og hva de mente var viktig. Alle intervjuene ble gjennomført 9. mars 2020. Intervjuene hadde en varighet fra 15 minutter til 50 minutter. Jeg benyttet meg av instituttets diktafon og har behandlet dataene i henhold til Norsk senter for forskningsdata (NSD) krav til personvernregelverket. Prosjektet er godkjent av NSD.

Etter gjennomføringen av intervjuene fulgte transkribering av intervjuene. Selve transkriberingen ble i første omgang gjennomført på ISS (Institutt for sosiologi og statsvitenskap ved NTNU) sin datasal, men etter tiltakene knyttet til covid-19, ble resterende lydopptak transkribert hjemme. En kategorikoding ved hjelp av det kvalitative tekstbehandlingsverktøyet hyperRESEARCH, var neste steg i behandlingen av empirien.

Kodingen av tekstmaterialet ble kategorikodet, det vil si at alle utsagn i intervjuene som omhandler de seks temaene jeg stilte spørsmål utfra, og én ekstra kategori som jeg har kalt «Tilføyd av informant». For eksempel utsagn som handler om rolleklarhet, har koden 'Rolleklarhet', og utsagn om verdier har koden 'Verdier', dette gjelder alle informantenes utsagn i samme kategori. Et mulig problem med å ekstrahere utsagn ved hjelp av et slikt tekstbehandlingsprogram er at konteksten kanskje ikke beholdes like godt som den originale transkripsjonen. Fordelen med å benytte dette verktøyet var for å lette på arbeidsmengden fremover i analysedelen. Ved at jeg da allerede hadde kategorisert og ryddet i tekstmateriale, vil jeg få en noe mindre jobb med å anvende teksten i analyse og drøfting.

Under etterarbeidet av intervjuene var det også andre tema som jeg ikke hadde tenkt mye over, som ble fremhevet. Informantene trakk frem flere tema, blant annet utfordringer med to lokasjoner Trondheim og Steinkjer, viktigheten av å ha høy tillit og samarbeid. Dette var tema som var veldig viktige for informantene og som de ønsket å legge ekstra vekt på. De nye temaene som kom til syne, var ikke totalt uavhengige av de temaene jeg hadde lagt opp til, men ser nye utfordringer og problemer knyttet til helhetsbildet av arbeidsplassen. Ved at de hadde muligheten til å snakke fritt og kunne snakke om hva de selv mente var viktig, fikk jeg et rikere og mer nyansert datamateriale.

### 3.4 Gyldighet

Relabilitet knytter seg til undersøkelsens data: hvilke data som brukes, hvordan de samles inn, og hvordan de bearbeides (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s. 229). All samfunnsforskning vil ha en forsker som på en eller annen måte er engasjert i temaet det forskes på. Idealet er nøytrale eller objektive observatører innenfor positivistisk tradisjon, men



i tradisjonell fortolkende tradisjon vil dette være umulig (Tjora, 2017, s. 235). Siden kvalitative dybdeintervju hører til under den fortolkende tradisjonen, vil det være umulig å ikke la enkelte forutinntatte tanker ligge til grunn.

Validitet knyttes til spørsmålet om de svarene vi finner i vår forskning, faktisk er svar på de spørsmålene vi forsøker å stille (Tjora, 2018, s. 80). Spørsmålene mine hadde utgangspunkt i ulike tema, det var riktig nok konkrete spørsmål som ble stilt, men det var også åpning for at informantene selv kunne tolke spørsmålene ulikt. Svarene jeg fikk var stort sett gode, og informantene hadde gode refleksjoner og tanker rundt undersøkelsens tematikk. Noen svar var korte, andre lengre. Det var ulik vektlegging av den enkelte informant, hvor mye de hadde å si om de seks ulike temaene. Med bare fire informanter er ikke utvalget stort nok til å generalisere. Dog ga informantene en god innsikt, slik at jeg kunne svare på oppgavens problemstilling.

Generaliserbarhet er knyttet til forskningens relevans utover de enheter som faktisk er undersøkt (Tjora, 2017, s. 231). Generalisering finnes i tre former innenfor kvalitativ forskning:

1. Naturalistisk generalisering: rapporteringen av forskningen er redegjort på en så god måte at *leseren selv* kan avgjøre om funnene er gyldige eller ikke.
2. Moderat generalisering: en strukturell forstand hvor forskeren beskriver i *hvilke situasjoner* funnene vil være gyldige.
3. Konseptuell generalisering: forskeren har utviklet *konsepter, typologier eller teorier* som har relevans for andre tilfeller eller de som er studert (Tjora, 2017, s. 239).

I debatten om kvalitative undersøkelser kan være generaliserbare, dukker begrepet overførbarhet opp. Dette kan forstås som en innsnevring av hva slags kvalitetsstempel forskningen tillegges (Tjora, 2017, s. 238). En undersøkelses overførbarhet dreier seg om hvorvidt den lykkes i å skape gode beskrivelser, begreper, tolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres (Johannessen et al., 2010, s. 231).

Hvorvidt min oppgave kan generaliseres kan diskuteres. Den gir innsikt i, og diskuterer viktig tematikk og problemstillinger og bidrar til en dypere kunnskap om fenomenet som undersøkes. Det kan neppe sies at oppgaven har stort nok utvalg eller dypt nok dykk inn i problematikken til å anvendes direkte som generaliserbar. På den andre siden kan like tilfeller som beskrives i oppgaven, både tematikk, konsepter og teorier anvendes. Med dette menes at

liknende tilfeller kan finne svar eller innsikt i denne oppgaven. Dermed kan en form for overførbarhet muliggjøres og være hensiktsmessig.

### 3.5 Hvordan data er presentert

I presentasjonen av empirien har jeg valgt å kun kategorisere etter hvilken rolle informantene hadde, enten som leder eller medarbeider. Ved å gjøre dette mener jeg at den enkelte informants anonymitet ivaretas. På samme tid er det essensielt for oppgaven at det skilles mellom leder og medarbeider i presentasjon og analyse av data. Dette på grunn av to ulike intervjuguides og for å se etter likheter og motsetninger i datamaterialet.

## 4 Empiriske funn, analyse og diskusjon

I dette kapitlet vil jeg presentere funnene fra datamaterialet, analysere empirien og diskutere opp mot relevant faglitteratur. Jeg har valgt å systematisere datamaterialet mitt ut fra intervjuguidens oppbygning. Der er det sju kategorier for å belyse problemstillingen. Dette er de seks kategoriene fra modellen, samt én ekstra kategori som ble lagt til for å vise hva informantene selv mener er viktig å fremheve. Mange av funnene kan virke som om de passer som hånd i hanske, noe som i seg selv gir et inntrykk av at ledelsen virkelig har gått aktivt inn for å gjennomføre tiltak som skal bedre arbeidsmiljøet og legge til rette for verdiskaping. Det er også slik at samspillet mellom lederne og medarbeiderne virker tilsynelatende svært godt på bakgrunn av de tiltakene som har blitt iverksatt. Akkurat dette effektivitets-, produktivitets- og kvalitetsarbeidet skal diskuteres og sees i sammenheng med de tre analytiske spørsmålene.

Det er selve arbeidet som gir verdiskaping er hovedfokuset i oppgaven, men disse faktorene er relevante for å kunne forklare prosesser, holdning er og kunnskap knyttet til problemstillingen. Jeg synes derfor det er viktig å utdype viktigheten av disse temaene for oppgavens helhetlige relevans. De empiriske funnene gir utgangspunkt for drøftingen.

### 4.1 Spørsmål 1 – Hva er det som motivere medarbeiderne til å nå seksjonens mål?

#### *Rolleklarhet*

Da jeg stilte spørsmål om faktoren ‘Rolleklarhet’, var det noe som var kjent for medarbeiderne. Begge medarbeiderne sa eksplisitt at seksjonen hadde jobbet med arbeidsmiljø, herunder rolleavklaring, forventinger og rammebetingelser. Det var også tydelig at medarbeiderne var klare på hvilken rolle de hadde i teamet, og seksjonen som helhet. De konkrete arbeidsoppgavene og arbeidsprosessene var noe medarbeiderne kunne fortelle om og reflektere rundt. Sammenslåingen av Nord- og Sør-Trøndelag fylkeskommune i 2018 medførte utfordringer den gangen da, og som har utfordringer knyttet til seg den dag i dag.

Disse utfordringene handler blant annet om kultur, endring i ansvarsområder, nye medarbeidere og overordnede mål. En medarbeider forteller om konkrete mål som teamet har hvor de skal levere stabile tjenester til alle lokasjonene i Trøndelag fylkeskommune:

*«Teamet mitt er Driftsteamet, eller, Team Drift som vi kaller oss, og da er det egentlig om å levere stabile tjenester til brukerne i Trøndelag fylkeskommune, og det er til 4500 ansatte og 20 000 elever».*

-Medarbeider

I spørsmål om de vet hva som forventes av dem som enkeltpersoner, er svarene tydelige på at de vet hva de skal gjøre, hvilke arbeidsoppgaver de har og bestemmer selv hvordan de skal utføres og hva som forventes som resultat. Medarbeiderne forteller at forventningsavklaring skjer både i formelle og uformelle samtaler og gjerne rundt kaffeautomaten. I den formelle settingen avklares disse forventningene og rammene gjennom såkalte én-til-én-samtaler, team- og seksjonsmøter.

*«Ja, det gjør jeg, sånn sett har jeg en veldig klar ledelse som gjennom samtaler, både formelle og uformelle, stiller krav og følger opp de leveransene jeg har. [...] Som regel er det ukentlige rapporter pluss noen uformelle samtaler i gangen, rundt kaffeautomaten rundt den type ting».*

-Medarbeider

Sitatet over beskriver hvordan 'Rolleklarhet' formidles gjennom formelle og uformelle samtaler. Forventninger og rammebetingelser snakkes også om i uformelle samtaler, og takhøyden mellom leder og medarbeider er stor. Dette resulterer i en god dialog der rolleklarheten er stor, medarbeiderne vet hva som skal leveres.

### *Krav og kontroll*

Når det gjelder 'Krav og kontroll' hadde ledere og medarbeidere ulike tilnærminger. For medarbeiderne handlet spørsmålene om innflytelse på arbeidsoppgaver og beslutninger som vedrører deres arbeid. Svarene viser at medarbeiderne er veldig fornøyde med innflytelsen på sine egne arbeidsoppgaver, de opplever en svært høy grad av autonomi. Når det kommer til beslutninger på et høyere nivå, har de ikke like stor påvirkning.

### *Innsats vs. belønning*

Spørsmål knyttet til 'Innsats vs. belønning' handler i hovedsak om tilbakemeldinger, både positive og konstruktive. Fokuset blir lagt til når og hvor ris og ros skal forekomme, og hvor

flinke medarbeiderne og lederne er til å gi tilbakemeldinger, samt hvilken tilbakemeldingskultur de har på team- og seksjonsnivå. Det er to sider av denne tilbakemeldingen og handler stort sett om tilbakemeldingskulturen der både ledere og medarbeidere er opptatt av å adressere konstruktiv kritikk til den person det gjelder på tomannshånd og at ros skal gis i plenum. En medarbeider beskriver viktigheten av at folk ikke skal bli hengt ut dersom de gjør noe feil. Det er som også er veldig viktig at det er takhøyde for å komme med tilbakemeldinger, både positive og negative, til andre medarbeidere og ledere. Det er også slik at dette med tilbakemeldinger er noe som ikke noe man bare går rundt og gir, det er ikke slik at man går og roser hverandre helt uten videre og heller ikke slik at man kritiserer hvert feiltrinn noen gjør. Dermed blir det en prosess der man skal finne en balanse mellom å gi positive tilbakemeldinger og gi konstruktiv kritikk. Vi ser i sitatet under hvordan tilbakemelding har vært i fokus og at det handler om å komme frem til et godt arbeidsmiljø der medarbeiderne spiller hverandre gode.

*«[...] i kulturarbeidet har ledelsen blitt flinkere på det, at de har tatt til seg at folk gjerne vil høre det dersom de har gjort noe bra. Men, og at vi skal være flinke på å si ifra hvis det er noe negativt da. Og da skal det gjøres på en slik måte at det ikke oppfattes så negativt for den mottakeren».*

-Medarbeider

Et annet moment som kom frem under denne kategorien var at på seksjonen er tydelig mannsdominert. Dette førte ofte til at samtaleevnene handlet om tekniske ting knyttet til arbeidsprosesser eller det ferdige produktet eller tjenesten, og at de følelsene man hadde før, under eller etter prosessen ikke ble snakket om. Dersom det var noe som ble opplevd som utfordrende, så var diskursen slik at de snakket om det tekniske ved selv arbeid, selv om det kunne være noe på det menneskelige plan. En medarbeider beskriver dette: *«Vi gir jo tilbakemeldinger i det daglige, men spiller mere på det tekniske enn det følelsesmessige».*

En av hovedfaktoren i ledelse av kunnskapsarbeidere er behovet og nødvendigheten av autonomi. Dette beskrives i faglitteraturen som helt avgjørende for at de som innehar arbeidsoppgaver som er basert på høy kunnskap og ekspertise skal kunne levere det best mulige produktet eller tjenesten (Irgens & Wennes, 2011, s. 14). Når den enkelte medarbeider har full beslutningsmyndighet og styrer arbeidsprosessen på egenhånd, er det stor grad av autonomi. Riktig nok har lederen gitt et rammeverk, der ressurser til rådighet, tid, kvalitet osv. er tydelig satt. Det er jo ikke slik at medarbeiderne ikke har behov for ledelse, men det har behov for en annen type ledelse (Irgens & Wennes, 2011, s. 14). Ved at medarbeiderne får så

stor grad av selvstyre og hele arbeidsprosessen styres av den enkelte, vil de også oppleve at arbeidsoppgavene er givende. Dette fører igjen til mestringstro, som har en rekke positive innvirkning på den enkelte medarbeider og arbeidsmiljøet. Når man føler at man har mestringstro, har man også høy kompetansemobilisering som bidrar til høy verdiskaping (Lai, 2013, s. 153).

Dette handler om hvordan lederne får brukt kompetansen til medarbeiderne på best mulig måte. Lav kompetansemobilisering fører ofte til svekket tillit til egen kompetanse, lavere psykologisk jobbtilfredshet, lavere følelse av verdi på jobben, lavere affektiv organisasjonstilknytning (mindre stolthet og glede over jobben i en gitt organisasjon). Det er en indirekte sammenheng mellom dårlig kompetansemobilisering og dårlig helse og økt sykefravær, som igjen fører til tap av verdifull kompetanse. Høy kompetansemobilisering fungerer beskyttende og vil kunne redusere kostbart sykefravær og at folk slutter i jobben (Lai, 2013, s. 155).

Ved at medarbeiderne opplever en stor grad av autonomi, vil også arbeidsprosessene oppleves som meningsfulle, interessante og givende. Dermed drives medarbeiderne av indre motivasjon som i seg selv er et gode og fører til positive virkninger utover den enkelte arbeidsprosessen. Verdiskapingen blir av en bedre kvalitet og enda mer effektiv. De tjenestene som seksjon IKT, eller på teamnivå yter, blir bedre på grunn av autonomi, mestringsledelse og indre motivasjon. Verdiskapingen hos de ansatte blir en direkte fortjeneste av måten seksjonen organiserer arbeidsprosesser og arbeidsmiljøet.

*«Frem til du er pensjonist, over halvparten av din våkne tid, bruker du med dine kolleger. Du bruker altså mer tid med de du jobber med enn de du har valgt som kone og fått tildelt som familie, skulle jeg til å si (ler litt). Det er ditt eget ansvar her å sørge for at din andre familien da, altså jobb-familien din, har det best mulig sammen».*

-Medarbeider

Over ser vi et sitat som skildrer hvorfor det er viktig å trives på jobb. Arbeidsmiljø handler ikke bare om hva lederen kan gjøre og faktisk gjør, men det er også viktig at medarbeiderne bidrar til et godt arbeidsmiljø. Det å dra på jobb hverdag og mistrives er ikke noe som er attraktivt eller helsefremmende på noen som helst måte. Åtte timer hver dag der man ikke føler seg velkommen eller ikke føler at de hører til, er helt forferdelig. Det er dermed alles ansvar at arbeidsmiljøet skal bli godt og at de ansatte skal trives sammen. Lederen skal legge til rette for at dette skal kunne gjøres, men det er alles, det kollektive ansvar som ikke må glemmes.

## *Ledelsesfaktorer*

Under faktoren 'Ledelsesfaktorer' fikk jeg litt ulike svar på hva de ulike informantene la i disse. Det var hovedsakelig et skille mellom fagansvar og personalansvar. Personalansvaret handler om hvordan oppgaver og utfordringer skal løses. Når det gjelder det faglige, var det viktig at det å spørre om hjelp ikke skulle være et nederlag, og at lederne ikke skulle komme inn og overstyre eller detaljstyre.

Personalansvaret handlet i grove trekk om to ting. Det første handlet om forventninger rundt hvem som skulle være 'problemfikser' i uenigheter. Det andre handlet om rolleklarhet. Særlig kunne det være utfordrende å «ha på seg riktig hatt» når det kom til prosjekter, her kan prosjekthierarkiet direkte stride med stillingshierarkiet. Det ble dermed viktig å være tydelig på hvilken rolle altså hvilken hatt, man har på seg når det kunne være tvil.

*«[...] Så det er veldig viktig, og det er en av de viktigste rollene jeg har vil jeg si som prosjektleder, er jo det å få prosjektgruppa til å fungere godt sammen. Skape den innbydes tilliten og troen på at prosjektet skal lykkes».*

-Medarbeider

Vi ser i sitatet over at det var også veldig viktig det med å legge til rette for, og skape en tro på at prosjekt skal lykkes. Dette er først og fremst et lederansvar.

## 4.2 Spørsmål 2 – Hvilke muligheter gir lederne sine medarbeidere for å bidra til verdiskaping?

### *Rolleklarhet*

Måten lederne formidler konkrete arbeidsoppgaver, tydelig rammer og forventninger skjer ofte via dialog. Ved å fortelle hva som skal gjøres, hvem som skal gjøre det, og gi de ressursene medarbeiderne trenger, har de gode forutsetninger til å gjøre en god jobb. Det er ledernes oppgave å delegerer oppgaver til rett medarbeider. Kompetansen til den enkelte medarbeider bør ha godt rollesamsvar med oppgaven som skal utføres (Lai, 2013, s. 158).

Under ser vi et sitat om hvordan en leder opplever ansvarsdelegering og hvilken posisjon han inntar i arbeidsprosessen.

*«Prater med dem, rett og slett. Vi har etablert det vi kaller én-til-én-samtaler, hvor vi en gang i måneden, så har jeg satt av en time til å snakke med hver enkelt. Hvor vi diskuterer det de har lyst til å snakke om og ting som jeg tenker er viktig da, det som handler om arbeidsmiljø og sånne ting. Men også gjerne er det en arena der de får luftet sine tanker, rundt tingenes tilstand og pleier ofte å spørre om hva de har lyst til å snakke om. Også er det jo av*

*og til ting som jeg har behov for å ta opp også, så det er en arena hvor vi på en måte diskuterer. Og det er klart at hvis vi starter med nye oppgaver som konkrete ting, så er det forventningsavklaring på hva som skal leveres og rammebetingelsene for å levere det, som vi diskuterer».*

-Leder

Lederne er veldig opptatte av at de formidler arbeidsoppgaver og at medarbeiderne selv velger hvordan de skal løses. Det er tydelig hvilken rolle lederne påtar seg, hvor de har en støttende funksjon, og lar medarbeiderne styre arbeidsoppgavene uten deres direkte kontroll.

#### *Ledelsesfaktorer*

Lederne er også opptatt av å gi medarbeiderne sine autonomi, de ønsker å gi de ressursene og rammene for at de skal lykkes. De ønsker ikke å detaljstyre, og ser på seg selv som støttespiller heller enn autoritet med ønsket om å overta ansvar. Lederne i seksjonen praktiserer mestringsorientert ledelse hvor de skal gi medarbeiderne oppgaver som resulterer i indre motivasjon og god måloppnåelse (Lai, 2013, s. 174) I sitatet under ser vi hvordan en leder tenker om sin rolle som tilrettelegger.

*«[...] Det er på en måte hvordan han som er min ansatt har det, hvilke utfordringer er det, er det noe jeg kan gjøre i forhold til å bistå? Også toucher vi selvfølgelig også hvordan det går med oppgaveløsninga, men på en måte, fokuset er ikke at han skal rapportere, gi status, vi er i fremdrift også videre, men så igjen om det er noe jeg kan på en måte tilrettelegge for, da. For en bedre arbeidsprestasjon rundt det her. For det faglige altså, vi driver jo veldig med å dyrke autonomi og slikt».*

-Leder

Lederne sier at det er veldig viktig det med å legge til rette for, og være til stede og hjelpe til der det var behov. Lederne var veldig opptatt av at det ikke skulle være langt mellom det å være medarbeider eller leder. Ved å legge lista lavt, var det åpent for å spørre om hva som helst, også kompliserte arbeidsoppgaver der lederne var veldig tydelig på at de skulle hjelpe, ikke overta. Det handler mer om å være en ressurs, å kunne bistå, enn å ta fra medarbeideren beslutningsmyndigheten sin. Faglig hadde lederne høy kompetanse og ekspertise på områdene de dekket og kunne dermed assistere arbeidsprosesser for medarbeiderne. I sitatet under beskriver en leder hvor viktig det er med kommunikasjon og få fremhevet at medarbeideren skal få støtte og ikke miste ansvaret for en oppgave dersom det er behov for hjelp.

*«Der er jeg litt forsiktig med å gå inn og på en måte hjelpe til fordi det blir raskt det som leder at ditt forsøk på å hjelpe til kan bli oppfattet som både detaljstyring og en befaling,*

*når det kanskje kun er forslag, ikke sant? Men det er jo det med å ha veldig åpne kommunikasjonslinjer, at de vet at det ikke er noe, det er ikke noe nederlag å spørre om hjelp for eksempel. Det er ikke noe som senere kommer til og brukt mot de det, hvis noen sliter med å gjennomføre på tid eller rett og slett står fast fordi det er vanskelig eller sånne ting. Det tenker jeg at, da spør jeg "er det noe jeg kan bidra med? Hva trenger du av meg for at du skal få dette til?».».*

-Leder

Det var et veldig stort fokus på at de skulle levere gode tjenester, og kunne være stolt over eget arbeid. Produktet eller tjenesten, altså det faglige eller tekniske var det som var viktig, ikke hvor mye tid eller ressurser som ble brukt.

### *Krav og kontroll*

For lederne hadde denne faktoren spørsmål knyttet til organisering av arbeidsoppgaver, krav til samhandling og kunnskapsdeling. En leder fortalte om utfordringer knyttet til kunnskapsdeling, når skal det gjennomføres, hva skal deles, hvem skal dele osv. Det er utfordringer knyttet til tid, og hvordan erfaringer og kunnskap skal deles i en hektisk arbeidshverdag. I motsetning til medarbeidere som ønsket autonomi, beslutningsmyndighet og arbeidsoppgaver som var interessante, ønsket lederne å skape gode rammer for kunnskapsdeling og samhandling. For lederne handlet det mer om hvordan arbeidshverdagen er organisert på, og hvordan de på best mulig måte kunne tilrettelegge for medarbeiderne sine.

*«Jeg tror det er viktig å få den forståelsen for hva folk egentlig holder på med, hvor mye tid det tar, hvilken tilgjengelig kapasitet man faktisk har det at man heller ikke overbooker folk, fordi det sliter på folk. [...] Men, man må ikke bruke den 20% på noe annet, den er på en måte reservert til, hva skal jeg si, arbeidsmiljø, egentid rett og slett, tid til å ha litt slakke, tenker jeg».*

-Leder

Ledere ønsker at det skal være 10 til 20% egentid/slakke for «pet project». Men tiden strekker ikke til. Planlegging for å unngå overbooking er også noe som lederne trekker frem som noe viktig. De mener at det å kunne ha litt egentid kan gi gode resultater og bidra til verdiskaping. I sitatet under beskrives hva egentiden kan brukes til, og som resulterer positivt for seksjonen.

*«[...] Og det blir mye reaktivt arbeid fremfor at folk her kan ha en 10% slakke til å drive med "pet-project" som de synes er spennende og som selvfølgelig er relevant for organisasjonen, men sånn at det faktisk er litt slakke til å gjøre noe de synes er kult da. Få eksperimentere litt og den biten der».*

-Leder



#### 4.3 Spørsmål 3 – Hvordan økes verdiskapingen seksjonen gjennom samspillet mellom lederne og medarbeidere?

##### *Kultur og klima*

Under ‘Kultur og klima’ handler tematikken for det meste om arbeidsmiljø og en tilbakemeldingskultur basert på tillit. Informantene beskriver her også om utfordringer med to lokasjoner. Arbeidsmiljø kan deles inn i to bolker fysisk og sosiopsykisk. Det fysiske arbeidsmiljøet handler om de tingene, utstyr og teknologi man har til rådighet, og det sosiopsykiske handler om hvordan man opplever å ha det på arbeidsplassen.

Tilbakemeldingskulturen som nevnt tidligere, handler om i hvilken setting man ga positive og negative tilbakemeldinger i. Tillit ble trukket frem som en ytterst nødvendig verdi for at de kunne gjennomføre sine arbeidsoppgaver og være selvstendige. Resultatene av å gi medarbeiderne høy grad av autonomi er at de opplever arbeidsplassen som et sted de ønsker å være og ønsker å yte sitt beste. Dette fører videre til gode sluttresultater og at kundene var tilfredse med produktet eller tjenesten de fikk. Problematikken med to lokasjoner og det å ha ansvar for dobbelt så mange mennesker og installasjoner, var noe som gjerne har blitt bedre med tiden. Dette er trolig en direkte konsekvens av det arbeid som seksjonen har gjort med å inkludere og skape et fellesskap.

*«Men, ellers så ser jeg jo det at i forhold til det man tenker tradisjonelt med arbeidskultur, at det med å være spredt over to lokasjoner, det er noe som vi, vet ikke om det blir litt sterke ord, men det er kanskje noe som er en utfordring da. Jeg modererte meg litt på slutten der (ler). Det opplever jeg at, det med å ikke se hverandre hver dag og det med kaffemaskina og den biten der kan være veldig utfordrende da».*

-Leder

Sitatet over viser til at det var stor usikkerhet knyttet til hvordan ting skulle gjøres, hvem skulle ha ansvar for hva og rent kulturelle aspekter ved fylkeskommunesammenslåinga i 2018. I intervjuene ble det fremhevet at de hadde det veldig bra før sammenslåinga og at de rutinene de hadde på de to lokasjonene var ulike. Måten de håndterte, utførte og forholdt seg til hverandre var annerledes. Dette opplevdes utforende i starten, men har blitt bedre gjennom tiltakene som har vært iverksatt. Tiltakene gikk ut på at medarbeiderne skulle bli kjent med hverandre på tvers av lokasjonene og at det skulle bygges en fellesskapsfølelse for hele seksjonen. Resultatet har blitt til at det er en generell tilfredshet med slik ting gjøres og er på i dag, og at arbeidsmiljø oppleves som godt innad i hele seksjonen.

Gjennom å gi autonomi, være en støttespiller og gi klare og tydelig rammer for hvordan arbeidsprosesser og resultat skal bli, gir lederne gode verktøy for at medarbeiderne skal kunne lykkes i jobben. God fagkunnskap og mulighet til å bistå i arbeidsprosesser, uten å ta styringen og detaljstyre medarbeidere, gjør lederne til gode premisskapere for verdiskaping.

Det å gi medarbeiderne de beste forutsetningene, tydelige arbeidsoppgaver, nok ressurser og mulighet til å bære sitt eget preg på resultatet, er nok noe av det viktigste lederne kan bidra med. Det er mange ulike momenter som er viktige i den rollen lederen innehar når det kommer til få medarbeiderne til å yte best mulig. Å være klare på så si hvem skal gjøre hva, hva som forventes av kvalitet, tidsbruk og hvem som skal være en del av arbeidsprosessen. Lederne har en sterk faglig bakgrunn og er opptatte av at kunnskap skal deles og at det skal være en kultur nettopp for kunnskapsdeling. Det er en stor tro på at ved å dele styrker og svakheter, og å stå sammen, vil gi positive utfall. Det er også derfor lederne har iverksatt teammøter, der hvor det deles både dagens arbeidsprosesser og eventuelle kurs, seminarer og liknende noen har deltatt på. Det er et meststringsklima der det oppfordres til å spille på lag, heller enn å fokusere bare på seg selv og egen vinning (Lai, 2013, s. 177).

Kunnskapsdeling er viktig for lederne og de mener dette skal etterstrebes på team- og seksjonsnivå. Etter at noen har vært på seminar eller liknende så skal det deles innad i teamet, men også om det er relevant, i hele seksjonen. I hvor stor grad dette skjer og gjennomføring av dette er avhengige av flere momenter, særlig gjelder dette å finne tid og anledning til å samle alle på tvers av teamene. Lederne er opptatte av kunnskapsdeling, men i hvor stor grad dette blir gjennomført i teamene og i seksjonene er varierende. Er medarbeiderne like opptatte av dette som lederne?

#### *Krav og kontroll*

Det ble også tatt opp hvordan medarbeiderne kunne føle seg utelatt når det kom til større prosjekter og særlig ble fylkeskommunesammenslåinga trukket frem som et eksempel på dette. Sitatet under beskriver hvordan medarbeiderne opplever autonomi.

*«Jeg føler jeg har veldig stor innflytelse på arbeidsoppgavene mine, jeg styrer hverdagen min i veldig stor grad selv. Får en del føringer og en del oppgaver som det skal forventes at skal løses. Men, hvordan det blir løst er egentlig opp til meg og gruppen min å finne ut av».*

-Medarbeider

Til forandring fra medarbeidernes tilnærming med hovedfokuset på innflytelse i eget arbeid, har lederne et litt annet fokus. Særlig vektla de kunnskapsdeling og hvordan dette kunne gi fordeler for teamet og/eller seksjonen. Måten lederne tenkte at kunnskapsdelingen skulle foregå og hva som kunne deles, ble gjerne satt til de møtene teamene hadde hver for seg. Men, de var også åpne for, og mente at det var viktig å dele relevant informasjon og kunnskap innad i hele seksjonen, og dersom det var hensiktsmessig, med andre seksjoner. Var det noen som hadde vært på seminar, kurs eller liknende, var de opptatte av at de som hadde vært der kunne dele noen av de viktigste momentene i plenum. Det var en stor tro på at det å dele kunnskap og spille på hverandre er ytterst viktig for å holde seg oppdatert og ha de beste forutsetningene man kan ha. Sitatet under viser hvilken innstilling lederne har til kunnskapsdeling.

*«For å gjøre på en måte alle i stand til å gjøre en bedre jobb, og det er jo læring av ting, [...] hvis noen er på et seminar, kurs, eller noe annet, at vi tar en liten sånn oppsummering, noen highlights for hele teamet, «i forrige uke var jeg på den konferansen her, det her var det mest spennende tema som ble tatt opp her er presentasjonene». Så at vi på en måte deler i teamet det vi har vært med på».*

-Leder

Først og fremst er det viktig å forstå viktigheten av et godt samspill mellom ledere og medarbeidere. Resultatet av gode relasjoner innad gir bedre og bedre produkter og tjenester over tid. Ved en kontinuerlig forbedring basert på tillit, at det er lov å gjøre feil, for å så lære av dem og utvikle seg, er helt avgjørende for at å finne nye muligheter å løse arbeidsoppgavene bedre på. Dette bygges på en gjensidig tillit og respekt som i aller høyeste grad bidrar til mer effektive arbeidsprosesser og muligheten til å finne nye og bedre løsninger.

*«Vi høster noen gevinster i form av det da og legger også til rette for at de seg imellom skal da på en måte dele kunnskap og på en måte si at det er greit at folk seg imellom bidrar kompetanseheving og det å dele erfaringer da».*

-Leder

Sitatet over beskriver hvorfor det å samhandle og spille hverandre gode er viktig. Noe som også gjenspeiles i dette er den rake motsetningen til andre IKT-bedrifter. Tynell (2002) beskriver hvordan Adore, en dansk IKT-bedrift som var bransjens beste på starten av 2000-tallet, beskriver sine arbeidsforhold. Medarbeideren forteller at de ofte jobber kveld, natt og i helger, og at de som regel må avlyse ferier og at mange ikke ser familien sin ofte. Allikevel har de kronisk dårlig samvittighet over arbeidsoppgaver de ikke rekker å utføre, og de

skammer seg over å som regel levere halvferdige og feilbare løsninger til kundene (Tynell, 2002). Dette viser til hvordan et dårlig samspill mellom ledere og medarbeidere fører til verdilekkasje.

Samhandling er helt avgjørende for verdiskaping, og som nevnt tidligere er det enormt viktig å gi de nødvendige rammene for å lykkes, ikke for å feile. Lederne legger premissene for best mulig arbeidsutførelse, men det er ikke bare viktig med støtte og samhandling i relasjonen leder-medarbeider.

Organisasjoner som lykkes preges av kombinasjonen av interessante og viktige arbeidsoppgaver, med faglig utviklingsmuligheter, altså frihet og autonomi til faglig virksomhet, med det desentraliserte ansvaret for markedet og sin egen og bedriftens økonomiske suksess (Rasmussen, 2007).

### *Verdier*

Informantene hadde et ulikt syn på viktigheten av, og bruken av verdier i arbeidshverdagen. Ved deres interne lederplattform og medarbeiderplattform, samt arbeidsgiverpolitikken til Trøndelag fylkeskommune, svarte de på spørsmål om hva deres retningslinjer tilsa at de skulle jobbe ut ifra. Informantene var enige i og hadde en god relasjon til sine egne seksjonsverdier, og en litt annen mot deres overordnede visjon. Det å ha noen litt nærere verdier som gjennomsyrrer deres arbeid, som var på sett og vis internalisert kontra noe som var abstrakt og svevende skapte et skille mellom «seg og sine» og «resten».

*«For det første synes jeg det er litt håpløst at det blir satt ned store arbeidsgrupper for å finne et slagord da for fylkeskommunen, det må jeg nå si da. Og jeg så det var mange tavler med mange forslag rundt det, så ender vi opp med "vi skaper historie" da, og for meg er det egentlig ganske så intetsigende egentlig, må jeg si».*

-Medarbeider

Trøndelag fylkeskommune har «Vi skaper historie» som visjon og «Åpen og nysgjerrig i holdning og modig og ansvarlig i handling» som verdier. Dette ble veldig lite nært den enkeltes arbeidshverdag og utgjorde på sett og vis ingen forskjell. Litt ironisk er det at det heller tillegges negative egenskaper når det ble brukt mye tid og store ressurser på å lage et slagord som de ansatte ikke kjenner seg igjen i.

På den andre siden har vi seksjonens egne verdier. Her handler det om «Tillit, respekt og lojalitet» og «Tillit, støtte, åpenhet og ærlighet». Innledningsvis under denne kategorien virket nok det med verdier som noe abstrakt, men refleksjonen rundt akkurat tillit og respekt åpnet

opp for hvorfor akkurat disse verdiene er satt i leder- og medarbeiderplattformen. Riktig nok har særlig tillit blitt nevnt flere ganger i andre deler av intervjuene som noe ytterst viktig. Blant annet tillit til at arbeidet blir utført på best mulig måte, tillit til at de oppnår best mulig resultat, og tillit til å gi tilbakemeldinger osv. Ærlighet til å stå for det noen sier og ærlig i den forstand at de tørr å si ifra dersom noe er bra, men også dårlig. Under ser vi et sitat som reflekterer rundt tillit i leder-medarbeider-relasjon.

*«Jeg kjenner i hvert fall veldig at vi etterleve det der i leder og medarbeiderrelasjonen, begge veiene. Og det kan jeg si fordi på en måte jeg sitter jo i den relasjonen, så det er det og det går faktisk begge veiene og det gjør det te alle sammen, det er det ikke noe unntak, og det er stor grad av tillit og vi er ærlige med hverandre og vi deler både fordeler vi har, det vi er gode på og de skavankene vi har da, med hverandre».*

-Leder

Verdiene som er satt i de nevnte plattformene, er et resultat av et samarbeid mellom lederne og medarbeiderne. På sett og vis skulle det vel kanskje være en selvfølge at de skal etterleve verdier de selv har satt, men så enkelt i praksis er det neppe. Stadige utfordringer, særlig tidsmessig, setter store prøvelser på disse verdiene.

#### *Tilføyd av informant*

Det var ulike ting som informantene hadde lyst til å vektlegge litt ekstra. Det varierte fra utfordringer knyttet til sammenslåinga av de to Trøndelagsfylkene i 2018, viktigheten av tillit og utfordring ved tidspress. De fleste påpekte et eller flere momenter som vi hadde snakket om tidligere i intervjuet, som de mente var såpass viktig å vektlegge ytterligere. Det var tydelig at dette var noe de var svært opptatt av og hadde brukt tid til å reflektere rundt.

Etter fylkeskommunesammenslåinga av Nord- og Sør-Trøndelag i 2018 har det skjedd enorme omveltninger i fylkeskommunen. Noe av det som ble fremhevet som de største utfordringene med dette var to ulike kulturer som skulle jobbe sammen fordelt på to lokasjoner. Mange av beslutningene skjer i uformelle samtaler i Trondheim, og dersom man er på Steinkjer, blir mye besluttet uten din påvirkning. Alle informantene nevnte hvordan beslutninger ofte skjer i uformelle samtaler rundt kaffemaskina i Trondheim. Dette er nok en konsekvens av at tre av fire ledere i seksjonen har fast arbeidsplass i Trondheim.

Det relasjonelle, det gode forholdet mellom lederne og medarbeiderne er kjempeviktig og avgjørende for at driften skal gå bra som den gjør. Et arbeidsmiljø der det spilles på styrker og utjevner svakheter resulterer i gode tjenester og et godt fellesskap. Dersom det har oppstått en

diskusjon og en uenighet, er det lov å ta et steg tilbake og reflektere rundt det som ble sagt. Det er helt greit å ta feil og erkjenne at man selv ikke alltid har rett. Arbeidsmiljøet oppfordrer til nytenking og kunnskapsdeling, og lov til å prøve og feile.

Tidens tann er absolutt noe som kan føles på kroppen. Et viktig poeng som kommer frem er det å ha forståelse av hva folk holder på med av arbeidsoppgaver og prosjekt og ha forståelse for at ting tar tid, og viktigheten av å la et prosjekt bli ferdigstilt før man går til neste. Troen på å ikke overbelaste medarbeiderne, det med å gi en 10-20% av tiden til egentid, gjør et mye mer realistisk arbeidsmønster. Hvis man ikke har noen fleksibilitet så faller alle prosjektene i grus dersom man blir syk, har sykt barn, eller at andre ikke-forutsette hendelser inntreffer.

## 5 Oppsummering og avslutning

I dette siste kapittelet av oppgaven vil jeg gi en kort gjennomgang av oppgavens tema, datagrunnlaget mitt, hovedfunnene på de tre analytiske spørsmålene og en oppsummering av diskusjonsdelen. Jeg vil også se litt på videre forskning på temaet verdiskaping og ledelse.

Oppgavens tema handler om verdiskaping i arbeid. Verdiskaping er resultatet av samhandlingen mellom ledere og medarbeidere som produserer tjenester til hele Trøndelag fylkeskommune. For å få en forståelse av hvordan dette samspillet fungerer, har jeg tatt utgangspunkt i seks kategorier. Disse kategoriene handler om ulike faktorer som er viktige for at arbeidsmiljøet skal være godt. Arbeidsmiljøfaktorene er: 'Rolleklarhet', 'Krav og kontroll', 'Innsats vs. belønning', 'Ledelsesfaktorer', 'Kultur og klima' og 'Verdier'. Arbeidsmiljøet er helt avgjørende for at ledere og medarbeidere skal kunne levere gode tjenester og produkter. Og det er i dette leddet verdiskapingen skjer og får betydelig konsekvenser.

Måten verdiskaping oppstår som en prosess består først og fremst gjennom samspillet mellom ledere og medarbeidere og hvordan arbeidet er organisert. Det er store fordeler i å gi medarbeiderne autonomi, beslutningsmyndighet, og å støtte opp dersom det trengs, gi den enkelte medarbeider troen på å lykkes, gi de nødvendige ressursene, være klar og tydelig på forventinger, innføre mestringsklima med fokus på kunnskapsdeling og samarbeid.

*Hva er det som motiverer medarbeiderne til å nå seksjonens mål?*

Indre motivasjon og mestringsfølelse er to av de viktigste faktorene for å gjøre en god jobb. 'Innsats vs. belønning' beskriver hvordan positive utfordringer, interessante arbeidsoppgaver og gode tilbakemeldinger fører til gode arbeidsresultater. 'Rolleklarhet' er en viktig faktor slik at medarbeiderne vet hva som forventes og hvilke arbeidsoppgaver de har og hvordan de skal

prioritere tiden sin. Gjennom klare og tydelig rammer, trenger ikke medarbeiderne og bruke tid på å organisere og planlegge.

*Hvilke muligheter gir lederne sine medarbeidere for å bidra til verdiskapingen?*

‘Rolleklarhet’ er avgjørende for at medarbeideren skal vite hva som skal gjøres.

‘Ledelsesfaktorer’ beskriver hvilke verktøy og egenskaper lederen innehar som gir sine medarbeidere best mulig utgangspunkt for å gjøre jobben sin på en best mulig måte. Sammen med ‘Krav og kontroll’ opplever medarbeideren klare forventinger, stor grad av autonomi og personlig utvikling.

*Hvordan økes verdiskapingen i seksjonen gjennom samspillet mellom ledere og medarbeidere?*

For at verdiskapingsprosessen skal være best mulig er det viktig å ha et godt arbeidsmiljø.

‘Kultur og klima’ er viktig for å motivere, interessere og utvikle gode tjenester og produkter.

Gjennom samhandling og kunnskapsdeling oppnår seksjon IKT gode løsninger gjennom samspill mellom medarbeidere og medarbeider, og leder og medarbeider. Stor vekt på læring og kunnskapsdeling fører til at verdiskapingen økes og resultatene blir bedre.

### **Hva er det som motiverer seksjon IKT i Trøndelag fylkeskommune sine mål?**

Det er flere faktorer som bidrar til et godt arbeidsmiljø hvor verdiskaping skjer. Lederne får motiverte og kunnskapsrike medarbeidere ved å gi de stor grad av autonomi og arbeidsoppgaver som gir en indre motivasjon. Høy grad av rolleklarhet er også et viktig for en god arbeidsprosess. En god tilbakemeldingskultur hvor både skryt og konstruktiv kritikk bidrar til at lederne og medarbeiderne i seksjonen spiller hverandre bedre. Ved å ha felles verdier oppnår seksjonen en kultur hvor mestring, kunnskapsdeling og samhandling settes i fokus. Det gode arbeidsmiljøet bidrar til at lederne og medarbeiderne produserer gode tjenester som gir verdiskaping og høy måloppnåelse.

Ved å intervju to ledere og to medarbeidere fikk jeg innsikt i de to rollene som jobber sammen. Jeg valgt å gå for et design med dybdeintervju med en konkret intervjuguide, med åpne spørsmål der informanten skulle reflektere og tenke. Spørsmålene jeg ønsket å svare på omhandlet de seks kategoriene ‘Rolleklarhet’, ‘Krav og kontroll’, ‘Innsats vs. belønning’, ‘Ledelsesfaktorer’, ‘Kultur og klima’, ‘Verdier’. Avslutningsvis i alle intervjuer åpnet jeg for at informanten selv hadde muligheten til å trekk frem noe som han syntes var viktig, dermed oppstå tilleggs-kategorien ‘Tilføyd av informant’. Jeg syntes det var viktig å la informanten få

denne muligheten til å fortelle om det de syntes var viktig for å få en større innsikt i deres arbeidshverdag. Gode arbeidsmiljø handler om tilrettelegging og organisering av selve arbeidet, dette er avgjørende for verdiskapingen.

### 5.1 Oppgavens begrensninger

Omfanget av oppgaven setter en rekke føringer på hva som kan forventes av funn.

Begrensningen av tid, antall ord og andre praktiske forhold gjør at oppgaven ikke kan sees i andre kontekster enn oppgavens art. Når dette er sagt, bidrar oppgaven til innsikt i IKT seksjonen i Trøndelag fylkeskommune og kan ha en viss overførbarhetsgrad til andre liknende organisasjoner. Generalisering i seg selv vil være umulig med et utvalg på fire personer. Empirien ble samlet inn ved en diktafon, transkribert på pc og kodet ved hyperRESEARCH. En utfordring med kodingen er at utdragene fra intervjuet blir tatt ut av kontekst og at utdragene kan virke fragmenterte.

Videre forskning og muligheter for en mastergrad kan handle om avstandsledelse. Denne tematikken ble godt synlig under covid-19-pandemien som inntraff under arbeidet av denne oppgaven. Relevante forskningsspørsmål vil derfor være hvordan slike utforutsette hendelser påvirker og utfordrer forventninger, forutsigbarhet og ledelsesfaktorer i ulike organisasjoner. Kommunikasjon og teknologi er totalt avgjørende for arbeidsdagen når hjemmekontor praktiseres i hele landet. Det er viktigere enn noen gang at det digitale fungerer som det skal og at tjenestene er stabile og tilfredsstillende. Seksjon IKT har en viktigere rolle enn noen gang før, og yter tjenester i en kritisk tid for organisasjonen. De ulike utfordringene knyttet til det fysiske- og psykiske arbeidsmiljøet er større enn noen gang, det å ha hjemmekontor, sitte i ensomhet og ikke samhandle som før, kan virke tyngende og vanskelig. Akkurat på grunn av dette er det viktig å se på andre typer ledelse og hvordan ledelse over distanse er viktig.



## 6 Referanseliste:

Auen, J., E. (2017, 7. april). Verdien av arbeid. NDLA Nasjonal Digital Læringsarena. Hentet fra: <https://ndla.no/nb/subjects/subject:3/topic:1:55212/topic:1:174435/resource:1:1781> [Sist lest: 29.04.20]

Irgens, E., J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner. Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Bergen: Fagbokforlaget.

Irgens, E., J. & Wennes, G. (2011). *Kunnskapsarbeid – om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. Fagbokforlaget: Bergen.

Johannessen, A., Tufte, P., A. & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt forlag: Oslo.

Lai, Linda. (2013). *Strategisk Kompetansestrategi*. Fagbokforlaget: Bergen.

Nasjonal overvåking av arbeidsmiljø NOA. (u.å.). Psykososialt/organisatorisk. Innsatsbelønning. Utviklingsmuligheter. Hentet 3. mai 2020 fra: <https://noa.stami.no/arbeidsmiljoindikatorer/psykososialtorganisatorisk/innsatsbelonning/utviklingsmuligheter/> [Sist lest: 03.05.20]

Næringslivets Hovedorganisasjon NHO. (2018, 9. januar). *Arbeidsmiljø: Pål Molander, direktør Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI), NHOs årskonferanse 2018* [Videoklipp]. Hentet fra: [https://www.youtube.com/watch?v=zKcE\\_fRShbQ](https://www.youtube.com/watch?v=zKcE_fRShbQ) [Sist sett: 03.05.20]

Rasmussen, B. (2007). Nye kontrollformer i (post)moderne organisasjoner. I: J. Hjelbrekke, Olsen O., J. & Sakslind, R. (red.) *Arbeid, kunnskap og sosial ulikhet*. Oslo: Unipub. 67-90 (23s).

Schein, E., H. (2016). *Organizational Culture and Leadership: Vol. Fifth edition*. Hoboken: Wiley.

Schiefloe, P., M. (2015). *Mennesker og samfunn. Innføring i sosiologisk forståelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Statens arbeidsmiljøinstitutt. (2018). *Faktabok om arbeidsmiljø og helse*. (STAMI-rapport, årgang 19, nr. 3). Oslo: Statens arbeidsmiljøinstitutt. Hentet fra: <https://stami.brage.unit.no/stami-xmlui/handle/11250/2558672> [Sist lest: 18.05.20]

Tjora, Aksel. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Gyldendal Akademisk: Oslo.

Tjora, Aksel. (2018). *Viten skapt. Kvalitativ analyse og teoriutvikling*. Cappelen Damm Akademisk: Oslo.

Trøndelag fylkeskommune. (2018). *Arbeidsgiverpolitikk 2018 – 2022, vedtatt av fylkestinget 4. oktober 2018*. Hentet fra: <https://www.trondelagfylke.no/globalassets/dokumenter/jobbe-hos-oss/arbeidsgiverpolitikk-2018---2022.pdf> [Sist lest 13.04.20]

Tynell, Jesper (2002). 'Det er min egen skyld' – Nyliberale styringsrationaler indenfor Human Resource Management, *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 4, 2, 5-24.

10-faktor (u.å.). Beskrivelse av de 10 faktorene. Hentet 2. mai 2020 fra: <https://www.10faktor.no/beskrivelse-av-de-10-faktorene> [Sist lest: 02.05.20]

## 7 Vedlegg

### 7.1 Vedlegg 1: intervjuguide ledere

#### Oppvarming

- Kan du fortelle litt om egen bakgrunn, hvordan endt du opp her?
- Hvor lenge har du jobbet her?
- Hvor gammel er du?
- Hvilken utdanning har du?
- Hvor mange har du ansvaret for?

#### Rolleklarhet

- Hva er hovedmålet til teamet ditt?
- Hva er din viktigste egenskap for at teamet skal nå målet teamet ditt har satt seg?
- Hva gjør du for at dine medarbeidere skal vite hva du forventer av dem?
- Hvem er dine viktigste samarbeidspartnere?
- Merker du noen endringer etter fylkeskommunesammenslåingen?
- *Intern/ekstern?*

#### Krav og kontroll

- Hvordan organiserer du teamets oppgaver? Evt: (*Gir du medarbeiderne høy grad av autonomi, eller liker du å være aktivt med i arbeidsprosessene?*)
- Hvilke krav stiller du til samhandling og kunnskapsdeling?
- Hvilken rolle har du oppimot arbeidsprosessene?

#### Innsats vs. belønning

- På hvilken måte gir du tilbakemeldinger til dine medarbeidere?
- Hvilke muligheter gir du medarbeiderne dine til å lære og utvikle seg? Hvordan kommer dette til uttrykk?

#### Ledelsesfaktorer

- Hva gjør du som leder for at det skal bli et godt arbeidsmiljø?
- Hvordan inspirerer du dine medarbeidere til nytenkning?

- Hvordan legger du opp til at medarbeiderne dine kan ha medvirkning?
- Hvilken ledelsesstil, rolle, (opptatt av faget eller målstyring?)

### Klima og kultur

- Hva gjør du som leder for å skape et godt arbeidsmiljø?
- Hva tror du er de viktigste faktorene for at dine medarbeidere skal oppleve arbeidsplassen som attraktiv og helsefremmende?

### Verdier

- Trøndelag fylkeskommune har som visjon «vi skaper historie», **hva legger du som leder i det?**
- **Hvilke verdier har du**, som du synes er viktige når du leder medarbeiderne dine?
- Trøndelag fylkeskommune har verdiene «åpen og nysgjerrig i holdning» og «modig og ansvarlig handling». **Hvordan mener du disse verdiene fungerer i praksis?**
- Seksjon IKT har disse følgende verdiene: tillit, støtte, åpenhet og ærlighet. **Hvordan mener du disse verdiene vises i praksis?**

### Avslutning

- Synes du det er noen viktige momenter som ikke har blitt nevnt?
- Er det noe mer du har lyst til å tilføye?

## 7.2 Vedlegg 2: intervjuguide medarbeidere

### Oppvarming

- Kan du fortelle litt om egen bakgrunn, hvordan endt du opp her?
- Hvor lenge har du jobbet her?
- Hvor gammel er du?
- Hvilken utdanning har du?

### Rolleklarhet

- Hva er seksjonens/teamets hovedmål?
- Hvordan vet du hva som forventes av deg i jobben din?
- Hva er dine arbeidsoppgaver?
- Hvem er dine viktigste samarbeidspartnere?
- Merker du noen endringer etter fylkeskommunesammenslåingen?

### Krav og kontroll

- På hvilken måte opplever du at du har innflytelse på arbeidsoppgavene dine?
- På hvilken måte opplever du å ha mulighet til å påvirke viktige beslutninger som vedrører arbeidet ditt?

### Innsats vs. belønning

- Hvordan gir dere i teamet tilbakemeldinger til hverandre?
- Hvor flink er lederen din til å gi deg tilbakemeldinger?
- Hva opplever du som belønning i jobben din?
- Når opplever du at du har gjort en god innsats og hva betyr det for deg?

### Ledelsesfaktorer

- Hvilke forventninger har du til lederen din?
- Hva er en god leder for deg?
- Hvordan kan du gjøre lederen din bedre?

#### Klima og kultur

- Hvordan kan du bidra til et godt arbeidsmiljø?
- Hvordan gir du tilbakemelding til dine kollegaer?
- Hva betyr jobben for deg?

#### Verdier

- Trøndelag fylkeskommune har som visjon «vi skaper historie», **hva legger du som medarbeider i det?**
- **Hvilke verdier bruker du i din arbeidshverdag**, er disse i tråd med seksjonens/ teamets verdier?
- Trøndelag fylkeskommune har verdiene «åpen nysgjerrig i holdning» og «modig og ansvarlig handling». **Hvordan mener du disse verdiene fungerer i praksis?**
- Seksjon IKT har disse følgende verdiene: tillit, respekt og lojalitet. **Hvordan mener du disse verdiene vises i praksis?**

#### Avslutning

- Er det noe du tenker jeg også burde ha med for å belyse hvordan arbeid?
- Er det noe mere du ønsker å tilføye?

## 8 Brev til informanter

### **Deltakelse i forskningsprosjekt knyttet til bacheloroppgave om**

### ***Verdiskaping i arbeid* ved Institutt for sosiologi og statsvitenskap, NTNU**

**Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se hvordan ledere i en organisasjon bidrar til økt verdiskaping for medarbeidere og organisasjonen som helhet. I dette skrevet får du informasjon om prosjektets mål og hva deltakelse vil innebære for deg.**

#### Formål

Prosjektet har som formål å se hvordan ledere samarbeider og motiverer medarbeiderne sine til verdispaning, både på et personlig plan, men også organisatorisk. Omfanget på prosjektet vil være mellom 6000-9000 ord. For å besvare oppgavens problematikk stilles det tre analytiske spørsmål som besvares ved intervjuene. De aktuelle spørsmålene handler om motivasjon, muligheter for selvstyre og samarbeid.

Dette er et studentprosjekt, som innebærer analyse av data fra kvalitative intervju. Opplysningene samlet inn i oppgaven vil bare brukes til denne. Dersom det er aktuelt å bruke opplysninger til annet formål, som undervisning eller andre forskningsprosjekt, vil du bli kontaktet. Som bacheloroppgave er dette et studentprosjekt som skal oppfylle grunnleggende krav til vitenskapelig kvalitet og etikk.

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

NTNU, Institutt for sosiologi og statsvitenskap, er ansvarlig for prosjektet.

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

Siden prosjektet handler om samspillet mellom ledere og medarbeidere, er det derfor behov for å ha personer som faller under disse to kategoriene. Din bakgrunn og stilling er derfor av interesse, og avgjørende for at prosjektet skal kunne utføres. Du har dermed blitt spurt for å hjelpe meg i å besvare spørsmål tilknyttet bachelorgraden min.

Jeg har fått formidlet informasjon om mitt prosjekt av Arnstein Eidsmo, som har bidratt til å anskaffe informanter til prosjektet. Han har innhentet samtykke til at informantene er villige til å la seg intervju av meg.

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

Du blir invitert til et intervju som varer mellom 20-60 minutter. Intervjudeltakelse vil kunne innebære lydopptak av samtalen. Lydopptakene blir spilt inn på en diktafon og transkribert i etterkant av intervjuet. Selve intervjuene vil bli slettet etter at de er overført til en pc.

### **Det er frivillig å delta**

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

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

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun student og prosjektansvarlig som vil ha tilgang ved behandlingsansvarlig institusjon. Lydopptak vil bli tatt opp på diktafon, uten tilkobling til internett eller telenett. Etter opptak vil opptaket transkriberes av studenten selv på en adgangsbegrenset, stasjonær maskin på NTNU, som administreres av Instituttet. Under transkriberingen anonymiseres opplysninger som kan identifisere deg som person. Etter dette slettes lydopptaket. Det vil ikke være noen opplysninger som kan knyttes til deg som person i den ferdige bachelor-oppgaven.

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

Prosjektet skal etter planen avsluttes 22.05.20 Ved prosjektslutt vil alle personopplysninger og opptak være slettet.

### **Dine rettigheter**

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

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

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU, Institutt for sosiologi og statsvitenskap, har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- NTNU Institutt for sosiologi og statsvitenskap, ved veileder eller prosjektansvarlig
  - Prosjektansvarlig for SOS2900 Bacheloroppgave i sosiologi: førsteamanuensis Gunhild Tøndel, tlf. 99250660, [gunhild.tondel@ntnu.no](mailto:gunhild.tondel@ntnu.no).
  - Veileder: Petter Grytten Almklov, tlf. 91897207, [petter.almvklov@ntnu.no](mailto:petter.almvklov@ntnu.no).
- NTNUs personvernombud: Thomas Helgesen, tlf 93 079 038, [thomas.helgesen@ntnu.no](mailto:thomas.helgesen@ntnu.no)
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personvertjenester@nsd.no](mailto:personvertjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig  
(Kursansvarlig/veileder)

*Student*

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet verdiskaping i arbeid, 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)

