

## Forord

Denne studien har jeg skrevet som en avsluttende oppgave på masterprogrammet i organisasjon og ledelse på NTNU, med spesialisering i relasjonsledelse. Å skrive denne masteren har vært et lærerikt prosjekt. Jeg er takknemlig for muligheten til å studere og fordype meg i et fag som interesserer meg stort. Jeg har lært mye nytt både om faget og meg selv.

Prosessen har gitt meg stunder med utålmodighet og frustrasjon, men flest stunder fylt av engasjement, faglig fordykning og følelsen av å være «på riktig hylle».

Det er mange jeg ønsker å takke for at denne masterreisen ble så fin som den ble.

Takk til informantene som lot meg få innblikk i deres historie og erfaringer. Takk for at dere delte erfaringer så ærlig, og for at jeg har fått lære.

Takk til veilederen min. Gjennom diskusjoner på ulike stadier i prosessen har du hjulpet meg til å synliggjøre mitt bidrag. Takk for at du har hengt med på tempoet mitt, for at du har fått meg til å bremse og ta et steg tilbake.

Takk for heiarop, high fives og sjokolade fra mine fine kolleger!

Takk til venner og familie - jeg verdsetter dere så høyt! Takk for støtte, omsorg og nødvendige avbrekk.

Jeg er takknemlig for å ha hatt så mange fine, kloke mennesker rundt meg underveis i prosessen. Omtanke, raushet og tilstedeværelse – både når det har gått godt og når det har gått trått. Dere har vært passe dyttende og bremsende pådrivere gjennom hele prosessen. Jeg føler meg heldig.

Jeg ser fram til å ta i bruk ny ervervet kunnskap – og til å fortsette å lære og erfare!

Håper du finner oppgaven min interessant! God lesing!

Trondheim, 31.mai 2021



## Sammendrag

Jeg har i denne oppgaven forsket på fenomenet autonomi blant kunnskapsmedarbeidere. Studiens målsetning er å belyse og utvikle ny kunnskap om autonome medarbeidere slik at både medarbeidere og ledere kan mestre bedre i rommet mellom frihet og avhengighet. Det har ledet fram til følgende problemstilling: *Hvordan opplever kunnskapsmedarbeidere autonomi?*

Studien tar utgangspunkt i teorier om autonomi, ledelse, motivasjon, tillit og anerkjennelse. Et av hovedfunnene fra litteraturdelen er at autonomi fremstilles som en svært viktig betingelse for å få motiverte kunnskapsmedarbeidere, hvor mer blir omtalt som bedre enn mindre. Videre funn er at begrepet autonomi i stor grad blir rettet mot selve individet. Det er lite problematisert hvordan dette oppleves i en arbeidsrelatert kontekst, og hvordan dette påvirker organisasjoner og ledelse av disse.

Jeg har valgt en kvalitativ, fenomenologisk metode for å svare på problemstillingen. Datainnsamlingen er basert på intervjuer av seks kunnskapsmedarbeidere i ulike bransjer. Intervjukandidatene er plukket ut med bakgrunn av at de har stor grad av autonomi i arbeidet. Etter analysen, som besto av koding og kategorisering, kom jeg fram til at autonomi rammes inn av fire prosesser. De fire prosessene er *handlingsrom, tillit, relasjonskompetanse og anerkjennelse*. Disse prosessene oppleves videre gjennom ulike relasjonelle forhold som skapes i samhandlingen mellom leder og medarbeider.

Studios funn og potensial er å verdsette relasjonen mellom leder og medarbeider. Gjennom jevnlig utforskende dialog gis man mulighet til å gjøre autonomiens handlingsrom passelig romslig, anerkjenne arbeidet og medarbeideren, samt at det gis mulighet for å bygge tillit og trygghet i relasjonen. De fire fremtredende funnene og prosessene vil kunne være verktøy for å reflektere over hvordan man både skal være en god autonom kunnskapsmedarbeider og en god leder for kunnskapsmedarbeidere. Det kan være et uforløst potensial i å se at verdien av disse prosessene er av betydning også for autonome, selvdrevne kunnskapsmedarbeidere.

## **Innhold**

Forord.....	1
Sammendrag .....	2
1. Innledning.....	5
2. Teori.....	7
Kunnskapsarbeid .....	7
Autonomi.....	8
Relasjonsorientert ledelse.....	10
Transformasjonsledelse .....	12
Autonomistøttende ledelse.....	13
Motivasjon.....	15
Kontrollert og autonom motivasjon.....	16
Tillit.....	18
Relasjonskompetanse.....	19
Anerkjennelse.....	21
3. Metode .....	23
Forskningsdesign .....	23
Datainnsamling.....	24
Valg av informanter (inkludering og eksklusjon) .....	24
Utarbeidelse av intervjuguide .....	25
Gjennomføring av intervjuene .....	26
Analyse av data.....	27
Metodediskusjon.....	29
Sterke og svake sider ved metodevalget.....	29
Validitet (gyldighet) og reliabilitet (pålitelighet) .....	29
Troverdighet .....	30
Etiske betraktninger .....	31
4. Resultater og analyse av funn .....	33
Handlingsrom .....	33
Tillit .....	36
Relasjonskompetanse.....	39
Anerkjennelse.....	42
5. Diskusjon .....	45
Oppsummering av funn.....	45

Hvilke prosesser opplever kunnskapsmedarbeidere er av betydning for å mestre autonomi? .....	47
Hvorfor handlingsrom? .....	47
Hvorfor tillit? .....	49
Hvorfor relasjon? .....	51
Hvorfor anerkjennelse? .....	53
Hvilken betydning har ledelse for at kunnskapsmedarbeidere skal mestre autonomi? .....	57
Hvordan være en god autonom medarbeider? .....	57
Hvordan lede autonome medarbeidere? .....	58
Studiens styrker og begrensninger .....	61
Studiens praktiske og teoretiske implikasjoner .....	62
Studiens potensial for videre forskning .....	62
6. Avsluttende kommentarer .....	63
<b>7. Litteraturliste</b> .....	64
<b>8. Vedlegg</b> .....	70
<b>Vedlegg 1, samtykkeerklæring</b> .....	70
<b>Vedlegg 2, intervjuguide</b> .....	73

## 1. Innledning

Arbeidslivet har gått gjennom store endringer de siste tiårene (Langfred & Rockmann, 2016) og kjennetegnes i dag av å være et kunnskapsbasert arbeidsliv (Amundsen, 2019). I tråd med utviklingen har det vokst fram begreper som kunnskapsarbeid og kunnskapsarbeidere (Pyöriä, 2005). Kompetanse er blitt en av de sentrale driverne av verdiskapningen i arbeidslivet. Denne utviklingen har gitt medarbeidere større ansvar, myndighet og autonomi.

Litteraturen fremhever fordelene og de positive effektene ved å gi kunnskapsmedarbeidere autonomi i egen arbeidshverdag. Jobbautonomi og autonomiopplevelsen er ifølge Kuvaas og Dysvik (2018) en av de aller viktigste behovsdekningene for at man skal ha motiverte medarbeidere. Pål Molander, direktør i STAMI, fremhever autonomi som norsk arbeidsmiljøsgull [https://www.youtube.com/watch?v=zKcE\\_fRShbQ](https://www.youtube.com/watch?v=zKcE_fRShbQ). Det er, slik jeg ser det, også blitt en allmenn oppfatning at frihet og autonomi er en av nøklene både for økt produktivitet, trivsel og arbeidshelse. Autonomi er bra, mye autonomi er enda bedre – og oppfatningen er at dette skaper den friheten vi alle ønsker oss i jobben.

For å få brukt kunnskapen sin på en best mulig måte trenger kunnskapsmedarbeideren tillit og autonomi (Amundsen, 2019). Det kunnskapsbaserte arbeidslivet har derfor også medført andre krav til ledelse. Forskning indikerer at kunnskapsmedarbeidere yter best når de i mindre grad opplever seg styrt av ytre kontrollmekanismer og belønningssystemer (Amundsen, 2019). Tradisjonelle lederfunksjoner som å planlegge, velge arbeidsmetoder, overvåke arbeidet og ta beslutninger vil i stor grad kunne overlates til medarbeiderne selv.

Autonomi fremstilles altså som et nøkkelbegrep, men hvilke prosesser må løpe parallelt for at autonomien faktisk skal skape gull i arbeidshverdagen? Handler autonomi i arbeidslivet om å være selvbestemmende og oppleve frihet uavhengig av krav, rammer og ledelse? Eller er autonomi en prosess som skapes og oppleves i relasjon med andre? Som i en dans som stadig endrer takt og retning, hvor man både skal mestre det å danse alene, men også kunne danse i samskapt bevegelse med andre?

Denne teksten utforsker kunnskapsmedarbeideres opplevelse av autonomi i arbeidet. Formålet med studien er å belyse og utvikle ny kunnskap om autonome medarbeidere slik at både medarbeidere og ledere kan mestre bedre i rommet mellom frihet og avhengighet. Med bakgrunn i en slik målsetting dannes følgende problemstilling:

*Hvordan opplever kunnskapsmedarbeidere autonomi?*

I lys av overordnet problemstilling så vil denne oppgaven adressere følgende to forskningsspørsmål:

*Hvilke prosesser opplever kunnskapsmedarbeidere er av betydning for å mestre autonomi?*

*Hvilken betydning har ledelse for at kunnskapsmedarbeidere skal mestre autonomi?*

I neste kapittel vil jeg presentere det teoretiske rammeverket jeg har brukt. Deretter presenterer jeg metodevalget jeg har gjort for denne masteroppgaven. I kapittel 4 viser jeg resultatene og funnene fra de kvalitative intervjuene jeg har gjennomført. Disse resultatene analyseres i kapittel 5 ved at jeg diskuterer funnene mine opp imot de teoretiske perspektivene. Videre besvarer jeg oppgavens problemstilling, forklarer oppgavens teoretiske og praktiske implikasjoner og presenterer noen forslag til videre forskning.

## 2. Teori

I dette kapitlet presenterer jeg oppgavens teoretiske rammer og begreper. Jeg søker i denne masteroppgaven å belyse hvordan autonomi oppleves av kunnskapsmedarbeidere. For å belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene har jeg funnet relevant teori. I dette kapitlet vil jeg redegjøre for kunnskapsarbeid, autonomi, ledelse, motivasjon, tillit, og anerkjennelse.

### Kunnskapsarbeid

Kompetanse har lenge vært en sentral driver av verdiskapningen i arbeidslivet. Enkelt sagt består begrepet kunnskapsarbeid av både kunnskap og arbeid (Amundsen, 2019). Peter Drucker (1959) blir trukket fram som en av de første i litteraturen som brukte begrepet kunnskapsarbeider om en ny type ansatte. Dette var ansatte som på selvstendig basis utførte arbeidet sitt i kraft av en kompetanse de hadde ervervet seg, og var dermed i mindre grad avhengig av direktiver, instruksjoner og kunnskap fra andre – som for eksempel ledere eller formenn (Amundsen, 2019, s. 117).

Kunnskapsarbeidere kjennetegnes ifølge Irgens og Wennes (2011) av høy kompetanse ervervet gjennom konsentrasjon, hardt arbeid, utdanning og praksis. Dette inkluderer også den erfaringsbaserte kompetansen medarbeideren har skaffet seg gjennom læring i det daglige arbeidet. Drucker (1999) og Robertson og Swan (2003) definerer kunnskapsarbeid som komplekse og problemløsende arbeidsoppgaver som krever prosessering av informasjon og et mangfold av ferdigheter i en autonom kontekst.

Morgeson og Humprey (2006) har gjennom sitt arbeid operasjonalisert begrepet kunnskapsarbeid. De fant empirisk støtte for fem karakteristiske kjennetegn ved kunnskapsarbeid. De fem kjennetegnene presenteres i modellen under.

Tabell 1: Kjennetegn ved kunnskapsarbeid (Amundsen, 2019, s. 117)

<b>Kjennetegn:</b>	<b>Beskrivelse:</b>
Autonomi	Grad av frihet til å planlegge, gjennomføre og beslutte i arbeidet
Jobbkompleksitet	Hvor komplekse og sammensatte arbeidsoppgavene er

Informasjonsprosessering	Hvor mye informasjon som må tas stilling til og vurderes i arbeidet
Problemløsning	I hvilken grad arbeidet krever nye ideer og løsninger
Mangfold av ferdigheter	I hvilken grad arbeidet krever flere ferdigheter for å bli løst

I en tabell av flere faktorer velger jeg å avgrense fokuset mot autonomi da det begrepet er direkte koblet mot problemstillingen denne oppgaven søker å belyse. Jeg vil i neste avsnitt redegjøre for autonomibegrepet sett i lys av en arbeidsrelatert kontekst.

### Autonomi

Begrepet autonomi er formet av de greske ordene autos (selv, egen) og nomos (lov, regel, styre) og betyr direkte oversatt selvstyre, selvstendighet eller selvbestemmelse (Amundsen, 2019). Filosofen Immanuel Kant definerte autonomibegrepet allerede på 1700 – tallet. Å være autonom er for Kant å benytte seg av fornuften og tørre å bruke sin egen forstand. Videre må mennesket rive seg løs fra andres ledelse, gjennom dette utvikle sitt autonome subjekt, og ha frihet til å ta gode valg:

*«Oplysning er menneskets udgang af den selvforskyldte umyndighet. Umyndigeten er mangelen på evnen til at bruge sin forstand uden den andens ledelse. Selvforskyldt er denne umyndighet, når årsagen til den ikke ligger i forstandens mangler, men i manglende beslutsomhed og mod til at bruge din egen forstand...» (Oettingen, 2009:35).*

I organisasjonspsykologien viste Herzberg`s Tofaktorteori i 1959 at det å ha ansvar og kontroll over egen arbeidssituasjon var viktig for å fremme motivasjon og trivsel.

Autonomibegrepet ble også introdusert som et viktig trekk ved arbeidsoppgaver for å fremme en gunstig psykologisk tilstand i Hackman og Oldhams motivasjonsmodell (Hackman & Oldham, 1976). De definerte autonomi som den frihet arbeidstaker har til å gjøre arbeidet på den måten han selv ønsker (Einarsen & Skogstad, 2000, s. 174 – 178).

Autonomi sees på som en svært viktig betingelse hos kunnskapsmedarbeidere: «Autonomy may be the most critical concern in knowledge worker teams, as knowledge workers prefer autonomy more than any other job characteristic» (Janz et al., 1997, s. 879). Litteraturen fremhever i stor grad at autonomi er en særdeles viktig faktor for forklaring av blant annet indre motivasjon, arbeidsprestasjoner og helse relaterte forhold i arbeidslivet (Amundsen,



2019, s. 45). Humphrey, Nahrgang & Morgeson (2007) viste i en stor metastudie av jobbkarakteristikkmodellen at jo høyere autonomi, jo mer tilfreds var medarbeiderne med ledelsen, kolleger og jobben, og desto større forpliktelse hadde de til organisasjonen og jo høyere indre motivasjon hadde de. Ved høy grad av autonomi går forhold som stress, angst, utbrenthet, rollekonflikt, rolletvetydighet og sykefravær ned (Kuvaas & Dysvik, 2018). I forskning gjort på autonomi ser det ifølge Dehlin og Skrøvseth (2020, s.53), ut til at forståelsen av autonomi er noe kunnskapsmedarbeidere har mer eller mindre av, og der *mer* synes å være bedre enn *mindre*.

Langfred & Rockmann (2016) viser til at arbeidslivet har endret seg drastisk de siste tiårene, men at autonomibegrepet fremdeles forstås likt som på 70tallet. Det henvises til at Hackmann og Oldhams motivasjonsmodell kom når arbeidslivet hadde helt andre rammer enn dagens kunnskapsbaserte arbeidsliv. De tradisjonelle antakelsene om at arbeid er noe som foregår på en fast plass, til fast tidspunkt, med klare metoder og under leders overvåkning er ikke lenger representativt (Langfred & Rockmann, 2016). Autonomibegrepet har fått mye oppmerksomhet både i forskning og i populærvitenskapelig litteratur (Langfred & Rockmann 2016). Fokuset i forskningen har i stor grad blitt rettet mot selve individet og fordeler individet har av autonomi, blant annet at medarbeidere gis frihet til å designe egne jobber og skape egne tilpassede arbeidsbetingelser. Dette vil gi medarbeidere mulighet til å forme arbeidet, utnytte potensialet med sin unike kunnskap som igjen vil medføre økt opplevelse av meningsfylt arbeid og økt motivasjon. Langfred og Rockmann (2016) viser videre til at det i forskning har blitt viet lite oppmerksomhet rundt hvordan individets behov for autonomi påvirker organisasjoner og ledelse av disse.

Autonomi bygger altså på en verdi om å kunne *bestemme over seg selv*, om å kunne *treffe egne valg uten å bli styrt eller kontrollert av andre*. (Dehlin & Skrøvset, 2020, s. 53).

Morgeson og Humphrey (2006) definerer autonomi som frihet til å planlegge arbeidet, frihet til valg av arbeidsmetode og frihet til å ta beslutninger som vedrører egen arbeidssituasjon. Amundsen (2019, s. 137) forklarer autonomi med relativt like termer som Morgeson og Humphrey (2006), men tar også inn en annen dimensjon i sin operasjonalisering av begrepet: *autonomi vil si at medarbeiderne har egenmakt og frihet til selv å planlegge arbeidet, velge arbeidsmetode, ta beslutninger og utvise faglig skjønn innenfor sitt handlingsrom*. Det er interessant at Amundsen i sin forklaring setter autonomi inn i en kontekst som handler om noe større enn bare individet. Dette finner jeg også problematisert hos Dehlin og Skrøvset (2020)

som sier at autonomi ofte blir mangelfullt forstått, og marginalisert kun som et resultat av å fjerne seg fra andres innvirkning, å være fri fra noe(n) (Dehlin & Skrøvset, 2020, s.56).

Arbeidslivets endringer har ført til at medarbeidere gjennom delegering er blitt gitt en legitim makt og autonomi til å kunne ivareta ansvaret og arbeidsoppgavene sine. For at man skal kunne bruke kompetansen sin på best mulig måte trenger medarbeideren tillit og autonomi (Langfred & Rockmann, 2016). Amundsen (2019) viser som tidligere nevnt viktigheten av å ta inn dimensjonen handlingsrom i forståelsen av autonomibegrepet. Handlingsrommet hvor autonomien skal utøves innenfor er tolkbar og må gjennom undersøkende dialog klargjøres slik at leder og medarbeider har en felles forståelse av hvordan det ser ut (Espedal & Kvitastein, 2012). Dette er en kontinuerlig prosess som stadig må utforskes i dialog og samspill mellom leder og medarbeider (Amundsen, 2019). Autonomien er dermed ikke total, den befinner seg innenfor et handlingsrom som definerer grensene for autonomien (Amundsen, 2019, s. 141).

Gitt dette er ledelse en viktig faktor for at autonomi skal mestres i praksis, og at kunnskapsarbeid ikke nødvendigvis skal foregå i frihet fra ledelse. Jeg vil i det neste avsnittet redegjøre for ledelse. Ledelse er et bredt forskningsfelt med mange ulike ledelsestilnærminger. Jeg velger å fokusere på de relasjonelle aspektene av ledelse og vil i neste avsnitt redegjøre for ulike menneskeorienterte ledelsestilnærminger.

### Relasjonsorientert ledelse

Det finnes mange måter å betrakte ledelse på. Scientific management – tradisjonen reduserte ledelse i organisasjoner til mekanisk styring (Taylor, 1911). De kjente Hawthorne – undersøkelsene (Mayo, 1933) lette etter fysiske faktorer i arbeidsmiljøet som kunne være motiverende og som kunne bidra til å øke produktiviteten. Her kom det til syne at arbeiderne ble inspirert av selve forskningsprosessen, og den oppmerksomheten og anerkjennelsen de fikk av å bli forsket på. Det å bli møtt og sett av forskerne, var det som skapte selve motivasjonen. Betydningen av menneskelige kvaliteter som emosjoner, anerkjennelse og relasjoner ble verdsatt som viktige faktorer.

Viktigheten av relasjoner finner jeg også støtte for hos Spurkeland (2017). Relasjonsledelse er en menneskeorientert ledelsestilnærming som ikke bare kan kjøpes eller studeres, den baserer seg på at man har en naturlig interesse for mennesker og på forholdet mellom mennesker (Spurkeland, 2017). Gjennom utøvelse av relasjonsledelse går man inn i samspill med andre mennesker hvor dialogen står sentralt. Det er viktig at ledere investerer i selve relasjonen til

den de skal lede, her legges grunnlaget for tillit i relasjonen og medarbeiders selvstendighet. Gjennom denne relasjonsbyggeprosessen vil medarbeidere vite hva som forventes. Når relasjonen er på plass, trengs det lite kontroll og ledelse da tillitsforholdet ordner det meste. Gjennom relasjonsorientert ledelse gis medarbeidere mulighet til å få brukt sine ressurser og utløst sin energi i et samspill med organisasjonen, medarbeideren blir gitt frihet. Med frihet kommer også tydelige grenser i samspillet med andre gjennom hensyn til relasjonelle forpliktelser og organisatoriske forventninger. Mennesker gjør sine avtaler basert på dialog og gjensidig forståelse. Spurkeland (2017) hevder at god relasjon erstatter det meste av skriftlighet og formalisering. Gjennom å investere tid i kjennskap til medarbeideren vil frihet bli basert på tillit til både kompetanse og personlighet. Når en medarbeider får frihet til å utføre arbeidet etter eget ønske og etter eget faglig valg, kan en leder stole på at det blir gjort.

En relasjonell kvalitet mellom leder og medarbeider fører til lojalitet og forventningsavklaringer hvor partene forstår rammer, målsettinger og spilleregler. Men dersom relasjonen svekkes eller pleies dårlig oppstår det usikkerhet rundt forventninger knyttet til både atferd og prestasjoner. Gjennom å kjenne medarbeiderne åpnes det opp for stor grad av selvledelse og frihet. En leder må vite hvilken frihet som ønskes, og som kan innfris. Er det utrygghet i relasjonen blir hele fundamentet for å stole på medarbeideren borte. For å utvikle slike relasjoner må man ta del i og vise engasjement for det den / de andre er interessert i. I en ledelseskontekst vil nære relasjoner på arbeidsplassen fremme virksomhetens måloppnåelse (Adriaenssen, Adriaenssen Johannesen & Johannessen, 2017).

Relasjonsledelse skiller mellom ledelse og administrasjon. Spurkeland (2017) hevder at ledelse av mennesker er det som forsømmes mest av dagens ledere. Dette finner jeg støtte for hos Ekman (2012) som sier at dagens arbeidsliv er preget av mye administrasjon og lite lederskap, at mer skal gjøres på kortere tid. Administrativt lederskap og lederskap utgjør to ulike måter ledere kan arbeide på. Administrativt lederskap handler om å følge opp og planlegge, utvikle ulike strategi – og policydokumenter, handlingsplaner, møtevirksomhet ol. Administrative oppgaver kan ofte utføres uten at leder behøver å ha nærkontakt med medarbeiderne (Ekman, 2012). Lederskap handler om å skape en følelse av samhold i organisasjonen omkring felles verdier. Lederskap handler om å etablere relasjoner og tillit mellom leder og medarbeider (Ekman, 2012).

## Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse og Bernhard Bass (1985, 1996) teorier har hatt betydelig påvirkning på den moderne ledelsesforskningen. Kjernen i teorien er skillet mellom transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. Transaksjonsledelse blir beskrevet som en utveksling eller byttehandel mellom leder og medarbeider, hvor belønning og straff er virkemidler for å fremme innsats. Transaksjonsledelse består av to hovedelementer (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 430):

1. Aktiv bruk av belønninger for å oppnå atferd som er målrettet.
2. Avviksledelse, som innebærer at lederen kun griper aktivt inn i den operative aktiviteten hvis ikke alt går som planlagt.

Transformasjonsledelse innebærer å spille på følelser, der leder må aktivere og sette ord på de følelser som befinner seg i alle mennesker, å lede gjennom hjerte framfor hjerne. Gjennom transformasjonsledelse styrer lederne medarbeidernes oppmerksomhet mot hensikten og visjonen de jobber for, skaper engasjement og interesse for felles mål og verdier (Erichsen, Solberg & Stiklestad, 2018, s. 65). Transformasjonsledelse er en form for ledelse som gjør medarbeiderne oppmerksom på betydningen av verdien i arbeidet og stimulerer dem til å søke fellesskapets beste heller enn egeninteressen (Yukl, 2013). Transformasjonsledelse har en klar positiv effekt på medarbeidernes tilfredshet og yteevne. I kunnskapsintensive organisasjoner er det nødvendig med mye kompetanse og / eller fleksibilitet i den operative utøvelsen av arbeidet. Ledelsen må lytte og lære, og passe seg for å gå i veien. Et generelt poeng er på ha «minst mulig» med «best mulig» ledelse (Sørhaug, 1996).

Transformasjonsledelse handler om å få medarbeiderne til å yte mer enn det som kan forventes gjennom å bruke fire elementer, *de fire I-ene* (Bass og Avolio, 1994):

1. *Inspirerende motivasjon*. Leder legger vekt på motivasjons, inspirasjon, samspill, lagånd, entusiasme og optimisme. Lederen må være bevisst de mulighetene fremtiden bringer for virksomheten. Sentralt i dette er at lederen har tro på virksomhetens visjon og gjennom kommunikasjon mobilisere medarbeiderne til å ønske å realisere langsiktige mål og visjon. Sentralt i visjoner står ofte verdier som rettferdighet, ansvarlighet og frihet.
2. *Idealisert innflytelse*. Inspirasjon av ansatte til å yte noe ekstra, gjerne ved at ledere fremstår som synlige rollemodeller. For å få til dette må ledere bygge opp tillit hos medarbeiderne og gjennom dette få medarbeidernes respekt og ønske om å etterligne

lederen. Tillit får lederen ved at det er samsvar mellom atferd og de verdier som visjonen bygger på.

3. *Individuell støtte / individualisert oppmerksomhet.* Å ta hensyn til den enkelte, følge opp på en personlig måte slik at hver enkelt får følelsen av å være respektert og bety noe. Leder er nøye med og flink til å se og ivareta den enkelte medarbeiders behov for utvikling.
4. *Intellektuell stimulering.* Å stimulere ansatte til intellektuell utvikling gjennom å gi medarbeiderne utfordring og fremme selvstendighet og kreativitet.

### Autonomistøttende ledelse

Å skape gode betingelser for autonomt arbeid er et viktig kjerneområde for ledelse. Dette innebærer å skape rom slik at medarbeidere får større egenmakt og frihet til selv å planlegge arbeidet, velge arbeidsmetode, ta beslutninger og utvise faglig skjønn (Amundsen, 2019). Autonomistøttende ledelse kjennetegnes ved veiledende atferd, støtte og forståelse mellom leder og medarbeider. Videre kjennetegnes det av at leder anerkjenner arbeidstakers perspektiver, oppfordrer til initiativ, tilbyr muligheter for valg og innspill, og unngår bruk av belønning og sanksjoner for å motivere til atferd (Slemp, Kern, Patrick & Ryan, 2018). Kontroll og styring i lederrollen kan dermed reduseres til fordel for en styrking av medarbeideres muligheter, motivasjon og mestring til å arbeide autonomt. En naturlig konsekvens av dette er at instruksjoner og beslutninger tatt av leder i det daglige arbeidet blir mindre (Houhton & Yoho, 2005). Amundsen (2019) presiserer at denne reduserte avhengigheten ikke betyr at kontaktbehovet mellom leder og medarbeider reduseres tilsvarende. Det vil fortsatt være et behov for lederstøtte knyttet til motivasjon, læring og kompetanseutvikling samt avklaring av grenser for handlingsrommet og retning for arbeidet som skal gjøres. Dette legger føringer for relasjonen mellom leder og medarbeider hvor det bør legges mindre vekt på kontroll, styring og overvåking og mer vekt på retning, rammer og relasjonell støtte (Amundsen, 2019, s. 137).

Autonom motivasjon kan bli undergravet eller styrket av omgivelsene. Motivasjon vil bli omtalt senere i teorikapittelet. Den autonome formen for motivasjon stimuleres av eksterne faktorer. Autonomistøttende lederatferd er en sentral ekstern faktor. Ledere kan støtte autonomt arbeid gjennom tre prinsipper (Amundsen, 2019, s. 138):

- Fremme autonomi og tydeliggjøre rammebetingelser – for å skape frihet under ansvar.
- Fremme motivasjon og engasjement i arbeidet – for å håndtere autonomien.
- Fremme læring og kompetanseutvikling – for å håndtere autonomien.

Stone mfl. (2009) gir forslag til seks prinsipper som ledere kan ta i betraktning for å skape autonom motivasjon og hvordan dette kan implementeres i virksomheter, også i litteraturen omtalt som autonomistøttende ledelse. Her er noen korte beskrivelser av disse prinsippene:

1. Stille åpne spørsmål og invitere til at medarbeidere deltar i å løse viktige utfordringer. Dette kan gjøres ved å invitere til utforskende og støttende dialog, stille åpne spørsmål med et ønske om å få fram medarbeidernes perspektiver.
2. Lytte aktivt, forstå og anerkjenne medarbeidernes perspektiv. Dette kan gjøres ved å stille åpne spørsmål som må etterfølges av det å lytte aktivt. Medarbeidere opplever gjennom dette en autonomiorientert leder, opplever å få økt sosial støtte fra sin leder samt at det styrker tilliten en medarbeider har til sin leder.
3. Tilby de ansatte ulike valg innenfor organisasjonsstrukturen og klargjøre ansvarsområder.
4. Gi oppriktig og positiv tilbakemelding som anerkjenner initiativ, og saklig, ikke – dømmende tilbakemelding på problemer. Det er viktig å legge til rette for positiv feedback på ærlige tilbakemeldinger som anerkjenner initiativ, uten å virke dømmende. For å styrke autonomi og – kompetanseopplevelsen, den indre motivasjonen og prestasjonene bør medarbeidere involveres i viktige forhold og få positive tilbakemeldinger når de tar initiativ til forbedringer. Hvis man virkelig ønsker initiativ, bør man gi positive tilbakemeldinger for at medarbeideren tar initiativ, ikke bare når man synes initiativet er en god ide.
5. Minimere tvungen kontroll slik som belønninger og sammenligning med andre. Sats heller på at organisasjonen skal produsere, at medarbeider skal trives og at de grunnleggende behovene er tilfredsstilt.
6. Utvikle talenter, dele kunnskap og erfaringer for å fremme kompetanse og autonomi.

Selvbestemmelsesteorien (denne vil bli omtalt senere i teorikapittelet) fremmer at dersom man jobber med de grunnleggende behovene vil man bygge en solid grunnmur som vil skape autonomt motiverte medarbeidere (Stone, Deci, & Ryan, 2009). Alle disse behovene er mulig å påvirke fra et ledelsesståsted, nemlig ansattes opplevelse av jobbautonomi, opplevelse av

samhandling med andre i jobbutførelsen samt opplevelse av nærmeste leders evne til å stimulere den ansattes ferdighetsutvikling, autonomi og kompetanseopplevelse (Kuvaas & Dysvik, 2018).

Kuvaas og Dysvik (2018) omtaler at det er positive sammenhenger mellom en sosial relasjon til leder og dekning av behovene i selvbestemmelsesteorien – autonomi, kompetanseopplevelse og tilhørighet, og motsatte funn for en transaksjonell relasjon til leder. Ledere bør ifølge Kuvaas og Dysvik (2018) tone ned den formelle autoriteten i relasjonen til sine medarbeidere, og ikke basere ledelse på «gjør du det for meg, så får du det av meg». Det å opptre formelt korrekt i tråd med juridisk definert styringsrett er ikke tilstrekkelig for å få produktive medarbeidere. Ledere må bli kjent med sine medarbeidere, stole på sine medarbeidere og by på seg selv. De må bli kjent med medarbeiderne sine. Dette er forutsetninger for gjensidig tillit og produktive medarbeidere.

Dialog er et viktig verktøy for ledelse, og i dialogen ligger det mulighet til læring, utvikling og motivasjon (Erichsen et.al., 2018). Autonomi er også en sentral del av indre motivasjon (Deci & Ryan, 2000), og indre motivasjon er ofte endret til autonom motivasjon i nyere forskning (Gagne & Deci, 2005). Jeg vil derfor i det neste avsnittet utdype motivasjon nærmere.

## Motivasjon

Teorier om motivasjon skiller mellom ytre og indre motivasjon. Ytre motivasjon refererer til at drivkraften til atferden kommer fra ytre belønninger. Eksempler fra arbeidslivet er at vi gjør jobben vår utelukkende for å oppnå ytre belønninger som lønn, bonus, få skryt, for å oppnå forfremmelse eller for å unngå å bli oppsagt. Kilden til motivasjonen ligger utenfor det å gjøre selve jobbaktiviteten, men er knyttet til resultatet som følger av den (Kuvaas & Dysvik, 2018).

Indre motivasjon referer til at man antar at medarbeidere liker å gjøre en god jobb, at de ønsker å utvikle ferdighetene sine og at de frivillig gjør oppgaver som bidrar til å nå organisasjonens mål. Indre motivasjon referer til at atferden er utført med bakgrunn i indre belønninger som indre tilfredshet ved å gjøre en god jobb, glede eller at vi opplever mening knyttet til de oppgavene vi utfører (Gagnè & Deci, 2005). Forskning indikerer at kunnskapsarbeidere arbeider og yter best når de opplever å være indre motivert, kjenner på det meningsfulle og interessante ved selve arbeidsoppgavene (Amundsen, 2019).

Både indre og ytre motivasjon vil i mange situasjoner være til stede samtidig, den viktigste forskjellen mellom de to er hvorvidt hovedkilden til motivasjonen ligger innenfor eller utenfor en jobbaktivitet. For arbeidsoppgaver eller jobber hvor kvalitet, forståelse, læring, utvikling og kreativitet er indre motivasjon en effektiv kilde til gode prestasjoner (Kuvaas & Dysvik, 2018). Empirisk forskning på jobbdesign viser at indre motivasjon øker med opplevelsen av mening, ansvar og kunnskap. Kildene for å få disse opplevelsene er jobber som krever variasjon i ferdigheter, som gir grunnlag for oppgaveidentitet og oppgavebetydning samt jobbaunomi og tilbakemelding på utført arbeid (Kuvaas & Dysvik, 2018). Kuvaas og Dysvik (2018) fremhever at behovsdekningen for autonomi er det aller viktigste i bidraget til indre motivasjon.

Selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2017; Gagne & Deci, 2005) er en motivasjonsteori som i likhet med andre motivasjonsteorier også startet med et skille mellom ytre og indre motivasjon. Selvbestemmelsesteorien framhever tre basale psykologiske behov som må være til stede for at en optimal utvikling, integrasjon, motivasjon og psykologisk velvære skal kunne oppfylles (Deci & Ryan, 2000, s. 227). Disse basale psykologiske behovene er *kompetanse, autonomi og tilhørighet*. Behovene er medfødte og er essensielle for at psykologisk vekst, integritet og velvære skal kunne skje (Deci & Ryan, 1985; Deci & Ryan, 2000, s. 229). Behovet for autonomi handler om opplevelsen av å handle ut fra ens egne verdier, ta bevisste valg og beslutninger og utøve selvbestemmelse. Behovet for kompetanse handler om det å føle at vi mestrer omgivelsene, har mulighet til å bruke og utvikle kompetansen vår samt at vi har tro på at jeg har kompetanse og evner til å påvirke jobben og utfallet i jobben. Behovet for tilhørighet viser til det å føle en tilknytning til andre, føle at andre bryr seg og respekterer oss, at vi bryr oss og respekterer andre. Tilhørighet handler også om opplevelsen av å være en del av et tilfredsstillende og støttende miljø, oppleve gode relasjoner på jobb (Stone et.al., 2009). I denne teorien er skillet mellom kontrollert og autonom motivasjon imidlertid mer sentralt enn skillet mellom indre og ytre motivasjon. Jeg vil i neste avsnitt redegjøre for kontrollert og autonom motivasjon da dette er koblet opp mot oppgavens problemstilling.

### Kontrollert og autonom motivasjon

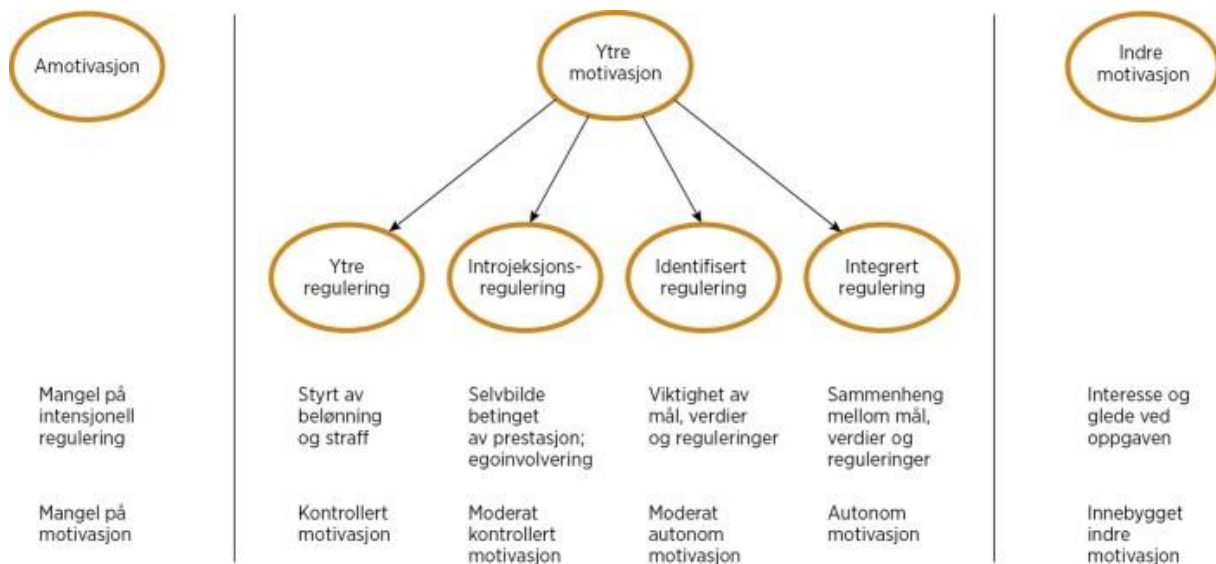
Selvbestemmelsesteorien skiller mellom kontrollert og autonom form for motivasjon og teorien antar at vi mennesker drives av ulike typer ytre motivasjon. Teorien skiller mellom fire typer ytre motivasjon, og er mer eller mindre autonome (Ryan & Deci, 2002):



1. *Ytre regulering*: refererer til atferd og handlinger som er initiert og opprettholdt av ytre betingelser. Et eksempel på dette kan være at vi utfører en handling for å få belønning eller for å unngå straff. Dette kalles kontrollert motivasjon da det er ytre faktorer som styrer denne atferden.
2. *Introjeksjon*: beskriver atferd og handlinger som bunner i at vi vil oppnå en følelse av stolthet eller unngå en følelse av skam eller skyldfølelse.
3. *Identifisert regulering*: handler om en følelse av frihet og vilje fordi atferden er i tråd med egen identitet og egne mål.
4. *Integrert regulering*: identifiseringen er en integrert del av en selv gjennom at verdien av handlingen er integrert med andre aspekter av vårt arbeid og liv.

Sammen med indre motivasjon, representerer identifisert og integrert regulering autonome former for motivasjon. Desto mer en atferd er internalisert, jo mer blir den en del av en selv. Dersom ingen av de basale psykologiske behovene blir tilfredsstilt, og det kun er eksterne faktorer som regulerer atferden, vil det resultere i ytre regulering. Dersom man gjennom arbeidet opplever tilfredsstillelse av behovene for kompetanse og tilhørighet vil det resultere i introjeksjonsregulering. Dersom behovene for autonomi og kompetanse blir tilfredsstilt vil det resultere i identifisert, integrert eller indre regulering (Gagne & Deci, 2005, s.337). Olafsen, Halvari, Forest og Deci (2015) fant i sin studie at det var sterk korrelasjon mellom tilfredsstillelse av de grunnleggende psykologiske behovene og autonom jobbmotivasjon.

De ulike typene av motivasjonsregulering kan plasseres på et kontinuum som viser grad av autonomi.



Figur 1: Motivasjonskontinuumet (Gagné & Deci, 2005).

Jeg vil i siste del av teorikapittelet se nærmere på viktige menneskelige aspekter, nemlig tillit, relasjonskompetanse og anerkjennelse.

### Tillit

Tillit er relasjonens bærebjelke (Spurkeland, 2017). Tillitsfulle relasjoner preges av en grunnholdning om at vi vil hverandre godt, og at vi støtter hverandre. Det vi gjør i praksis bekrefter at disse forutsetningene i relasjonen er gjeldende. Ved gjentatte tillitsbrudd vil en relasjon ødelegges og forbindelsen vil løses opp (Spurkeland, 2017).

Spurkeland (2017) presenterer flere kjennetegn for at relasjonen har nådd tillitsfasen. Deriblant at partene kan forutsi det meste av hverandres atferd, at de har god innsikt i emosjonelle sider hos hverandre og at partene tar opp irritasjoner og problemer i relasjonen. Spurkeland viser videre til at målet med enhver relasjon som ønsker å skape noe sammen er å nå tillitsfasen. Fasen kan ikke nås i kortere samarbeidsforhold, men det krever tid å komme dit.

Tillit mellom leder og ansatt er sentralt for ledelse (Spurkeland, 2017). Relasjonsledelse handler om å ta vare på og bry seg om sine ansatte. Den mellommenneskelige lederstilen kan ikke bare kjøpes eller læres, den må ifølge Spurkeland (2017) basere seg på en oppriktig interesse for menneskeverdet og mellommenneskelige forhold.

Å slippe opp for kontroll og i stedet stole på sine medarbeidere er en sentral betingelse for ledere som ønsker å støtte opp under medarbeidere med autonomt arbeid (Amundsen, 2019). Autonomi er relevant for tillit, det å stole på andre og det å bli stolt på.

Et resultat av tillit er at medarbeideren får stor grad av jobbautonomi (Erichsen et.al., 2018). Dette gir medarbeideren handlingsfrihet, selvstendighet, muligheter for å utvise faglig skjønn og medbestemmelse over egen arbeidshverdag. Tillit mellom leder og medarbeider skaper mulighet for å utvikle et effektivt gjensidig handlingsrom basert på tillit (Houghton & Yoho, 2005). Når medarbeidere har tillit til lederen sin, leverer de bedre arbeidsprestasjoner, viser mer ekstrarolleatferd og har en høyere affektiv organisasjonsforpliktelse (Dirks & Ferrin, 2002). Autonomi kan være et uttrykk for at medarbeidere opplever å bli stolt på. Det å bli stolt på av leder forklares av Deutsch Salamon og Robinson (2008) som at medarbeidere opptrer mer ansvarlig jo mer tillit de opplever. Når ledelsen stoler på sine medarbeidere og de opplever tillit, tar de altså mer ansvar for å nå organisasjonens mål. Skal tillitsbasert ledelse fungere sier Amundsen (2019) at leder har et spesielt ansvar for å fremme gode relasjoner med sine medarbeidere gjennom dialog og undersøkende kommunikasjon. Tillit er avhengig av at medarbeiderne både er i stand til og villige til å fylle autonomt arbeid. Dette krever selvledelse.

Moldjord og Hybertsen (2015) viser i sin studie av piloter som tjenestegjorde i Afghanistan i 2010 til to typer tillit: rolletillit og sårbarhetstillit. Rolletilliten baserer seg på forventninger til en funksjon, mer enn selve personen som innehar funksjonen. Ved manglende tillit, kan det oppstå et behov for styring, noe som begrenser handlerommet til den enkelte. Rolletillit bygges opp gjennom erfaring og faglig kompetanse. Sårbarhetstillit bygger relasjoner. Det bygges gjennom at den enkelte står fram som et eksempel, tør å innrømme feil, får anerkjennelse, samt gir og får tilbakemeldinger. For å innrømme feil og for at man skal gi ærlige tilbakemeldinger er man avhengig av å ha opparbeidet sårbarhetstillit. Sårbarhetstillit refereres også til som relasjonell tillit og moralsk tillit. Fellesnevneren er tryggheten til å kunne være sårbar. Det er først og fremst prosesser mellom mennesker som her blir beskrevet, og derfor vil denne kunnskapen også trolig være overførbart til andre bransjer, og overførbart til et leder – medarbeiderperspektiv. Dette er spørsmål jeg vil drøfte i diskusjonskapittelet. I neste avsnitt vil jeg se nærmere på to viktige prosesser som påvirker relasjonen mellom mennesker, nemlig relasjonskompetanse og anerkjennelse.

### Relasjonskompetanse

Alt samarbeid mellom mennesker foregår i en relasjonell sammenheng. Alle mennesker trenger relasjonskompetanse for å delta i arbeidslivet. Relasjonskompetanse er læren om samarbeid og dekker ferdigheter, evner, og holdninger som et menneske trenger for å etablere, utvikle, vedlikeholde og reparere kontakten med andre mennesker. Relasjonskompetanse er

også læren om spenningsfeltet mellom mennesker, hvordan vi påvirker hverandre og gjør hverandre gode eller dårlige. Å ha god relasjonskomptanse er spesielt avgjørende for ledere (Spurkeland, 2017). Medarbeidere som opplever at leder har god relasjonskompetanse, vil akseptere og godta lederen sin. Medarbeidere som gir sin leder lav score, sliter med å akseptere og godta lederen sin (Spurkeland, 2017).

I relasjonsledelse legges det vekt på en kommunikasjonsform som skjer mellom to likeverdige parter og oppstår når ledere er åpne for å lytte til argumenter og innspill fra sine medarbeidere (Spurkeland, 2017). Ledere har et ansvar for å bidra til god kommunikasjon i virksomheten. Kommunikasjon er en svært viktig faktor for et godt samspill, samarbeid og motivasjon på arbeidsplassen. *Kommunikasjon* betyr «gjøre felles», «felles forståelse», «meddele» (Erichsen et.al., 2018). Gode tilbakemeldinger står sentralt der hvor kommunikasjon er relatert til å dele – der målet er å skape en god forståelse og felles opplevelse. Kommunikasjon er et middel for å skape, påvirke og bevare gode relasjoner. Sentralt i kommunikasjon ligger dialogen – en likeverdig og balansert samtale som er en brobygger mellom egne og andres synspunkter. Dialogen kjennetegnes av gjensidig tillit, lytting, spørsmål og en grunnleggende undring for å forstå andres oppfatninger og standpunkter (Erichsen et.al., 2018). Gode relasjonelle ledere er spørrende og tør å vise manglende kunnskap, forståelse og innsikt (Spurkeland, 2017).

Åpen kommunikasjon tyder på tillit (Edmondson, 1999). Kommunikasjon og tillit påvirker hverandre gjensidig. Åpen dialog skaper tillit, som igjen bidrar til enda bedre dialog og enda sterkere grad av tillit. Gjennom regelmessig dialog åpnes muligheten for at det skjer en koordinering og samstemming av forventninger, noe som kan være tillitsoppbyggende. Det er viktig at ledere har en løpende og undersøkende dialog med sine medarbeidere. (Mishra & Mishra, 2013).

I et godt leder – medarbeider forhold så må det være en levende og aktiv relasjon hvor tillit og effektiv kommunikasjon står i sentrum. Når partene i en relasjon blir døve for hverandres tilbakemeldinger, relasjonsbåndene svekkes, kontakt uteblir og respekt for hverandres roller minsker, må en av partene være villig til å si ifra om det som er utilfredsstillende i relasjonen (Spurkeland, 2017). Hvis målet er å bygge en sterk relasjon, er det avgjørende at begge parter er imøtekommende og tar initiativ (Erichsen et.al., 2018). Relasjonen mellom leder og medarbeider utvikler seg over tid i et gjensidig samspill og relasjonskvaliteten vil være ulik fra den ene leder – medarbeider relasjonen til den andre (Dansereau, Graen & Haga, 1975). Kvaliteten på relasjonene vil i stor grad være et resultat av at leder og medarbeider behandler

hverandre på en anerkjennende og respektfull måte. Anerkjennelse og betydningen av dette vil bli omtalt i det neste avsnittet.

## Anerkjennelse

Medarbeidere vil bli sett – og verdsatt. For en leder vil det å se og anerkjenne medarbeiderne kunne fremme et godt arbeidsliv. Opplevelsen av å bli sett er en av de viktigste motivasjonsfaktorene en leder skal være seg bevisst (Adriaenssen et.al., 2017).

Opplevelse av mestring er sterkt relatert til den feedback man får på prestasjonene sine. Folk vil bli sett, og motiveres av sosial respons. Opplevelsen av å bli sett fremmer medarbeiders entusiasme og motivasjon. Vi trenger å føle at det er trygt å vise, uttrykke og utvikle våre egne ferdigheter og egen dyktighet. Å bli sett oppleves som svært viktig og styrkende (Wormnes & Manger, 2018).

Anerkjennelse handler ikke primært om utveksling av informasjon, men mer om en relasjon der vi tilskriver hverandre betydning, identitet og verdi (Honneth, 1996; Wind, 1998). Når et menneske snakker eller handler, uttrykker det mening og identitet. Dersom ytringer ikke blir tatt imot av et annet subjekt, blir de bare tomme bevegelser i luften som faller ned på bakken mellom mennesker, og vi mister verdi. Anerkjennelse ligger i å *lytte* til eller *se* den andre; i bekreftelse av den andres eksistens. Anerkjennelsen må være gjensidig, for anerkjennelsen fra den andre har bare verdi, hvis vi samtidig respekterer eller anerkjenner den som «ser» oss (Hegel, 1999).

I boka *Anerkjennelse i skolen* viser Jordet (2020) til hva som kjennetegner anerkjennende væremåter. Anerkjennende væremåter spesifiserer han som lærerens evne til å se, lytte, forstå, akseptere og undre seg sammen med eleven. Hver enkelt væremåte er et bidrag til anerkjennelse og bekreftelse av eleven. Han omtaler også disse væremåtene som ferdigheter læreren kan utvikle. Her er noen korte beskrivelser av de fem prosessene:

- 1) Å se handler om ansiktsuttrykk og blikk. Å bli sett berører et menneske dypt psykologisk og eksistensielt. Som lærer er det derfor viktig å være bevisst at blikket en møter elevene med, kan styrke eller svekke deres selvfølelse.
- 2) Å lytte er mer enn å høre. Det krever tilstedeværelse, konsentrasjon og åpenhet. Å bli lyttet til styrker elevenes opplevelse av verdi. Gjennom en lyttende grunnholdning gir læreren eleven rom for å tale og dermed lære.

- 3) Å forstå i denne sammenheng handler om en indre forståelse, der lærer prøver å forstå elevenes opplevelse gjennom å åpne opp for elevens perspektiv. Lærerens forståelse bygger på lærerens evne til å se og å lytte. Å bli forstått gir en opplevelse av å høre til.
- 4) Å akseptere handler om at læreren tolererer og godtar eleven slik han er og måter elevenes liv og væren kommer til uttrykk, selv om læreren ikke alltid er enig i elevenes syn. Å bli møtt med aksept er viktig for alle elever, men særlig de som strever. Når elever opplever lærere som ser, forstår og aksepterer blir det mulig for elever å se seg selv med nye øyne.
- 5) Å undre handler om å møte elever med en åpen, nysgjerrig og spørrende holdning. Læreren må være tilbakeholden med å si noe eller gi svar, og heller undre seg sammen med elevene ved å tenke og reflektere fritt sammen med dem. Læreren må i større grad snakke med elevene enn til dem.

Jordet (2020) omtaler her ferdigheter og prosesser som lærerne kan utvikle for derigjennom å gi anerkjennelse til sine elever. Slik jeg ser det, er det ikke først og fremst en prosess mellom lærer og elev som blir beskrevet, men en prosess mellom mennesker i ulike roller. Derfor er dette kunnskap som trolig også kan oversettes til et leder – medarbeiderperspektiv, noe jeg vil komme nærmere tilbake til i diskusjonskapittelet.

Jeg har nå presentert en rekke begreper med relevans for autonomi. Med bakgrunn i disse, vil jeg nå videre i oppgaven diskutere hvordan fenomenet autonomi oppleves blant moderne kunnskapsmedarbeidere.

### 3. Metode

Jeg vil nå gjennomgå og begrunne de metodiske valg jeg har gjort i denne masteroppgaven. I metodekapittelet vil jeg redegjøre for min metodiske tilnærming, her under metodevalg, datainnsamling, dataanalyse og etiske forhold. Jeg vil videre redegjøre for fremgangsmåten for innsamling av data for undersøkelsen, prosessen mot intervjuene og informantene. Videre vil jeg redegjøre for hvordan jeg har behandlet og analysert dataene. Deretter beskriver jeg sterke og svake sider ved metodevalget og datamaterialets validitet, reliabilitet samt etiske betraktninger.

#### Forskningsdesign

For å få større innsikt i hvordan kunnskapsmedarbeidere opplever autonomi, ble det naturlig å velge kvalitativ metode gjennom intervjuer av utvalgte medarbeidere. I en kvalitativ tilnærming er det mulig å få frem det særegne og en kan gå i dybden (Dalland, 2012).

Med en fenomenologisk tilnærming til oppgaven søker jeg å bedre forstå opplevelsen til de jeg intervjuer. Jeg tar som forsker utgangspunkt i eksisterende teori og går ut til informanter for å samle data gjennom strukturerte eller semi – strukturerte intervjuer. Kvale og Brinkmann (2009) beskriver at kvalitative intervjuer har til hensikt å få fram hverdagsbildet til informantene som forskeren kan tolke betydningen av. Kvalitativt intervju som forskning er ingen eksakt vitenskap. Et forskningsintervju blir tolket og analysert ut ifra forskerens egen oppfatning av hva som er viktig (Johannessen, Christoffersen, Tufte, 2011). Yin (2011) forklarer hvordan alle hendelser har mange forskjellige tolkninger. Informantenes fortolkning av en hendelse, emic perspektivet, og forskerens framstilling av hendelsen, etic perspektivet, vil være to sider av samme sak og vil påvirke alle prosesser i studien.

Teorien testes ut ved å se om empirien bekrefter teorien (Johannesen et.al., 2011). Semi-strukturert forskningsdesign skal være med å gi meg muligheten til å tolke andres beskrivelser, for siden å kunne systematisere og forstå intervjuet i sammenheng med valgt teori. Det gir meg muligheten til å systematisere informasjon slik at det gir mening og samtidig skal forskningsdesignet være tilpasset formålet. Når formålet er å beskrive andres opplevelse er det viktig å være forberedt på hvilke spørsmål man kan spørre, planlegge hvilke temaer som skal undersøkes og dermed også gi en retning på studien.

I kvalitativ forskningsdesign er det en fenomenologisk framgangsmåte forskeren benytter når man skal forstå sosiale fenomener fra hvordan intervjukandidatene selv oppfatter egen

virkelighet (Johannessen et.al., 2011). Med bakgrunn i problemstillingen som er knyttet til kunnskapsmedarbeideres opplevelse av autonomi, har jeg valgt en fenomenologisk tilnærming. En slik tilnærming tar utgangspunkt i det som er opplevd, og ut fra enkeltpersoners mening dannes det grunnleggende strukturer i personers erfaringer som fører til at kunnskapen om fenomenet kan bli tilgjengelig for andre (Moustakas, 1994).

## Datainnsamling

### Valg av informanter (inkludering og eksklusjon)

I valget av informanter brukte jeg i all hovedsak kunder av virksomheten jeg er ansatt i. Vi har mange ulike virksomheter i vår kundeportefølje. Tidlig i prosessen hadde jeg gjort meg tanker om hvilke virksomheter jeg kjente til, og hvor jeg derigjennom kunne finne mulige aktuelle kandidater. Jeg ønsket meg et bredt spekter og valgte derfor å studere *fenomenet* autonomi hos kunnskapsmedarbeidere, i stedet for å se på dette innen en utvalgt bransje eller en utvalgt virksomhet. Inkluderkriteriene for å delta var at kandidaten hadde autonomi i sin arbeidsutførelse. Dette innebærer at medarbeidere har frihet til å planlegge arbeidet, frihet til valg av arbeidsmetode og frihet til å ta beslutninger som vedrører egen arbeidssituasjon (Morgeson & Humprey, 2006). Gjennom min forhåndskjennskap til virksomhetene, hadde jeg i utgangspunktet gjort et utvalg hvor hovedkriteriet var ulike bransjer. Jeg kontaktet ledere i kundeporteføljen vår direkte og spurte om de hadde noen aktuelle intervjukandidater som passet med mine inkluderkriterier. Alle lederne jeg tok kontakt med viste stor interesse for studien, og alle hadde flere mulige kandidater. Til slutt gjorde jeg valg av praktiske årsaker, som for eksempel hvem som hadde tid til å delta og som var fysisk tilgjengelig for intervju. Covid-19 pandemien gjorde at mange satt på hjemmekontor, men i tidspunktet hvor intervjuene ble gjennomført var det en periode med lettelse i restriksjonene med tanke på smittevernsregler. Dette gjorde det mulig for meg å gjennomføre fysiske intervju. Det er lettere å skape en fortrolig samtale mellom forsker og intervjukandidat når man sitter i samme rom (Jacobsen, 2000), og jeg er glad for at jeg fikk muligheten til fysisk møte i stedet for et digitalt intervju. To av kandidatene tok jeg direkte kontakt med da jeg mente at de to ville berike oppgaven med spredning i alder og kjønn. Det er viktig for meg å redegjøre for at jeg hadde kjennskap til disse to informantene fra før, fordi dette kan påvirke prosessen og resultatet av forskningen. Dette er relevant kritikk mot studien.

Thagaard (2013) beskriver at et forhold som kan påvirke innenfor kvalitativ forskning, er at forsker og informant jobber i ett subjekt – subjekt forhold. I og med at jeg valgte ut virksomheter fra vår kundeportefølje og at informantene derigjennom visste at de skulle



fortsette å ha en profesjonell relasjon til min virksomhet også i etterkant av intervjuet, kan det tenkes at intervjukandidatene opplevde det som krevende å være helt ærlige i svarene sine. Det er mulig at en annen forsker som stilte de samme spørsmålene ikke ville fått samme svar. Dette er relevant kritikk mot studien.

Alle som ble spurt om å delta takket ja. Utvalget i studien endte opp med seks ulike informanter med tanke på bransje og alder. Jeg intervjuet tre kvinner og tre menn. Ved å gjøre dette utvalget av informanter ville jeg få et godt grunnlag for å kunne svare på oppgavens problemstilling. Malterud (2011) viser til at et strategisk utvalg bør være sammensatt ut fra en målsetting om at dataen skal gi oss et potensial til å i størst mulig grad belyse den problemstilling vi søker kunnskap om.

Deltakelse i prosjektet var frivillig, og det var fullt mulig for informantene å trekke seg fra studien underveis.

#### Utarbeidelse av intervjuguide

I forkant av intervjuene utarbeidet jeg en intervjuguide (vedlegg 2). Intervjuguiden startet med at jeg ba informantene om å fortelle 5 minutter om jobben sin. Informantene ble videre spurt om egne betraktninger omkring handlingsrom, ekspert / kompetent medarbeider, anerkjennelse og ledelse. Til slutt ble de stilt avslutningsspørsmål om det var noe mer de ønsket å snakke om. Jeg hadde gjennom intervjuguiden fire tema jeg ville vite mer om og hadde utarbeidet noen spørsmål slik at jeg kunne spørre inntil flere sider av temaene. Oppgavens problemstilling er å se på kunnskapsmedarbeideres *opplevelse* av autonomi. Valget av semi - strukturert intervju er begrunnet ut ifra et ønske om å presentere informantenes subjektive opplevelse. Fordelene med et semi – strukturert intervju er at det foregår en dialog mellom to parter, der misforståelser gjerne blir oppklart med en gang. Studien skal ikke beskrive objektive kriterier, men finne opplevelsesdimensjonen for informantene. Et semi – strukturert intervju vil kunne fange opp nyanser og synspunkter, og denne fleksibiliteten er nødvendig ved beskrivelse av en subjektiv opplevelse. Fleksibiliteten er også en svakhet fordi den gir også muligheten til fortolkninger som tilpasses ønsket resultat som igjen kan føre til bias (Krumsvik, 2013, s. 62-63). Det er interessant å bruke semi- strukturert intervju i denne studien for å kunne beskrive informantenes opplevelse av autonomi. Jeg var opptatt av at informantene skulle fortelle sine historier uten at jeg hadde fastlagte svar. Dette kunne jeg risikert dersom jeg hadde et mer strukturert intervju, da kunne jeg i mindre grad skreddersy intervjuet til hver enkelt informant (Johannesen et.al., 2011). Det

å stille åpne spørsmål ga meg muligheten til å virkelig lytte til de historiene de ga meg innblikk i. Det å få ta del i ulike kunnskapsmedarbeideres arbeidshverdag var interessant og lærerikt.

### Gjennomføring av intervjuene

Jeg intervjuet til sammen seks kunnskapsmedarbeidere. Intervjuene ble holdt på informantenes arbeidssted i eget møterom eller på deres kontor. Før intervjuene startet signerte informantene samtykkeerklæringen (se vedlegg 1). Dalland (2012) viser til at hensikten med et informert samtykke er at man prøver å beskytte informanten mot å bli ført bak lyset eller at vedkommende utsettes for press fra forskeren. Informantene ble informert om studiens problemstilling, hvordan studien skulle gjennomføres og hvordan konfidensialitet og anonymitet skulle bli ivarettatt. Det har vært viktig for meg å forsikre informantene om at omtalte enkeltpersoner eller virksomheter ikke vil bli gjengitt i oppgaven. Anonymisering av materialet ble gjort i transkriberingen. Prinsippet om konfidensialitet gjelder også i forhold til lagring av informasjon (Thagaard, 2013). Thagaard (2013) viser videre til at det er viktig å begrense dataens lagringstid. I samtykkeerklæringen ble det presisert at lydopptaket av intervjuet vil bli slettet når studien er ferdigstilt.

Intervjuene pågikk i omtrent 1 time. Ved gjennomføring av intervjuene benyttet jeg båndopptaker. Etter hvert intervju skrev jeg også noen korte notater om hva jeg observerte hos intervjukandidaten, for eksempel «han ble emosjonelt berørt når han snakket om...», «hun ble engasjert og ivrig når...» og «lang pause når...» Slik husket jeg observasjonene mine og fikk fanget opp det jeg observerte som ikke ble sagt med ord. Selv om jeg brukte samme intervjuguide, ble hvert intervju unikt. Jeg kjente på engasjement og nysgjerrighet både under og etter intervjuene. Ifølge Jacobsen (2000) skal man oppleve at hvert intervju faktisk gir ny informasjon. Informantene jobbet med mye forskjellig og jeg er glad jeg fikk snakket med seks informanter. Jeg kunne godt tenkt meg å snakke med flere informanter, men på grunn av tiden som var tilgjengelig for studien begrenset jeg meg til seks intervjuer.

Relativt kort tid etter hvert intervju, transkriberte jeg intervjuene. Transkribering kan forklares som å overføre tale ordrett fra lydfiler til tekst (Johannessen et.al., 2011). Erfaringene jeg gjorde meg ved å lytte på mine egne intervju, gjorde at jeg opplevde at jeg forbedret intervjuteknikkene mine utover i prosessen. Jeg tok meg selv i å være mer utålmodig i de to første intervjuene. Jeg ga ikke informanten lang nok tid til å tenke seg om, samt at jeg hadde en tendens til å stille lengre og flere spørsmål samtidig i de første intervjuene.

Transkriberingen var en tidkrevende prosess, men den ga meg mye læring i egen intervjueteknikk, samt at tolkningen av eget datamateriale fikk en god modningsprosess. Kvale og Brinkmann (2009) hevder at tolkningen av datainnsamlingen begynner allerede når man omsetter muntlig tale til tekst. Dette stemmer overens med min egen erfaring fra dette arbeidet. Det ga meg større kjennskap og eierforhold til teksten, noe som blant annet gjorde arbeidet med kodingen lettere.

### Analyse av data

Etter at datainnsamlingen var gjennomført, ble dataene analysert. Analyse av kvalitativ data går i stor grad ut på å bearbeide tekst (Johannesen et.al., 2011). Intervjuene ble transkribert så tett opp til ordrett som mulig. For å beholde anonymiteten til intervjukandidatene måtte jeg ved analysearbeidet gjøre noen endringer. Dette gikk på beskrivelser av virksomheten, beskrivelse av noen spesifikke arbeidsoppgaver som ville gjort at informanten kunne blitt lett gjenkjennbar. Dette vil ikke etter min mening påvirke tekstens funn og budskap.

Første del av analysen var å danne et helhetsinntrykk av teksten. I denne fasen skal forskeren lete etter interessante og relevante temaer uten å fordype seg i detaljer (Johannesen et.al., 2011). Jeg leste gjennom de transkriberte intervjuene for å prøve å skape meg et helhetsinntrykk. Videre ble datamaterialet analysert gjennom koding og kategorisering.

Charmaz (2006) beskriver generelle trekk ved å analysere data som innebærer koding av data. Koding anses å være den sentrale koblingen mellom å samle data og utvikle gryende teori som forklarer disse dataene. Kategorisering innebærer at informasjon om det samme temaet samles i en kategori (Charmaz, 2006). Koding innebar at jeg markerte avsnitt og sitater som jeg koblet sammen med ord som best definerte den opplevelsen og erfaringen som ble beskrevet av informanten. Gjennom prosessen utviklet jeg en tabell med informantnummer, ytringer og kodeord. Kategoriseringen av intervjuene var en spennende prosess som jeg jobbet med over tid. Førsteutkastet var en tabell på 63 sider. Intervjuobjektene hadde mange interessante ytringer og gitt oppgavens lengde så måtte jeg starte på en krevende jobb med å gjøre materialet mindre. Selv om denne kodingen kun er en kategorisering av intervjuene (Johannesen et.al., 2011), startet mitt tolkningsarbeid her. Jeg måtte gå mange runder for å finne fellesnevnerne i kodeordene og kategoriene. Noen ganger opplevde jeg at sitater kunne plasseres inn på flere kodeord, og derfor måtte jeg gå gjennom teksten flere ganger for å få tak i meningen. Til slutt satt jeg igjen med en tabell på 16 sider. Tabellen nedenfor viser et utsnitt av tabellen med ytringer og koder:

Tabell 2: illustrasjon av kode- og kategoriseringsprosessen

Nummer	Ytring	Kode
4	Man vil jo ha, kjenner i hvert fall jeg, må jo ha noen rammer å forholde meg til som jeg styrer innenfor, men det er jo den der, eh, detaljstyringa ikke sant som er drepen.	Handlingsrom
5	Ja da, og det er greit å ha så mye frihet, men ikke uten å ha en slags kompassnål. Det går ikke. Men jeg synes jo... når man har så stor grad av frihet så må man jo ha en indre kompassnål. Innimellom må jeg vite at jeg har riktig kurs ikke sant.	Handlingsrom
5	Sånn som det er nå så synes jeg det er litt sånn at jeg går og føler på at det er litt lite tillit fra lederen min, selv om jeg har – i de oppgavene jeg gjør og i de tingene jeg gjennomfører så ser jeg jo at jeg kunne ikke har drevet på med dette uten at jeg har tillit.	Tillit
6	Jeg merker jeg blir en annen. Jeg blir veldig påvirket av lederen min, hans innstilling til livet og det er veldig vanskelig å skulle sitte og innrømme ovenfor han at jeg synes det var mye, når han jobber tre ganger så mye som meg.	Relasjonskompetanse

Datamaterialet ble analysert gjennom koding og kategorisering. Materialet ble utviklet fra å være overveiende deskriptivt til et mer teoretisk nivå (Kvaale & Brinkmann, 2009).

Informantenes intrapersonlige opplevelse av møtet med meg som intervjuer ble gjennom analysen utviklet til grunnleggende strukturer i personers erfaring (Moustakas, 1994). Dette siste trinnet i analyseprosessen førte til at jeg kunne sammenfatte opplevelsen av fenomenet autonomi i fire kategorier:

- *Handlingsrom*
- *Tillit*

- *Relasjonskompetanse*
- *Anerkjennelse*

Det videre analysearbeidet var hele tiden en sammenkobling mellom empiri og teori. Før jeg gikk videre med skriveprosessen lagde jeg en oversiktstabell hvor jeg plasserte inn kilder og teoretiske begrep jeg skulle benytte sett opp mot hver kategori.

## Metodediskusjon

### Sterke og svake sider ved metodevalget

Kvalitativt metodevalg og intervjuetoden har både klare svakheter og styrker. Semi – strukturerte intervju gjør at intervjuene ikke blir direkte sammenlignbare med hverandre, fordi intervju spørsmålene ikke vil være helt like fra intervju til intervju. Informanten kan lett bli farget av intervjueren og konteksten vi er i (Johannessen et.al., 2011). Det kan også være krevende å kode i faste kategorier da det ikke foreligger faste svaralternativer.

Antall respondenter jeg hadde med er et uttrykk for det som var mulig å få til. Det kan hende at jeg med noen intervju til kunne fått mer variasjon i data. Jeg føler likevel at de kategoriene jeg kom fram til i analysen er framtrødende på tvers av alle informantene, og jeg mener at jeg har fanget det meste av variasjonen.

Sterke sider ved det kvalitative metodevalget, er at jeg omgående gis anledning til å gå i dybden på svarene fra informantene. En kvalitativ tilnærming er godt egnet for å få et øyeblikksbilde, og det at vi kan gå i dybden gjør det enklere å avdekke feiloppfattelser. I tillegg anser jeg det som en styrke med kvalitativ metode i denne oppgaven, fordi formen for datainnsamlingen ikke er standardisert, men mer fleksibel og at den kan justeres underveis (Dalland, 2012).

Tolkning er sentralt i kvalitativ forskning (Johannessen et.al., 2011). Min forforståelse og rolle vil danne et grunnlag for de verdier og valg som gjøres underveis. Dette kan påvirke forskningsprosessen, noe jeg må være klar over og holde fokus på underveis.

### Validitet (gyldighet) og reliabilitet (pålitelighet)

Validitet i en kvalitativ undersøkelse sier noe om hvor vidt studien er relevant og gyldig, og om den undersøker det den er ment å gjøre. Forskeren skal fremstille virkeligheten og gå god for formålet med studien på en korrekt måte (Johannessen et.al., 2011). Det er viktig at jeg som forsker er klar over at jeg påvirker intervjuobjektet, dette kalles for intervju effekten (Johannessen et.al., 2011). Intervjuerens kroppsspråk, stemmeleie ol. kan føre til at informantene blir påvirket i forhold til hvilke svar som forventes. Dette kan igjen påvirke

troverdigheten i oppgaven. Den informasjonen jeg får vil siles gjennom meg og min forforforståelse, og vil derfor være subjektiv. Det er viktig å være bevisst kognitiv skjevhet (Johannessen et.al., 2011). Med kognitiv skjevhet menes at forskeren søker å finne og tolke informasjon slik at det stemmer med egne etablerte meninger og synspunkter. Dette kan gi utslag på validiteten, og er noe jeg må være oppmerksom på.

Studiens reliabilitet sier noe om hvor pålitelig og troverdig studiens resultat er. Å beskrive forskningsprosessen bidrar til å styrke påliteligheten i dataene mine (Johannessen et.al., 2011). Det gjøres ved å gi leseren en åpen framstilling av hele datainnsamlingsprosessen. Det bidrar til at leseren får tillit til påliteligheten knyttet til hvilke data som brukes, datainnsamlingen og hvordan dataene er bearbeidet. Som forsker gjør jeg meg egne erfaringer når jeg intervjuer og tolker ut ifra det (Johannessen et.al., 2011). Siden det er mine erfaringer, kan ikke andre kopiere og tolke funnene på samme måte. Dette gjør at jeg må være kritisk til egen datainnsamling. Tilfeldigheten kan for eksempel påvirke påliteligheten i studien. Et eksempel kan være at måten jeg stiller et spørsmål på ikke blir forstått av informanten og at dette påvirker informantens svar. Det er ikke sikkert jeg ville fått de resultatene jeg fikk om en annen forsker stilte samme spørsmål. Min forutinntatthet kan også påvirke bearbeidingen av data. At forskeren er forutinntatt og bare leter etter å få bekreftet sin egen forståelse er uheldig og påvirker både pålitelighet og troverdighet til dataene (Johannessen et.al., 2011). Jeg skal derfor tilstrebe å gi et realistisk bilde av inntrykket mitt og etter beste evne vise hvordan jeg trekker ut funnene mine.

### Troverdighet

Lincoln og Guba (1985) har foreslått å bruke kriteriene: kredibilitet, overførbarhet, avhengighet og konfirmabilitet/bekreftbarhet for å vurdere troverdighet knyttet til kvalitativ forskning.

*Kredibilitet:* Forskeren anses å være et viktig instrument i kvalitativ forskning, og vil gjennom intervjuene være sentral med tanke på kredibilitet, herunder spørsmålet «i hvilken grad har vi forstått informantenes oppfatning av virkeligheten riktig?». Det at jeg har fått tak i informantene gjennom kundeporteføljen i jobben min kan være både en fordel og en ulempe. Fordelen er at jeg kjenner kulturene noe og at jeg representerer et firma som er kjent og trygt for de, og gir meg integritet som forsker. En potensiell mulig svakhet kan være at jeg gjennom dette mister noe av det helt nøytrale utsideblikket eller evnen til å være kritisk. Denne svakheten har jeg søkt å unngå ved å ha tett samarbeid med veileder i utforming av intervjuguide og analyse av materialet.

*Overførbarhet:* Et viktig spørsmål er om funnene fra studien er relevante også i andre sammenhenger. Her har jeg gjort en ærlig redegjørelse for både datasamling og dataanalyse. Videre argumenterer man for naturalistisk generalisering frem for analytisk generalisering, noe som betyr at det er leseren som vurderer hvordan studien kan være relevant for andre profesjoner.

*Avhengighet:* For å unngå at studien er for avhengig av en forskers interesse og teoretiske overbevisning har studien fortløpende vært diskutert med kolleger, andre masterstudenter og veileder. Jeg brukte også en protokoll gjennom hele prosessen der jeg dokumenterte og reflekterte over faglige og metodiske valg.

*Konfirmabilitet / bekreftbarhet:* Spørsmålet her er om dette er forskning som kunne vært gjort av en annen forsker og gitt de samme resultatene. For å oppnå en viss grad av intersubjektivitet har min veileder hatt innsyn og deltatt i analyseprosessen. Han har hatt en aktiv rolle i fra det transkriberte materialet via koding til kategorisering. Dette samarbeidet har ført studien fra å være overveiende subjektiv til mer intersubjektiv og mer troverdig.

Samlet sett opplever jeg studiens kvalitet som meget god. Med bakgrunn i studiens kvalitet argumenterer jeg for at studien bærer viktig kunnskap for virksomheter som har kunnskapsmedarbeidere ansatt.

### Etiske betraktninger

Informert, frivillig samtykke betyr at de som er involvert i forskningen gjør dette med viten og vilje på et fritt og selvstendig grunnlag (Dalland, 2012). Jeg hadde telefonisk og / eller mailkontakt med alle informantene i forkant av intervjuet for å gi informasjon om hva studien hadde som tema og at jeg hadde fått anbefalt deres navn av leder. Jeg utarbeidet et samtykkeerklæringsskjema (vedlegg 1) i forkant av intervjuene. Før intervjuet startet signerte informantene samtykkeerklæringen. Dalland (2012) beskriver at hensikten med et informert samtykke er at man prøver å beskytte informanten mot å bli ført bak lyset eller at vedkommende utsettes for press fra forskeren. Jeg søkte også om godkjenning av studien til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD).

Jeg er uten unntak blitt godt mottatt av intervjukandidatene. De har vist meg stor tillit ved å dele sine historier og erfaringer. Prinsippet om konfidensialitet innebærer ifølge Thagaard (2013, s.28) at «de som gjøres til gjenstand for forskning, har krav på at all informasjon de gir, blir behandlet konfidensielt». Dette innebærer at forskeren må anonymisere datamaterialet

sitt og samtidig behandle og lagre opplysningene som blir gitt, på en forsvarlig måte. I denne studien har det vært viktig at enkeltpersoner eller virksomheter ikke blir gjengitt i oppgaven. Som forsker vil jeg understreke at jeg har gjort det jeg kan for å bevare informantenes anonymitet. Anonymisering av materialet ble gjort i transkriberingen. Prinsippet om konfidensialitet gjelder også i forhold til lagring av informasjon (Thagaard, 2013). Innhentet data har blitt godt oppbevart underveis i studien og både transkriberte intervju og lydbånd vil bli slettet ved studiens slutt.

På bakgrunn av de vurderinger jeg nå har redegjort for, har jeg vurdert at denne studien ikke trenger å klausuleres. Alt er blitt gjort for å beskytte anonymiteten til informantene, slik at de ikke skal oppleve noen ekstra belastning med å ha delt sine historier. Slik vil studien være tilgjengelig for interesserte og eventuelt for videre forskning.

Jeg har i dette kapitlet redegjort for studiens forskningsdesign og metodevalg. Jeg har valgt en kvalitativ tilnærming i studien og innhentet data ved å intervju kunnskapsmedarbeidere med autonomt arbeid. Jeg har i kapitlet vist til sterke og svake sider ved metodevalget. Jeg har belyst ulike forhold i denne studien som kan ha eller har betydning for reliabiliteten og validiteten. Jeg har også gjort meg etiske betraktninger. I det neste kapitlet vil jeg presentere funnene fra intervjuene jeg har gjennomført.



## 4. Resultater og analyse av funn

I dette kapittelet vil jeg presentere datamaterialet fra intervjuobjektene. Jeg har valgt å dele det inn i underkapitler ut ifra de funnene jeg har fått. Det er fire hovedkategorier jeg ønsker å belyse: *handlingsrom, tillit, relasjonskompetanse og anerkjennelse*. For hvert underkapittel beskriver jeg kort teorien som er relevant ut ifra mine funn, deretter vil jeg presentere resultatene i form av sitater fra intervjukandidatene, før jeg til slutt kobler sammen teorien med empirien og tolker funnene mine.

### Handlingsrom

Å skape gode betingelser for autonomt arbeid er et viktig kjerneområde for ledelse. Dette innebærer å skape rom slik at medarbeidere får større egenmakt og frihet til selv å planlegge arbeidet, velge arbeidsmetode, ta beslutninger og utvise faglig skjønn (Amundsen, 2019). Kontroll og styring i lederrollen kan dermed reduseres til fordel for en styrking av medarbeideres muligheter, motivasjon og mestring til å arbeide autonomt. En naturlig konsekvens av dette er at instruksjer og beslutninger tatt av leder i det daglige arbeidet blir mindre (Houhton & Yoho, 2005). Amundsen (2019) presiserer at denne reduserte avhengigheten ikke betyr at kontaktbehovet mellom leder og medarbeider reduseres tilsvarende. Det vil fortsatt være et behov for lederstøtte knyttet til motivasjon, læring og kompetanseutvikling samt avklaring av grenser for handlingsrommet og retning for arbeidet som skal gjøres. Dette legger føringer for relasjonen mellom leder og medarbeider hvor det bør legges mindre vekt på kontroll, styring og overvåkning og mer vekt på retning, rammer og relasjonell støtte (Amundsen, 2019, s. 137). Gjennom delegering gis medarbeidere en legitim makt og autonomi til å kunne ivareta ansvaret og arbeidsoppgavene sine. Handlingsrommet er tolkbart og må gjennom undersøkende dialog klargjøres slik at leder og medarbeider har en felles forståelse av hvordan det ser ut (Espedal & Kvitastein, 2012). Dette er en kontinuerlig prosess som stadig må utforskes (Amundsen, 2019).

Fra intervjukandidatene hører vi følgende ytringer om handlingsrom:

- 1) Man vil jo ha, kjenner i hvert fall jeg, må jo ha noen rammer å forholde meg til som jeg styrer innenfor, men det er jo den der, eh, detaljstyringa ikke sant som er drepen (...) De store linjene ikke sant: hva skal vi oppnå, hvor skal vi, hvorfor skal vi, når kan vi si at vi er i mål? Der må det være en styring, men innenfor der så er det jo tusenvis av små veier som er innenfor de rammene, som vi bør kunne få gjøre, ikke som vi vil, men som vi må få lov å lage det litt fritt innenfor da (4).

- 2) Jeg har ikke så mye rammer egentlig. Jeg kan jo gjøre litt sånn som jeg vil. Men samtidig så er det faktisk avklarte rammer jeg innimellom savner. Nå bestemmer jeg retningen selv og til en viss grad uten å vite om lederen min er på samme retning (2).
- 3) Ja da, og det er greit å ha så mye frihet, men ikke uten å ha en slags kompassnål. Det går ikke. Men jeg synes jo... når man har så stor grad av frihet så må man jo ha en indre kompassnål. Innimellom må jeg vite at jeg har riktig kurs ikke sant. Så du trenger faktisk noen som forteller deg i det terrenget at her må du vri deg litt (5).
- 4) Vi må egentlig nesten gå opp ei løype da. Jeg tror vi må ha ukentlig, eller jevnlig sjekkpunkter, vi må ha en fast agenda, vi må ha på en måte en forutsigbarhet i hverdagen da. Og leder min trenger ikke det! Vi må finne... jeg må være ærlig på det sånn at vi kan finne en måte som gjør at jeg klarer å navigere i det her. Når det ikke er rammer blir det faktisk litt vanskelig (6).
- 5) Og i denne jobben her så er jeg litt sånn der «loner» ikke sant. Selv om jeg jobber med folk i forskjellige retninger og bruker mye dialog, så trenger jeg litt forankring, jeg trenger litt sånn der jording på en måte. Og det synes jeg at jeg får for lite av.  
*Men hvordan oppleves det å få for lite av det da?* Nei det tror jeg blir, det tror jeg kanskje det blir litt sånn lettere å springe på veggen og rett og slett ikke se hvor grensene går, og hvor mulighetsrommet er (5).
- 6) Men det er jo viktig å ha noen å spille ball med da, som forstår. Lederen trenger jo ikke å være en ekspert eller ha veldig god kompetanse på et område, men det må jo være en interesse, en nysgjerrighet, da tror jeg jo at veldig mange har mye å tilføre. Å når vi spiller ball så blir jo også handlingsrommet klarere liksom (4).

Første sitat illustrerer medarbeiderens behov for at det er avklarte forventninger knyttet til handlingsrommet (Amundsen, 2019). «Må jo ha noen rammer å forholde meg til som jeg styrer innenfor». Sitatet illustrerer at medarbeideren har et behov for ytre rammer, samtidig som at man har behov for å kjenne frihet knyttet til det å levere innenfor de avklarte rammene. «Innenfor der så er det jo tusenvis av små veier som er innenfor de rammene» og «lov å lage det litt fritt innenfor».

Jeg ser også i sitat to at behovet for avklarte rammer er viktig for å kunne mestre, «...så er det faktisk avklarte rammer jeg innimellom savner da» og «jeg kan jo gjøre litt sånn som jeg vil». Sitatet illustrerer for meg behovet og ønske om at man jobber i samme retning som leder og organisasjonen, samtidig som at man ønsker å ha opplevelsen av å ha frihet til å selv planlegge arbeidet, ta beslutninger og utvise faglig skjønn (Amundsen, 2019). Dette er en krevende, men spennende kombinasjon som bærer i seg både muligheter og frustrasjoner.

Baksiden av uavklart handlingsrom og manglende dialog synliggjøres i både sitat tre, fire og fem. «...det er greit å ha så mye frihet, men ikke uten å ha en slags kompassnål» og «du trenger faktisk noen som forteller deg at i det terrenget at her må du vri deg litt». Dette tolker jeg som at behovet for jevnlig utforskende dialog selv om man er en medarbeider med høy kompetanse. Ytring i sitat 4 «jeg må være ærlig på det sånn at vi kan finne en måte som gjør at jeg klarer å navigere i det her» viser til det det Amundsen (2019) sier om at handlingsrommet må utforskes i dialog mellom leder og ansatt.

I et godt leder – medarbeider forhold så må det være en levende og aktiv relasjon hvor tillit og effektiv kommunikasjon står i sentrum. Både leder og ansatt har et ansvar her (Spurkeland, 2017). Dette synliggjøres også i sitat 5 i ytringer som «jeg trenger litt sånn der jording på en måte», «det blir litt sånn lettere å springe på veggen og slett ikke se hvor grensene går, hvor mulighetsrommet er» og «det er jo enda dummere å på en måte å ikke kunne bruke hele det rommet». Dette tolker jeg som at medarbeideren ønsker tydelige og avklarte rammer, men at det å oppleve relasjonell støtte fra leder er minst like viktig. Ytringene synliggjør også at gjennom å avklare grenser for handlingsrommet skapes også mulighetsrommet for autonomien.

Sitat seks er tatt med for å vise viktigheten av at dialog mellom leder og ansatt er av betydning selv om den ansatte innehar mer kunnskap på området enn lederen selv. Rent grunnleggende tolker jeg dette til å handle om den enkeltes opplevelse av å bli sett og anerkjent av lederen. «Det må jo være en interesse, en nysgjerrighet, da tror jeg jo at veldig mange har mye å tilføre» og «og når vi spiller ball så blir jo også handlingsrommet klarere liksom». Min tolkning er derfor at medarbeideren opplever at han har spisskompetanse på det han holder på med og at det derfor ikke nødvendigvis er noen leder som kan fortelle han hvordan han skal gjøre jobben sin. Han viser likevel til et ønske om å bli vist interesse for, bli lyttet til og la lederen stille utforskende og reflekterende spørsmål. Jeg tolker ytringene som at han legger noe annet i ledelse enn kun den faglige kunnskapen. Det kan tyde på at

medarbeideren ser på ledelse på samme måte som Spurkeland (2017), der det skilles mellom begrepene administrering og ledelse.

Ut ifra empirien jeg har samlet, ser jeg at informantene har et ønske og behov for å ha klargjort handlingsrommet sitt. Dette tror jeg er nødvendig for at informantene skal mestre autonomt arbeid. Det som empirien tyder på er at det snakkes for lite om handlingsrom, forventninger og det å skape avklaring rundt rammene gjennom kontinuerlig dialog. Selv om de er selvstendige og innehar høy kompetanse ønsker de ikke å arbeide under forhold som er uklare, men trekke i samme retning som leder og organisasjonen for øvrig. Innenfor avklarte handlingsrom viser funnene at det er ønske om frihet hvor man gis mulighet til å handle ut fra egne verdier, ta bevisste valg og beslutninger. Funn i studien tyder også på ønske om utforskende og jevnlig dialog.

### Tillit

Tillit er relasjonens bærebjelke (Spurkeland, 2017). Tillitsfulle relasjoner preges av en grunnholdning om at vi vil hverandre godt, og at vi støtter hverandre. Tillit kan ikke tres ned over hodene på folk, den må samskapes (Amundsen, 2019). Tillit mellom leder og ansatt er sentralt for ledelse (Spurkeland, 2017). Ved å lytte til sine ansatte og involvere de i ulike prosesser, vil man skape en større tilhørighet og øke motivasjonen. Den mellommenneskelige lederstilen kan ikke bare kjøpes eller læres, den må ifølge Spurkeland (2017) basere seg på en oppriktig interesse for menneskeverdet og mellommenneskelige forhold. Hvis målet er å bygge en sterk relasjon, er det avgjørende at begge parter er imøtekommende og tar initiativ (Erichsen et.al., 2018).

Moldjord og Hybertsen (2015) skiller mellom to typer tillit: rolletillit og sårbarhetstillit. Rolletillit bygges opp gjennom erfaring og faglig kompetanse. Sårbarhetstillit bygger relasjoner. Det bygges gjennom at den enkelte står fram som et eksempel, tør å innrømme feil, gir anerkjennelse, samt gir og får tilbakemeldinger. For å innrømme feil og for at man skal gi ærlige tilbakemeldinger er man avhengig av å ha opparbeidet sårbarhetstillit. Dette finner jeg også beskrevet hos Edmondsen (2018) som skriver om psykologisk trygghet i team. Jeg betrakter videre i oppgaven også relasjonen mellom leder – medarbeider som et team, begrunnet i at dette også er, slik jeg ser det, en beskrivelse av møter mellom mennesker. Psykologisk trygghet kjennetegnes av klima hvor mennesker er komfortable med å stille spørsmål, si ifra om bekymringer og er trygge på at feil ikke vil holdes mot dem. Psykologisk trygghet på jobb oppleves når vi kan dele bekymringer og feil uten fryst for å bli ydmyket,

ignorert eller beskyldt for noe. Psykologisk trygghet rommer tillit, men karakteriserer et klima eller en kultur med tillit og respekt i den grad at mennesker er komfortable med å være seg selv.

Fra intervju kandidatene hører vi følgende ytringer om tillit:

- 1) Om jeg opplever å ha tillit fra lederne mine? Ja, egentlig i forhold til jobben. Ja det tenker jeg, for de spør jo ikke om noe. Så da regner jeg jo med at det må de jo ha. Ja, jeg gjør det. For de spør ikke om noe, så det tenker jeg (1).
- 2) Jeg jo så heldig at jeg har en leder som stoler på at jeg gjør jobben min, og at jeg kan det jeg holder på med. Så jeg opplever jo ikke at han går inn og styrer meg, på en uheldig måte i hvert fall. Det oppleves godt å ha den tilliten (2).
- 3) Min sjef vet jo veldig lite om hva jeg holder på med, han vet jo hvilke temaer jeg har vært bortom. Jeg har vel kanskje prøvd å være litt flink til å informere om hva jeg gjør da. Det øker jo tilliten, du kan si at det øker jo den forståelsen og tilliten på hva gjør vi og hvordan går vi fram liksom (3).
- 4) Jeg er veldig glad for at jeg har kommet et sted hvor jeg får tillit og jeg opplever veldig støtte og backing. Så jeg har tillit, men jeg selv synes det har vært krevende. Det har ikke vært noen rammer nesten, det er helt sånn fri flyt. Da blir det jo vanskelig egentlig. Jeg savner en tydelighet med hva slags forventninger det er...og det har han sagt han leder min også da at han synes det har vært artig å bare kaste meg ut på og se om jeg klarer å svømme (6).
- 5) Sånn som det er nå så synes jeg det er litt sånn at jeg går og føler på at det er litt lite tillit fra lederen min, selv om jeg har, ja i de tingene jeg gjennomfører så ser jeg jo at jeg kunne ikke ha drevet på med dette uten at jeg har tillit. Men den personlige tilliten føler jeg ikke at jeg har, den synes jeg ikke er så tydelig. Så det er litt sånn paradoksalt at jeg har oppgaver som er absolutt viktige for jobben og jeg får veldig mye spillerom, og kan løse oppgavene, men samtidig så er det ikke den tryggheten som jeg tenker at det hadde vært bedre å jobbe med, eller å ha da i bunnen. Så det er et sånn der paradoks som jeg kjenner på (5).

Første sitat illustrerer at medarbeideren opplever å ha faglig tillit i jobben sin. «.... De spør jo ikke om noe, så da regner jeg med at det må de jo ha». Sitatet illustrerer for meg at faglig tillit alene ikke er nok, og at det i dette tilfellet ser ut til å mangle dialog mellom medarbeider og leder, og at denne relasjonen ikke har nådd det Spurkeland (2017) kaller tillitsfasen. Det ser ut til å mangle psykologisk trygghet (Edmondson, 2019) i denne relasjonen, og at det skaper en utrygghet hos medarbeideren.

Sitat to viser også til at medarbeideren opplever å ha rolletillit «.....en leder som stoler på at jeg gjør jobben min, og at jeg kan det jeg holder på med». Rolletillit bygges opp gjennom erfaring og faglig kompetanse (Moldjord, 2015), og sitatet viser for meg at faglig tillit er viktig for å mestre autonome arbeidsoppgaver.

Sitat tre illustrerer at tillit samskapes (Amundsen, 2019), og at medarbeidere også har ansvar for å bidra til at tillit både skapes og at den vedlikeholdes «jeg har vel kanskje prøvd å være litt flink til å informere om hva jeg gjør da» og «....du kan jo si at det øker jo den forståelsen og tilliten på hva vi gjør og hvordan vi går fram liksom». Jeg tolker sitatet til at gjennom dialogen skapes tillit, sammen tydeliggjøres handlingsrommet, noe som igjen gir informantene opplevelse av mer frihet.

Sitat fire tolker jeg som at tillit også kan være krevende, spesielt om man opplever tillit i et handlingsrom uten gjensidig forståelse for rammene «Så jeg har tillit, men jeg selv synes det har vært krevende. Det har ikke vært noen rammer nesten, det er helt sånn fri flyt. Da blir det jo vanskelig egentlig». Å slippe opp for kontroll og i stedet stole på sine medarbeidere er en sentral betingelse for ledere som ønsker å støtte opp under medarbeidere som innehar autonomt arbeid (Amundsen, 2019), men at det å stole på ikke er det samme som det å ikke er behov for å få både faglig og relasjonell støtte (Amundsen, 2019). Dette ser jeg blant annet i «han synes det har vært artig å bare kaste meg ut på og se om jeg klarer å svømme». Dette tolker jeg til å handle om at tillit og støtte henger tett sammen.

Sitat seks tolker jeg til å handle om psykologisk trygghet og relasjonell tillit og sårbarhetstillit. Tillit og relasjon og ledelse henger tett sammen. Sitatet viser videre at rolletillit alene ikke er nok. Viktigheten av å ha psykologisk trygghet og relasjonell tillit er her en mangelvare. Når denne tilliten mangler så fører det med seg usikkerhet og utrygghet «Så det er litt sånn paradoksalt at jeg har oppgaver som er absolutt viktige for jobben og jeg får veldig mye spillerom, og kan løse oppgavene, men samtidig så er det ikke den tryggheten som jeg tenker at det hadde vært bedre å jobbe med, eller å ha da i bunnen». Dette tolker jeg til å handle om

viktigheten av at tillitsbasert ledelse handler om å støtte både medarbeidernes autonomi, selvledelse og deres motivasjon og kompetanse, slik at de er i stand til å håndtere autonomien (Amundsen, 2019).

Ut ifra empirien jeg har samlet, ser jeg at informantene har behov for å kjenne både faglig og relasjonell tillit. Funnene tyder på at rolletillit alene er ikke nok for å stå godt i jobben, den relasjonelle tilliten og tryggheten er også svært viktig. Empirien kan tyde på at informantene også trenger den psykologiske og relasjonelle tryggheten for å mestre autonomien. Selv om de innehar høy faglig kompetanse og jobber selvstendig er den relasjonelle tryggheten en viktig grunnmur å jobbe kontinuerlig med. Funn i studien tyder på at dette ikke blir vektlagt nok når man har autonome og kompetente medarbeidere.

### Relasjonskompetanse

Relasjonskompetanse handler om å etablere, bevare, utvikle og forbedre en relasjon til andre for å skape et godt samspill og bevare tillit (Spurkeland, 2017). Relasjonskompetanse er læren om spenningsfeltet mellom mennesker, hvordan vi påvirker hverandre og gjør hverandre gode eller dårlige. Å ha god relasjonskompetanse er spesielt avgjørende for ledere (Spurkeland, 2017). Medarbeidere som opplever at leder har god relasjonskompetanse, vil akseptere og godta lederen sin. Medarbeidere som gir sin leder lav score, sliter med å akseptere og godta lederen sin (Spurkeland, 2017).

Tillit er et sentralt begrep i relasjonskompetanse (Spurkeland, 2017). Det er viktig for ledere å være observante og støttende og ikke gå i fella med å tro at tillit og autonomi handler om å holde seg på avstand fra medarbeiderne (Amundsen, 2019). I et godt leder – medarbeider forhold så må det være en levende og aktiv relasjon hvor tillit og effektiv kommunikasjon står i sentrum. Når en eller begge parter melder seg ut, er relasjonen død. Når partene i en relasjon blir døde for hverandres tilbakemeldinger, relasjonsbåndene svekkes, kontakt uteblir og respekt for hverandres roller minsker, må en av partene være villig til å si ifra om det som er utilfredsstillende i relasjonen (Spurkeland, 2017). Hvis målet er å bygge en sterk relasjon, er det avgjørende at begge parter er imøtekommende og tar initiativ (Erichsen et.al., 2018).

Fra intervju kandidatene hører vi følgende ytringer om relasjonskompetanse:

- 1) Når ting er.. ja ikke nødvendigvis går så bra så trenger jeg faktisk noen å diskutere mere med. Ja det er kanskje, å kunne diskutere inne i prosjekter og sånn også, men noen ganger så trenger jeg... ja, ikke trøst, men liksom «det her går bra» eller «hva

synes du er vanskelig med dette prosjektet», litt sånn som vi to gjør nå, men kanskje med den faglige biten også. Ja takk begge deler da (5).

- 2) Vi er flinke til å gå ut og ta en kaffe og sånt, men jeg merker at jeg blir en annen.. jeg blir veldig påvirket av lederen min, hans innstilling til livet og det er veldig vanskelig å skulle sitte og innrømme ovenfor han at jeg synes det var mye, når han jobber tre ganger så mye som meg. Og han kunne spørre: ja, hvordan går det? Men det var alltid med en sånn positiv undertone; *dette er jo dritspennende ikke sant?* Og da blir jeg sånn; *jaja, dette er jo kjempekult!* Men så egentlig så hadde jeg jo bare lyst til å rakne (6).
- 3) Å ha kunnskap om hvordan man påvirker ulike folk ulikt da. Hvordan justere budskapet liksom til de du skal nå inn til. Og for å ta læring så er det jo lurt å spørre etterpå, hva ville du gjort annerledes neste gang? Og der ligger det læring tenker jeg. Mye kan jo læres. Noen evner må du nesten ha for å få til det – både jeg og lederen min, men du må jo bare øve da. Ta seg tid til, skaff deg tid til å tenke opp, tenke igjennom. Hvorfor ble det bra eller hvorfor ble det ikke bra? Sånne refleksjoner er viktige for meg (4).
- 4) Jeg er ikke noe glad i konflikter, for at jeg liker det ikke. Jeg er egentlig ikke konfliktsky, men jeg orker ikke være sånn som skal si ifra om alt og sånn helvetes, nei jeg liker det ikke (1).
- 5) Så kanskje burde jeg være flinkere til å gå til lederen min jeg også, så jeg føler jo at det er vanskelig og..., det blir litt sånn både tilgjengelighet, men også litt dørstokkmil tenker jeg, utfra erfaringer tidligere kanskje er litt sånn, det er ikke dårlig stemning, men det er ikke sånn lav terskel heller. Hva har jeg å vinne på det ikke sant? Da må jo jeg se på fordeler og ulemper her og det kan godt være at jeg bare lar det ligge (5).
- 6) Vi har ikke en god dialog, og det tror jeg er sånne ting som vi kan ta toppen av hvis vi jobber tettere da. Men igjen, det er kanskje ikke mulig for lederen min å få til det pga. at det er så mye annet som foregår også. Det sikkert noe administrativt som skal gjøres



også, så jeg tenker at, selvfølgelig det å be om en halvtimes dialog er jo sikkert litt i overkant... (5)

Allerede i første sitat kommer viktigheten av dialogferdigheter fram og at medarbeideren savner en tilgjengelig leder, en å diskutere fag med og en å bli møtt som menneske hos, «noen ganger så trenger jeg, ja ikke trøst, men liksom «det her går bra» eller «hva synes du er vanskelig med dette prosjektet». Det er viktig for ledere å være observante og støttende og ikke gå i fella med å tro at tillit og autonomi handler om å holde seg på avstand fra medarbeiderne (Amundsen, 2019). «Litt sånn som vi gjør nå, men kanskje med den faglige biten også. Ja takk begge deler da» er ytringer som bekrefter dette behovet.

Ytringen i andre sitat «jeg merker at jeg blir en annen» vitner om at man har effekt på hverandre, og at man skal være bevisst på grensegangen mellom å være lederen som motivator og lederen som anerkjenner at det kan være vanskelig. Leder er viktig som rollemodell (Bass & Avolio, 1994). Jeg tolker dette sitatet til at leder og medarbeider har en god relasjon, men at det ikke er trygghet nok i relasjonen til å være helt ærlig, «men egentlig så hadde jeg jo egentlig bare lyst til å rakne». Dette gir meg assosiasjoner til Edmondsen (2019) som skriver at psykologisk trygghet på jobb oppleves når vi kan dele bekymringer og feil uten fryst for å bli ydmyket, ignorert eller beskyldt for noe. Det kan se ut til at det i denne relasjonen er vanskelig for medarbeideren å vise den sårbare siden. Tillitsfasen (Spurkeland, 2017) er ikke nådd fullt ut i denne relasjonen enda.

Dialogen som arena for læring og utvikling av relasjon kommer fram i sitat 3. Sitatet illustrerer hvordan dialog utvikler læring og trygghet i relasjoner «ta seg tid til, skaff deg tid til å tenke opp» og «såne refleksjoner er viktige for meg». Sitatet illustrerer at det investeres i denne relasjonen.

De tre siste sitatene viser litt av spekteret når det er utrygghet i relasjonen mellom leder og medarbeider. De illustrerer for meg at det er en avstand i relasjonen. Mangel på tillit gjør at medarbeider velger å ikke ta opp sine frustrasjoner, tanker og følelser med leder. «Jeg er egentlig ikke konfliktsky, men jeg orker ikke være sånn som skal si ifra om alt og sånn helvetes». Sitatene illustrerer også at informantene her viser en tendens til å tenke at dette burde leder snakke med meg om, og ikke motsatt. Tidligere erfaringer i relasjonsbyggingen kommer til syne, og dersom erfaringen tilsier at det ikke ligger en trygghet i bunn ligger det kanskje i menneskets natur å la det ligge. «Hva har jeg å vinne på det ikke sant? Da må jo jeg

se på fordeler og ulemper her og det kan godt være at jeg bare lar det ligge» Sitatet viser hvor viktig det er å investere i relasjoner.

Sitat seks illustrerer det som nok er gjenkjennbart for mange ledere, knappheten på tid som ressurs (Ekman, 2012) Dette kommer til uttrykk hos informanten gjennom sitatet «det sikkert noe administrativt som skal gjøres også, så jeg tenker at, selvfølgelig det å be om en halvtime dialog er jo sikkert litt i overkant».

Samlet sett viser disse ytringene et sterkt ønske om å ha en trygg og tillitsbasert relasjon i bunn med sin leder. Ytringene viser at vi har effekt på hverandre, og at ledere er rollemodeller – både på godt og vondt. For å forstå sine ansatte må ledere ha empati (Spurkeland, 2017), de må sette av tid til å investere i relasjonene. Empirien jeg har samlet viser at det er viktig for informantene å føle seg trygg i relasjonen med sin leder. Relasjonen og dialogen er viktig for å mestre autonomt arbeid. Empirien jeg har samlet tyder også på at når en eller begge parter trekker seg ut, så dannes det utrygghet.

### Anerkjennelse

Ledere må lære seg å gi kontinuerlig feedback til medarbeiderne slik at de føler seg sett – og verdsatt (Adriaenssen et.al., 2017). For en leder vil det å se medarbeiderne kunne fremme et godt arbeidsliv. Opplevelsen av å bli sett er en av de viktigste motivasjonsfaktorene en leder skal være seg bevisst (Adriaenssen et.al., 2017).

Ledere har et ekstra ansvar som rollemodeller når det kommer til å skape kulturer der man gir hverandre tilbakemelding, ros og anerkjennelse. Tilbakemeldinger må bli gitt fra leder til medarbeider, men også fra medarbeider til leder og medarbeidere seg imellom. Espedal (2011) viser til at tilbakemeldinger må skje underveis i prosesser, og at medarbeidere gjennom dette vet hvordan og når de blir sett. Det handler om å skape gode og nære relasjoner til medarbeidere og utvikle organisasjonskulturer som er preget av dialog og positiv kommunikasjon. Dersom er leder skal lykkes med dette må vedkommende ha interesse for mennesker. Se medarbeiderne, vise interesse for arbeidsoppgavene som de utfører og gi tilbakemeldinger underveis slik at medarbeidere får en følelse av å ha lederens fulle oppmerksomhet. Relasjonell ledelse handler om å se andre (Erichsen et.al., 2018). Som leder må man ha interesse for mennesker. Se dem og vise interesse for arbeidsoppgavene deres og ta del i det som foregår på jobb.

Fra intervjukandidatene hører vi følgende ytringer om anerkjennelse:

- 1) Jeg fikk tekstmelding på fredagskvelden da fra sjefen min hvor han var veldig fornøyd med en jobb jeg hadde gjort. Også skrev han til slutt da: digger å ha deg med på laget! Den husker jeg altså! (2).
- 2) Jeg forventer ikke at jeg skal kunne diskutere faget med lederen min for jeg sitter jo med mer kompetanse enn henne. Men jeg får heller ikke den støtten i det å stå i alt det krevende. Ja, det er som om hun ikke bryr seg på et vis. Hun spør aldri hvordan det går med meg på jobb. Jeg synes det er litt, jeg synes det er litt støtende egentlig. Det handler jo om å vise litt interesse for, ja i forhold til hva folk holder på med (1).
- 3) Også tenker jeg – hvordan skulle jeg jobbet annerledes? For at da kunne jeg tenkt meg til at vi kunne ha brukt det til en måte å utvikle sant, ja, hvordan kan jeg gjøre ting bedre? Men det ble ikke den typen dialog etterpå. Det tenker jeg hadde vært bra, hvis vi kunne ha brukt sånne ting konstruktivt (3).

Første sitat illustrerer at informanten setter stor pris på å bli sett. Jeg tolker det første sitatet til at informanten her blir både sett som fagperson «han var veldig fornøyd med en jobb jeg hadde gjort», og som mennesket bak kompetansen «jeg digger å ha deg med på laget». Dette stemmer overens med Adriaenssen et.al. (2017) som hevder at opplevelsen av å bli sett er en av de viktigste motivasjonsfaktorene en leder skal være seg bevisst. Sitatet illustrerer også at anerkjennelsen her gir verdi, da informanten også anerkjenner den som «ser» henne (Hegel, 1994).

Ytringer i sitat to viser hvor viktig det er at leder må vise interesse for arbeidsoppgavene og se medarbeiderne selv om de har mer / annen kompetanse enn lederen selv, «det er som om hun ikke bryr seg på et vis» og «jeg synes det er litt støtende egentlig». Ledere må vise interesse for arbeidsoppgavene som de utfører og gi tilbakemeldinger underveis slik at medarbeidere får en følelse av å ha lederens fulle oppmerksomhet. Relasjonell ledelse handler om å se andre (Erichsen et.al., 2018). Når medarbeidere opplever den nærmeste lederen som fraværende, kan medarbeideren føle seg ignorert, oversett og usynlig (Spurkeland, 2017). Sitatene understreker at dette er viktig for ledere å være bevisst. Sitatene synliggjør det Amundsen

(2019) skriver om at det er viktig for ledere å være observante og støttende og ikke gå i fella med å tro at tillit og autonomi handler om å holde seg på avstand fra medarbeiderne.

Sitat tre illustrerer at medarbeideren har indre motivasjon, og et stadig ønske om å øke sin kompetanse, ta ut læring av jobben som gjøres. Dette finner jeg også beskrevet av Amundsen (2019) som sier at leder har en viktig rolle for å fremme læring og kompetanseutvikling. Den undersøkende dialogen gjør at medarbeideren føler seg sett, opplever støtte som igjen fører til økt tillit i relasjonen. Dette kommer også til uttrykk når medarbeideren ytrer «hvordan kan jeg gjøre ting bedre». Jeg tolker dette til å handle om et stadig ønske om å bli bedre og lære enda mer. «Men det blir ikke den typen dialog etterpå» viser at dette er et savn hos medarbeideren. Dette er viktig for at medarbeidere skal kunne mestre autonomien.

Samlet sett viser disse ytringene informantenes behov for å bli sett. Det er viktig for å mestre autonomien i jobben. Funn i studien kan tyde på at dette er faktum det er lett å glemme når man som leder har autonome, selvdrevne og motiverte medarbeidere. Sitatene viser litt av spekteret en leder skal være oppmerksom på. Tillit til at medarbeideren klarer arbeidsoppgavene er ikke nok. Gjennom regelmessig dialog åpnes muligheten for at det skjer en koordinering og samstemming av forventninger, noe som kan være tillitsoppbyggende. Det er viktig at ledere har en løpende og undersøkende dialog med sine medarbeidere. (Mishra & Mishra, 2013). Dette bidrar til at medarbeidere føler seg sett og anerkjent for både den jobben de gjør og for den de er.

## 5. Diskusjon

Formålet med dette kapittelet er å se på hvilke tydelige funn forskningen min har ført til og diskutere funnene mine opp mot de teoretiske perspektivene. Gjennom studien har problemstillingen «*Hvordan opplever kunnskapsmedarbeidere autonomi?*» vært styrende for forskningsprosessene. Forskningsspørsmålene «*Hvilke prosesser opplever kunnskapsmedarbeidere er av betydning for å mestre autonomi?*» og «*Hvilken betydning har ledelse for at kunnskapsmedarbeidere skal mestre autonomi?*» har vært viktig for å kunne utforske fenomenet autonomi rammet inn både av arbeidet i seg selv (spørsmål 1) og ledelse som prosess (spørsmål 2).

Først vil jeg gi en kort oppsummering av funnene. For å svare på forskningsspørsmål 1 «*Hvilke prosesser opplever kunnskapsmedarbeidere er av betydning for å mestre autonomi?*» vil jeg komme dypere inn i de fire prosessene, og jeg vil diskutere dem gjennom bruk av «*hvorfor – spørsmål*». For å svare på forskningsspørsmål 2 «*Hvilken betydning har ledelse for at kunnskapsmedarbeidere skal mestre autonomi?*» vil jeg diskutere ledelse fra to perspektiv: hvordan være en god autonom medarbeider og hvordan lede autonome medarbeidere.

Videre vil jeg peke på noen av studiens praktiske implikasjoner, diskutere studiens styrker og begrensninger og argumentere for at studien åpner opp for videre mulige forskningsområder.

### Oppsummering av funn

Denne studien hadde som formål å utforske kunnskapsmedarbeideres opplevelse av autonomi. Seks kunnskapsmedarbeidere ble intervjuet. Informantene setter stor pris på autonomi i arbeidet og det kom tydelig fram at de opplevde å ha interessante og meningsfulle arbeidsoppgaver. Funn i studien tyder på at dersom autonomi skal mestres og gi motivasjon kan studiens fire funn bidra til å skape gode prosesser for å lykkes. Ut fra funnene som kom frem var det fire hovedkategorier, fire blikk på autonomi, som utpekte seg som medierende faktorer som var viktige for å mestre autonomi i arbeidet. Det kan se ut som om studiens fire hovedkategorier kan bidra til at autonomi mestres og blir til det bedre – ikke bare for kunnskapsmedarbeideren, men også for leder og for virksomhetens resultater for øvrig.

*Handlingsrom.* Det er funn som tyder på at kunnskapsmedarbeidere, til tross for ønske om frihet, selvbestemmelse og innflytelse, opplever viktigheten av at autonomi ikke skal skje i et tomrom. Handlingsrommet ser ut til å best samskapes i dialog mellom leder og medarbeider. Frihet innenfor avklarte rammer synes viktig. Det er funn som tyder på at klargjøring av

handlingsrommet ikke blir nok vektlagt og at det ikke vektlegges nok at dette er en kontinuerlig prosess som stadig må utforskes i dialog mellom leder og medarbeider.

*Tillit.* For at autonomi skal fungere viser empirien at tillit må være til stede. Både en tillit til rollen som kompetent fagperson, men også en relasjonell tillit. Det er funn som tyder på at tillit til fag og kompetanse ikke er nok. Det er videre funn som tyder på at dersom dialogen mellom leder og medarbeider utøves for sjelden så går man glipp av mulighet for å dele erfaring, dele kunnskap og utforske veien videre sammen. Ergo oppstår utrygghet i relasjonen i stedet for faglig tillit, sårbarhetstillit og relasjonell tillit.

*Relasjonskompetanse.* Funn i studien viser at informantene opplever at relasjonskompetanse er en viktig ferdighet å ha, både hos medarbeideren selv og hos lederen. Relasjonskompetanse handler om å etablere, bevare, utvikle og forbedre en relasjon til andre for å skape et godt samspill og bevare tillit. Autonomi er en faktor som samskapes i dialog mellom blant annet medarbeider og leder. Det er funn som tyder på at jevnlig utforskende dialog mellom leder og medarbeider er viktig, og at en trygg relasjon er en viktig faktor for å mestre autonomt arbeid.

*Anerkjennelse.* Funn i studien viser at anerkjennelse er viktig og at informantene har ulik opplevelse av hvordan de ønsker å bli sett, og om de opplever å bli sett. Dette kan vise seg som anerkjennelse av fagpersonen, gjennom for eksempel det å bli etterspurt på sin kompetanse. Men også det å bli lyttet til, å bli sett og være trygg på at det er ok å vise utilstrekkelighet, at noe er vanskelig osv. Det er funn i studien som tyder på at der hvor informanter ikke opplever anerkjennelse, så ligger det også en utrygghet og manglende tillit i relasjonen mellom informant og leder. Det er funn i studien som viser at anerkjennelse er viktig for å mestre autonomi i arbeidet.

## Hvilke prosesser opplever kunnskapsmedarbeidere er av betydning for å mestre autonomi?

Jeg vil diskutere dette forskningsspørsmålet ytterligere gjennom fire hvorfor-spørsmål.

### Hvorfor handlingsrom?

Det var en gjennomgående tilbakemelding fra alle mine informanter at de verdsetter opplevelsen av frihet i arbeidet. Gjennom delegering var informantene gitt en legitim makt og autonomi til å kunne ivareta ansvaret og arbeidsoppgavene sine. Informantene ga tydelig uttrykk for at de kjente motivasjon og eierskap til dette. Autonomien er imidlertid ikke total, den befinner seg innenfor et handlingsrom som definerer grensene for autonomien (Amundsen, 2019, s. 141). Et av mine funn i studien er at det i for liten grad blir satt fokus på dette handlingsrommet. De informantene som opplevde uklarhet rundt mål, retning og forventning kjente at dette påvirket opplevelsen av autonomi slik at denne ble krevende å mestre. Handlingsrommet er ifølge Amundsen (2019) tolkbart og må gjennom utforskende dialog klargjøres slik at leder og medarbeider har en felles forståelse av hvordan det ser ut. Dette er ifølge Amundsen (2019) noe som stadig må utforskes i dialog og samspill med medarbeideren. Å skape gode handlingsrom er etter min mening en prosess som skapes gjennom utforskende dialog mellom leder og medarbeider.

Et annet funn i studien er informantenes ønske om å ikke bare sette felles kurs og en gjensidig forståelse av handlingsrommet, men også jevnlig dialog og samhandling med blant annet leder. Dette for å vite om man er på riktig vei, om man opplever å ha nødvendige ressurser for å løse oppgaven, dele erfaring og oppleve støtte. En av informantene forteller om dette: *men jeg synes jo... når man har så stor grad av frihet så må man jo ha en indre kompassnål. Jeg er jo trygg på den indre kompassnåla mi, men innimellom må jeg vite at jeg har riktig kurs ikke sant.* På den ene siden kan man si at avklaring av handlingsrom, mål og retning, samt avklaring av forventninger ikke er nødvendig når man har ansatt en høyt kompetent medarbeider. I tillegg har man trolig ansatt en medarbeider som har annen og kanskje bedre kompetanse enn lederen selv, og hvor evne til selvstendighet og selvledelse er et jobbkraav. Et grunnpremiss både for at medarbeideren ønsker å jobbe der, men også fordi det er utbredt forståelse, samt vist i forskning, at om du gir kunnskapsmedarbeiderne autonomi så får du kvalitet, produktivitet og økt engasjement tilbake (Deci & Ryan, 2000; Kuvaas & Dysvik, 2018). Hva risikerer man så å gå glipp av dersom det ikke settes av tid til å ha dialog rundt handlingsrommet? Rammer, mål og retning kan på den ene siden begrense handlingsrommet. Det kan gi medarbeideren en opplevelse av at det er ytre faktorer som skaper kontrollert motivasjon i stedet for autonom motivasjon (Deci & Ryan, 2002), og at man opplever

detaljstyring og utøvelse av kontroll. På den andre siden er det kanskje nettopp dette som også åpner opp for nye handlingsrom og som skaper grunnlag for å kunne mestre nettopp autonomien? Som en av informantene sier: *Sant, en ting er jo å springe på den veggen, men det er jo enda dummere å på en måte å ikke kunne bruke hele det rommet, ikke kunne gå så langt som en faktisk kan gå. At det blir ikke, det blir sånn, det kan bli for defensivt da. Også kan det selvfølgelig bli for offensivt også. Så det er noe med å finne, finne ut hvor langt man kan gå.* Teorien bekrefter informantens opplevelse, autonomi blir til i handlingsrommet og skaper derigjennom mulighetsrom for nettopp autonomien (Amundsen, 2019).

Empirien min kan se ut til å støtte Langfred og Rockmann (2016) indikasjoner på at autonomi i for liten grad har løftet blikket utenfor medarbeideren selv og at vi har en forståelse av at autonomi er bedre jo mere du har. Jeg gjør meg refleksjoner om denne oppfatningen av autonomi kan være et resultat av at hele samfunnet ser ut til å ha blitt mer individfokusert og mindre fokus rettet mot fellesskapet og det vi skal skape sammen? Kan dette også handle om at ledere synes det er utfordrende å lage handlingsrom for kunnskapsmedarbeidere som innehar annen kompetanse enn seg selv? At man hviler seg på at autonome kunnskapsmedarbeidere klarer seg selv, samt ønsker å skape sin egen retning? Å finne balansen mellom autonomi hos den enkelte kunnskapsmedarbeider, hvilke konsekvenser dette får for ledelse og virksomheten som helhet er viktig for både ledere og medarbeidere å være seg bevisst. Funn og erfaringer i denne oppgaven understøtter etter min mening at akkurat passe romslige rammer stadig må utforskes og samskapes og at autonomi derigjennom skapes i relasjon med andre, ikke fri fra andres påvirkning. Dette stemmer overens med Dehlin og Skrøvset (Dons et.al., 2020, s. 56) som hevder at autonomi ofte blir mangelfullt forstått, og marginalisert kun som et resultat av å fjerne seg fra andres innvirkning. Individets behov blir også, slik jeg ser det, framhevet i forståelsen av autonom motivasjon (Deci & Ryan, 2000), hvor man kan forstå autonome former for motivasjon til å handle om *egne* mål. Dette er viktig for både medarbeidere og ledere å være seg bevisst, at autonomi og motivasjon ikke bare handler om tilfredsstillelse av egne mål og egne verdier. Gjennom å løfte blikket kan man hente ut potensialet både hos medarbeideren og i virksomheten.

Forskningen min viser at det ligger et stort potensial i å samskape akkurat passe romslige rammer. I dialogen må man avklare struktur som mål, retning, beslutningsmyndighet og ressurser slik at medarbeideren gis rammer for å kunne ivareta ansvaret og autonomien. I dialogen må man også snakke om hva trenger du av meg som leder for å mestre dette? Og hva



trenger leder av medarbeider? Hvordan skal vi sørge for at vi er i dialog underveis og skaper rom for å ta opp både stort og smått? For å lykkes må man etter min mening ha en felles forståelse for dette, og begge parter må ha ansvar for å følge opp.

Jeg hadde forventet å finne kunnskapsmedarbeidere som egenrådige eksperter som elsket å være autonome i store egenskapte handlingsrom. Jeg fant informanter som satte frihet høyt, men det var tydelig at dersom det var mangel på rammer og retning, mangel på dialog, samspill og anerkjennelse var det utfordrende å mestre friheten til det fulle. Frihet innenfor avklarte rammer synes viktig hos mine informanter. Innenfor handlingsrommet var det et entydig ønske fra informantene om å få lov til å styre sitt eget uten detaljstyring og kontroll.

Empirien tyder på at autonomi kan gi store og uoversiktlige handlingsrom. Det ser ut til at medarbeiderne ønsker seg handlingsrom med avklarte rammebetingelser hvor frihet kan utøves innenfor disse. Funn og erfaringer i denne oppgaven understøtter, slik jeg ser det, viktigheten av å være i jevnlig dialog. Forventninger, krav og føringer er noe som kan tolkes, og handlingsrommet blir derigjennom noe både en medarbeider og leder kan oppfatte, definere og forme subjektivt. Ledere må sammen med sin medarbeider utvikle handlingsrommet, fleksibilitet i handlingsrommet og avklare behov for dialog og oppklaringer underveis. Autonomi ser således ut til å befinne seg i et handlingsrom som må avklares og utforskes i dialog mellom leder og medarbeider. Altså det motsatte av å slippe medarbeideren løs og tro at så lenge medarbeideren opplever å ha mye autonomi så mestrer medarbeideren fint i handlingsrommet på egenhånd. Avklarte handlingsrom som formes og utvikles underveis er etter min mening en nøkkel. I et omforent handlingsrom gis kunnskapsmedarbeideren mulighet til å handle ut fra egne verdier, ta bevisste valg og beslutninger. Det er rimelig å tenke at det ligger mye og kanskje et stort potensial i at man setter retning og justerer kurs gjennom jevnlig utforskende dialog.

### Hvorfor tillit?

Informantene opplevde tillit på ulike måter. At tillit har ulike dimensjoner, belyses også i litteraturen, hvor Moldjord og Hybertsen (2015) skiller mellom rolletillit og sårbarhetstillit. Viktigheten av relasjonell tillit finner jeg også beskrevet hos Spurkeland (2017) og nærliggende til dette ligger også, slik jeg ser det, psykologisk trygghet (Edmondson, 2019). Det var gjennomgående for informantene at de ga uttrykk for at de opplevde tillit når det kom til kompetanse, jobbutførelse, leveranse ol. Mine funn viser at faglig tillit er viktig for informantene. Dette tolker jeg til at informantene opplevde stor grad av rolletillit og at denne

bygges opp gjennom erfaring og faglig kompetanse. Tilliten til at de var kompetente fagpersoner, ga informantene handlingsfrihet, selvstendighet, muligheter for å utvise faglig skjønn og medbestemmelse i egen arbeidshverdag. De opplevde derigjennom autonomi i arbeidshverdagen. Dette stemmer overens med Erichsen et.al. (2018) som sier at et resultat av tillit er at medarbeideren får stor grad av jobbautonomi.

Et annet funn jeg har gjort i den forbindelse er at relasjonell tillit også er viktig for å mestre autonomien. Jeg synes det var spesielt interessant å høre informantenes fortellinger om opplevelsen av relasjonell tillit. En av informantene fortalte om at det til tross for faglig tillit, var en opplevelse av å mangle noe i den relasjonelle delen: *Så det er litt sånn paradoksalt at jeg har oppgaver som er absolutt viktige for jobben og jeg får veldig mye spillerom, og kan løse oppgavene, men samtidig så er det ikke den tryggheten som jeg tenker at det hadde vært bedre å jobbe med, eller å ha da i bunnen. Så det er et sånn der paradoks som jeg kjenner på.* Moldjord og Hybertsen (2015) viser til at sårbarhetstillit bygges gjennom at den enkelte står fram som et eksempel, tør å innrømme feil, gir anerkjennelse, samt gir og får tilbakemeldinger. For å innrømme feil og for at man skal gi ærlige tilbakemeldinger er man avhengig av å ha opparbeidet tillit og psykologisk trygghet i relasjonen. Jeg la spesielt merke til usikkerheten dette skapte hos de informantene som opplevde at den relasjonelle tilliten ikke var tilstede. Usikkerheten påvirket opplevelsen av autonomi. Informantene bekreftet på den måten det teorien viser, nemlig at relasjonen mellom leder og medarbeider er viktig.

Spørsmålet som jeg da stiller: hva skal man satse på – rolletillit eller relasjonell tillit? På den ene siden kan man si at det viktigste for en kunnskapsmedarbeider er å kjenne at både en selv og andre har tillit til rollen, til den faglige kompetansen, til det man skal levere og har ansvar for. Jeg mener at det over tid blir for snevert å kun knytte tillit opp mot kompetanse. Og er det rimelig å anta at det hos kompetente, dyktige kunnskapsmedarbeidere også blir avsatt for lite tid til å faktisk snakke om arbeidsoppgavene og leveransene? Dette er etter min mening en viktig nøkkel å ta med seg. Gjennom å finne rom for å snakke om fag og arbeidsoppgaver, så er dette også en døråpner for å skape gjensidig forståelse av handlingsrom og for å bygge relasjonell tillit og trygghet. Et enkelt spørsmål som «hvordan opplevde du det da? hva gjorde det med deg?» kan være en begynnelse for å skape psykologisk trygghet i relasjonen og bygge opp under anerkjennelse. Gjennom slik dialog kan man skape relasjonell tillit. Dette vil man ikke kunne oppnå dersom man ikke finner tid og sted til å faktisk være i dialog. Gjennom å dele erfaringer i det man står i som fagperson, å oppleve å bli lyttet til, å bli stilt nysgjerrige spørsmål, at det er rom for å dele både det man har lyktes med i jobbutførelsen, men også der

man opplever vanskeligheter. Bass og Avolio (2004) kaller dette transformasjonsledelse, Spurkeland (2017) kaller det relasjonsledelse. Det ligger, slik jeg ser det, et stort potensial i å verdsette relasjon. Rolletillit opparbeider man kanskje raskere, mens sårbarhetstillit krever at både medarbeider og leder ser verdien av dialog og relasjon. Jeg opplever gjennom studiens funn å se at der hvor disse dimensjonen var til stede, så mestret informantene bedre å stå i store handlingsrom som krevde og ga autonomi. Empirien tyder på at vi med fordel kan øke fokus på at begge perspektivene er viktige, at de disse prosessene påvirker hverandre gjensidig. Så da har kanskje Ole Brum rett da hvis autonomt arbeid skal mestres: «Ja takk, begge deler».

### Hvorfor relasjon?

Empirien tydeliggjør viktigheten av relasjon. Informantene er tydelige på at de ønsker seg ledere med relasjonelle ferdigheter og at relasjonen mellom de påvirker hvordan de opplever – og mestrer autonomi. Jeg hadde forventet å finne sprik blant informantene angående deres opplevelse av leders relasjonelle ferdigheter, noe jeg også fant. Funn i studien tyder på at der hvor man i liten grad har funnet formen på hva man har dialog rundt og ikke, så ser det ut til at ikke bare relasjonen, men også autonomien oppleves mindre tilfredsstillende. Amundsen (2019) viser til at undersøkende dialog med medarbeidere er et viktig verktøy for å bygge relasjon, samt å vedlikeholde tillit i relasjonen. Funn i studien viser at trygghet i relasjoner skaper trygge enkeltmedarbeidere og ledere som tør å sette ord på, tør å dele hvordan de ser på ulike saker, tør å vise uenighet, tør å dele eventuelle vanskeligheter i jobbutførelsen. Dette skaper etter min mening læringskultur, det skaper psykologisk trygghet (Edmondson, 2019) og relasjonell tillit (Spurkeland, 2017; Moldjord & Hybertsen, 2015). Dette er også i tråd med Stone et.al. (2009) prinsipper som ledere kan ta i betraktning for å skape autonom motivasjon.

Autonomi er ikke en statisk tilstand og krever etter min mening relasjoner og dialoger for å utvikles og formes videre. I relasjoner hvor man både har tillit og psykologisk trygghet ligger det, slik jeg ser det, store muligheter til å kjenne på friheten, men samtidig kjenne på at denne skapes i samhandling med andre. Morgeson og Humprey (2006) definerer autonomi som frihet til å planlegge arbeidet, frihet til valg av arbeidsmetode og frihet til å ta beslutninger som vedrører egen arbeidssituasjon. Autonomi er ikke noe som oppstår i et individuelt tomrom, men som oppstår i samhandling med andre. Har vi tillagt autonomibegrepet en mening som blir for snever? *Egen* arbeidssituasjon isolert fra alt annet hvor jeg skal nå *egne* mål? Jo *mer* autonomi jo *bedre*? Frihet til *selv å...*? På den ene siden kan man si at denne

friheten er et ønske om å bestemme over seg selv, ha mulighet til å kunne treffe egne valg basert på egen kompetanse, kunnskap og erfaring. Videre kan *frihet til selv å* også tolkes mot at man ønsker å være *fri fra*, for eksempel utøve sitt arbeid uten måling, oppsyn og kontroll fra leder. På den andre siden tyder empirien på at dette ikke er ønskemålet til mine informanter. De ønsker seg frihet, men ønsker ikke at denne skal foregå i hverken et uavklart handlingsrom, eller med et relasjonelt tomrom. En av informantene forteller: *Ja det er kanskje, å kunne diskutere inne i prosjekter og sånn også, men noen ganger så trenger jeg... ja, ikke trøst, men liksom «det her går bra» eller «hva synes du er vanskelig med dette prosjektet».* En annen forteller at han ikke ønsker kontroll og detaljstyring, men frihet innenfor samstemte rammer. Å finne riktig balanse mellom frihet og avhengighet er en krevende, men spennende kombinasjon som bærer i seg både muligheter og frustrasjoner.

Det var interessant å høre informantenes fortellinger om både egne og leders relasjonelle ferdigheter. Jeg hadde forventet å finne at der kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider ikke var god, var det også vanskelig å ha tørre å snakke om det som var vanskelig eller krevende i jobben. Funnene i studien understøttet denne forforståelsen. Slik som den ene informanten sa det da han fortalte at de ikke hadde en god dialog, at han følte at det ville vært bedre hvis de hadde tettere dialog med en trygghet i bunn. Det kom tydelig fram fra denne informanten en frustrasjon og sårhet når han fortalte om dette og at han var veldig usikker på om han skulle ta det opp med leder eller ikke. Eller en annen informant som fortalte om at han og lederen hadde jevnlig felles refleksjoner for å hente ut læring og erfaring fra både arbeidet og samarbeidet og at dette var viktig både for han og for lederen. Dette bekrefter teorien til Spurkeland (2017) som hevder at medarbeidere som opplever at leder har god relasjonskompetanse, vil akseptere og godta lederen sin. Medarbeidere som gir sin leder lav score, sliter med å akseptere og godta lederen sin.

Hvem har så ansvaret for å skape en god relasjon? På den ene siden kan man si at dette er leders ansvar. Amundsen (2019) sier at leder har et spesielt ansvar for å fremme gode relasjoner med sine medarbeidere gjennom dialog og undersøkende kommunikasjon. Dette fremmes også av Spurkeland (2017) og gjennom de fire I – ene i teorien om transformasjonsledelse (Bass & Avolio, 1994). Mine funn tyder på at dette også er en oppfatning som kommer til syne hos informantene. Dette var særlig synlig i fortellingene til de informantene som ikke opplevde at relasjonen var preget av tillit og trygghet. På den andre siden foregår ikke relasjon kun enveis. Medarbeidere har, etter min mening, også et viktig

ansvar. Dette stemmer overens med Erichsen et.al. (2018) som sier at hvis målet er å bygge en sterk relasjon, er det avgjørende at begge parter er imøtekommende og tar initiativ. Men det er dog rimelig å anta at dersom det ikke er relasjonell tillit og psykologisk trygghet i relasjonen, så er det vanskelig for medarbeidere å bringe det på banen, blant annet med tanke på maktbalansen mellom partene. Hvis en medarbeider tør å sette ord på det man har på hjertet, er det avgjørende hvordan leder tar imot budskapet. Leder må da klare å bevege seg mellom ulike perspektiver, anerkjenne det initiativet som kommer. Dette finner jeg støtte for hos Stone et.al. (2009) og deres prinsipper for å skape autonom motivasjon. Dersom medarbeideren ikke blir anerkjent for sitt initiativ vil det etter all sannsynlighet skapes en enda større avstand i relasjonen og dermed også ha en negativ innvirkning på opplevelsen av autonomi.

En relasjonell kvalitet mellom leder og medarbeider fører til lojalitet og forventningsavklaringer hvor partene kan skape en felles forståelse av rammer, målsettinger og spilleregler. Men dersom relasjonen svekkes eller pleies dårlig oppstår det usikkerhet rundt forventninger knyttet til både atferd og prestasjoner. En viktig forutsetning for å utvikle gode relasjoner er at man må ta del i og vise engasjement for det den andre er interessert i (Spurkeland, 2017). I en ledelseskontekst vil dette kunne bygges opp gjennom at man må ha en viss kjennskap til hvilke arbeidsoppgaver medarbeideren holder på med, bry seg om og etterspørre hvordan det går, og om den ansatte trenger noe av leder for å mestre arbeidsoppgavene. Like viktig er at kunnskapsmedarbeideren ser nytten av å interessere seg for leders arbeidsoppgaver og perspektiv. Ønsker vi selv å bli møtt med åpen nysgjerrighet må vi, slik jeg ser det, også selv møte andre på samme måte. Begge trenger hjelp av hverandre for å kunne ivareta rollen og ansvaret sitt på jobb. Dette kan handle om ulike forhold, som for eksempel materielle ressurser, tilbakemeldinger, avklaringer, anerkjennelse, coaching og veiledning. Funn i studien viser at gjennom dialog og samhandling bygges relasjoner. I dialogen skapes tillit og anerkjennelse blir gitt. Relasjoner må både bygges og vedlikeholdes. Jeg ser viktigheten av at dialog som ledelsesverktøy med fordel må settes på agendaen slik at autonomi mestres.

### Hvorfor anerkjennelse?

Jeg fant det spesielt interessant å observere hva det gjorde med informantene når de reflekterte rundt studiens tematikk. Som forsker og intervjuer prøvde jeg bevisst å innta en anerkjennende væremåte, lik den som blir beskrevet av Jordet (2020). Det handlet også i

denne konteksten om møtet mellom mennesker, her et møte mellom intervjuer og informant. Ved å stille åpne undrende spørsmål, lytte, være nysgjerrig og sammen reflektere rundt ulike temaer ble anerkjennelse gitt. Jeg opplevde i flere av intervjuene at informantene ble tydelig berørt da de fortalte sine fortellinger. I samtalen fikk de rom til å sette ord på opplevelser og følelser. De ble gitt mulighet til å snakke om seg selv på en måte man kanskje sjelden finner, eller tar seg tid til i arbeidshverdagen. Tårer rant, engasjerte øyne strålte, frustrasjoner og knyttede never kom til syne, ettertenksomme sukk hørtes og blikk som vendte nysgjerrig innover ble synlig. I møtet ble jeg dermed både kjent med kompetente kunnskapsmedarbeidere, men også deres relasjonelle og sårbare sider. Tillit og trygghet oppstod i rommet. Alt dette gjorde at de på hver sine måter våget å dele både gode og dårlige opplevelser fra jobbhverdagen sin.

Studiens funn viser at informantene ønsker anerkjennelse. Forskningen min viser at anerkjennelse kan bli gitt på ulike måter, men at fellesnevneren ligger i det å bli lyttet til og det å bli sett av andre. Informantene viser ulike måter å ønske anerkjennelse på, og ulike måter å oppleve anerkjennelse på. Å knekke denne koden i forhold til hva den enkelte medarbeider trenger vil være en viktig implikasjon for ledere. Jeg hadde forventet å finne funn som tydet på at en viktig del av anerkjennelsen var å bli anerkjent både som fagperson, men også som mennesket bak fagrollen. Informantene ga ulike fortellinger om dette. Noen av informantene opplevde å bli nok sett gjennom respons fra kunder, at de fikk slutført et prosjekt eller at de ble etterspurt på grunn av sin kompetanse. Andre informanter ønsket å bli anerkjent gjennom at leder viste interesse for arbeidsoppgavene, å bli sett da de sto i krevende arbeidsoppgaver eller å bli sett som mennesket bak fagrollen. En av informantene fortalte om hvor mye hun satte pris på en tekstmelding fra sin leder, hvor hun både opplevde å få anerkjennelse på en jobb hun hadde gjort, men også en mer personlig bekreftelse i form av at leder skrev at han digget å ha henne med på laget. Anerkjennelsen ser ut til å gi økt verdi der hvor det er en trygg relasjon i bunn hvor informantene også anerkjenner den lederen som gir anerkjennelsen (Hegel, 1999).

Ledere har et ekstra ansvar som rollemodeller når det kommer til å skape kulturer der man gir hverandre tilbakemelding og anerkjennelse. Å være synlig rollemodell er også en av de fire i-ene (Bass & Avolio, 1994). Gjennom å vise anerkjennelse får leder økt tillit og viser at det er et samsvar mellom egen atferd og verdier. En forutsetning for å kunne gi anerkjennelse er, slik jeg ser det, at leder har en viss kjennskap for det informantene jobber med og står i. Se

medarbeiderne, vise interesse for arbeidsoppgavene som de utfører og gi tilbakemeldinger underveis slik at medarbeidere får en følelse av å ha lederens fulle oppmerksomhet. Dette finner jeg støtte for hos Amundsen (2019) som sier at det er viktig for ledere å være observante og støttende og ikke gå i fella med å tro at tillit og autonomi handler om å holde seg på avstand fra medarbeiderne. Relasjonell ledelse handler om å se andre (Erichsen et.al., 2018). Det er funn i studien som tyder på at hos informanter som ikke hadde en god relasjon til leder, var også opplevelsen av å ikke bli sett nok mest synlig. Min opplevelse er at informantene ønsker å bli sett, selv om leder ikke har lik faglig kompetanse. På hvilken måte ønsker medarbeidere da å bli sett og anerkjent av leder? Her må ledere og medarbeidere være i jevnlig utforskende dialog. Det er trolig mye skjult kunnskap hos begge parter som man med fordel kunne hatt erfaringsutveksling om, og som igjen vil kunne bidra inn i viktige prosesser slik at autonomi mestres.

Funn i studien kan tyde på at det er hos de informantene som opplever at lederen har gode relasjonelle ferdigheter, også er de som opplever å ha en åpen dialog som gir mange muligheter for anerkjennelse. Empirien viser at relasjonelt lederskap er viktig for informantene, de har behov for å bli lyttet til, sett og få anerkjennelse for jobben de gjør. På den andre siden kan det godt tenkes at de andre lederne også har en intensjon om å gjøre dette, men at deres arbeidshverdag og handlingsrom ikke gir rammer for å kunne lykkes med å være relasjonelle ledere? Har autonomi ført til en allmenn oppfatning av at autonome og motiverte kunnskapsmedarbeidere krever mindre ledelse? Og at en leder derigjennom skal klare å ha flere under seg? Dette understøttes av Spurkeland (2017) som hevder at ledelse av mennesker er det som forsømmes mest av dagens ledere, og videre hos Ekman (2012) som beskriver at dagens arbeidsliv er preget av mye administrasjon og lite lederskap, og at mye skal gjøres på kortere tid. Den ene informanten forteller om at han ønsker ukentlig dialog med sin leder, men forteller videre at siden lederen har så mange under seg så tenker han at det å be om dette sikkert er litt i overkant. Hva risikerer vi å gå vi glipp av hvis ledere ikke har tid til ledelse? Hvor mange medarbeidere skal en leder klare å følge opp hvis ledelse, tillit og relasjon også er et ønsket mål? Jeg har ikke spurt inntil dette i min studie, og det kunne vært interessant å se nærmere på ved en senere anledning. Hvilke betingelser må være tilstede i en leders handlingsrom for at de skal lykkes med relasjonell ledelse som støtter opp under medarbeidernes autonomi?

Funn i studien viser at manglende anerkjennelse over tid kan gi mindre tillit i relasjonen, kanskje størst med tanke på det relasjonelle aspektet av tillit. Anerkjennelse vil kunne bidra til at autonome handlinger er til det positive – både for medarbeideren selv, for lederen og for selve virksomheten. Funn i studien viser at anerkjennelse ikke oppstår uten relasjon. Anerkjennelse får vi når vi føler oss sett, lyttet til, og er betydningsfulle kompetente *fagpersoner*. Jeg undrer meg over hvilken effekt det ville hatt dersom medarbeidere og ledere med jevne mellomrom satte av tid til å reflektere over samarbeidet. Ledere og medarbeidere må sammen gå i undersøkende dialoger. Hva skal vi fortsette med, og hva skal vi gjøre mer eller mindre av? Hvilke arbeidsoppgaver eller dilemma står du i nå? Hvilke bekymringer har du? Hva finner du ekstra interessant i arbeidet ditt nå? Funn i studien antyder at dette ikke er dialoger og refleksjoner alle tar seg tid til i en travel hverdag. Det er kanskje heller ikke verdsatt som viktig nok å sette av tid til? Det hadde vært spennende å kunne fulgt informantene i en slik dialog med sin leder, der hvor både leder og informant fikk snakket om hva de trenger av hverandre. Dette kan etter min mening styrke opplevelsen av anerkjennelse, bygge og vedlikeholde tillit og bidra til å finne romslige nok handlingsrom hvor autonomi mestres. I slike dialoger mener jeg at medarbeidere vil føle seg sett og anerkjent både for jobben de gjør og for den de er. En forutsetning for anerkjennelse er at ledere må bli kjent med sine medarbeidere, stole på sine medarbeidere og by på seg selv. Dette er forutsetninger for gjensidig tillit og produktive medarbeidere. Forventningsavklaring er etter min mening en viktig nøkkel for at autonomi skal mestres. Dette finner jeg støtte for hos Kuvaas og Dysvik (2018) som sier at autonomi også kan utvikles gjennom støtte.

Analysen og undersøkelsen min viser at dersom autonomi skal mestres vil tydeliggjøring av handlingsrommet og jevnlig utforskende dialog rundt dette være av betydning. Frihet innenfor avklarte rammer synes viktig. For at autonomi skal mestres viser funn i studien at tillit mellom leder og medarbeider må være til stede. Både tillit til rollen som kompetent fagperson, men også den relasjonelle tilliten og tryggheten. Videre er det funn som tyder på at relasjonen mellom medarbeider og leder er av betydning. Anerkjennelse er viktig for å mestre autonomi. Funn i studien viser at informantene har ulik opplevelse av hvordan de får anerkjennelse og hvilken anerkjennelse som er viktig for den enkelte. Gjennom utforskende dialog gis man mulighet til å gjøre handlingsrommet passelig romslig, anerkjenne arbeidet og medarbeideren, samt at det gis mulighet for å bygge tillit og trygghet i relasjonen.



## Hvilken betydning har ledelse for at kunnskapsmedarbeidere skal mestre autonomi?

Jeg vil diskutere forskningsspørsmålet ytterligere gjennom to spørsmål.

### Hvordan være en god autonom medarbeider?

Hva kreves det av medarbeideren selv for at autonomi skal mestres? En forutsetning slik jeg ser det er selvledelse. Tillit er avhengig av at medarbeiderne både er i stand til og villige til å fylle ansvaret autonomt arbeid medfører. På den ene siden kan man si at en del av arbeidskravet til kunnskapsmedarbeidere med autonomt arbeid er evnen til å lede seg selv. På den andre siden kan man stille spørsmål om hvor enkelt er det å lede seg selv dersom man befinner seg i et handlingsrom uten avklarte rammer, mål, retning og uten jevnlig kalibrering på om man er på riktig vei? Det er for meg lett å se parallellene mellom jevnlig utforskende dialog rundt handlingsrommets rammer og relasjon, tillit, ledelse og selvledelse. Selvledelse utgjør en viktig kompetanse for å kunne håndtere autonomi (Amundsen, 2019), og det er etter min mening lettere å oppnå i jevnlig undersøkende dialog med leder. Dette stemmer overens med Houghton og Yoko (2005) som i sin artikkel antyder at medarbeidere som opplever høy psykologisk trygghet også er bedre i selvledelse. Dette vil vært interessant å fordype seg nærmere i, men gitt problemstillingen denne oppgaven søker å belyse så får dette bli ved en senere anledning.

Forståelsen av autonomi har som tidligere nevnt, en oppfattelse av at mer er bedre enn mindre (Dehlin & Skrøvset, 2020), og at det må legges til rette for at medarbeiderne har gode betingelser for å nå egne mål og kunne utvikle seg i sin ønskede retning (Langfred & Rockmann, 2016). Medarbeideren må, slik jeg ser det, også være villige til å innta organisasjonens perspektiv og løfte blikket ut fra egne mål. Jeg stiller meg spørsmål om dette er et perspektiv kunnskapsmedarbeidere inntar ofte nok. Er kunnskapsmedarbeideren mer opptatt av å nå den enkelte medarbeiders mål enn organisasjonens mål? Er det viktigere at *jeg* lykkes enn at *organisasjonen* lykkes? Dette er etter min mening et paradoks i kunnskapsvirksomheter. Autonomi er bra – men det blir viktig å finne en god balanse slik at det gagnar både medarbeideren, lederen og virksomheten over tid. Dette finner jeg støtte for hos Yukl (2013) som sier at gjennom transformasjonsledelse er det viktig å gjøre medarbeiderne oppmerksom på betydningen av verdien i arbeidet og stimulere dem til å søke fellesskapets beste heller enn egeninteressen. Dersom man ikke knekker denne koden står vi i fare for at det er egenutviklingen som gir mening og identitet, og i mindre grad selve virksomheten og dens mål. Dette er et av mange dilemma kunnskapsvirksomheter står ovenfor i dagens arbeidsliv.

Et annet aspekt ved å være en god autonom medarbeider er at man selv må bidra for at relasjonen med leder skal være preget av tillit og trygghet. Gjennom å gi av seg selv vil relasjonen bedres, og mestring av autonomien får et bedre utgangspunkt. Dette stemmer overens med Erichsen et.al. (2018), som løfter fram at hvis målet er å bygge en sterk relasjon så er det avgjørende at også medarbeidere er imøtekommende og tar initiativ. Også medarbeideren må være villig til å si ifra om det er noe utilfredsstillende i relasjonen (Spurkeland, 2017) eller om handlingsrommet må utforskes og justeres slik at det autonomi mestres.

### Hvordan lede autonome medarbeidere?

Hvordan kan så ledere bidra til at kunnskapsmedarbeidere mestrer autonomi på best mulig måte? Stone et.al. (2009) viser til sine seks prinsipper for å skape autonom motivasjon hos kunnskapsmedarbeidere. De hevder videre at mange ledere og organisasjoner uttaler at de ønsker motiverte og engasjerte medarbeidere, men ikke alle ledere har kunnskap og forståelse om hvordan dette bør implementeres i virksomheten. De hevder at ledere faller igjennom når det kommer til hvordan man skal hente ut det beste av sine medarbeidere. Dette stemmer også delvis med min erfaring. Mange virksomheter og ledere må avlære andre strategier rundt motivasjon for å kunne følge Stone et.al. (2009) «oppskrift» på å skape autonom motivasjon. Et betimelig spørsmål jeg stiller er da – finnes det en oppskrift og er transformasjonsledelse det eneste riktige svaret for å støtte opp under autonom motivasjon og de psykologiske behovene (Gagne & Deci, 2005)? Trolig er svaret på dette nei. Gjennom denne oppgaven har jeg fått kunnskap som bryter også med min egen forforståelse. Jeg gikk inn i denne oppgaven med at transformasjonsledelse var svaret jeg forventet å finne dersom man skulle lede kunnskapsmedarbeidere på en god måte. Har jeg, og vi over tid vektlagt noen av prinsippene rundt transformasjonsledelse mer enn andre, og tatt enkeltprinsipper rundt transformasjonsledelse ut av en større sammenheng? Bass og Avolio (1994) viser til viktigheten av å også ivareta transaksjonsledelse. Når dette er på plass kan transformasjonsledelse utøves som en videreutvikling av de transaksjoner som alltid vil – og som må være tilstede i arbeidslivet.

Jeg har argumentert for at ledelse er viktig for å avklare handlingsrom – og det er for meg paralleller fra dette og til transaksjonsledelse. Handlingsrommet er ikke en fast størrelse og vil, slik jeg ser det, være påvirket av blant annet selve oppgavene som skal løses, tilgjengelige ressurser, virksomhetens verdier og visjoner og ledelse. Både dialogen og handlingsrommet er

i så måte formelig og levende. Gjennom dialogen gis man mulighet til å gjøre handlingsrommet passelig romslig, anerkjenne arbeidet og medarbeideren, samt at det gis mulighet for å bygge tillit og trygghet i relasjonen. Denne dialogen gir videre mulighet til å kalibrere retning slik at medarbeideren arbeider i ønsket retning og gir rom for å se til at medarbeiderens egne mål og virksomhetens overordnede mål og retning stemmer overens med hverandre. Når dette er på plass, gir det også etter min mening, leder en legitim mulighet til å gi tydelige tilbakemeldinger dersom retningen medarbeideren ønsker å gå for å nå sine egne mål ikke stemmer overens med virksomhetens satte mål og retning. Å beherske ulike lederstiler og vite når man skal utøve hva, er et av dilemmaene ledere står ovenfor.

Uansett ledelsestilnærming vil det etter min mening være en stor fordel at ledere har relasjonell kompetanse. Grunnprinsippene i både relasjonsledelse (Spurkeland 2020) transaksjonsledelse og transformasjonsledelse (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1994; Bass, 1996) og autonomistøttende ledelse (Slemp et.al., 2018) krever slik jeg ser det at det må settes av tid til å investere og vedlikeholde relasjoner. Dialog er et viktig verktøy for å lykkes i dette kompliserte arbeidet. Dette er ifølge Spurkeland (2017) en iboende egenskap, men holdninger kan utvikles og endres i løpet av livet. Ledere må finne balansen mellom å styre og støtte. Ledere må være bevisst sin egen lederstil, og at ulike situasjoner krever ulike lederstiler. Ledelse er ikke «one size fits all». Jeg tror mange skjønner viktigheten av det, men at rammene rundt ledere gjør at dette er vanskelig å lykkes med i den praktiske arbeidshverdagen. For å lede autonome medarbeidere må leder også selv finne sitt handlingsrom og legge rammene til rette for å lykkes i det å utøve både administrativ ledelse og ledelse (Ekman, 2012; Spurkeland, 2017).

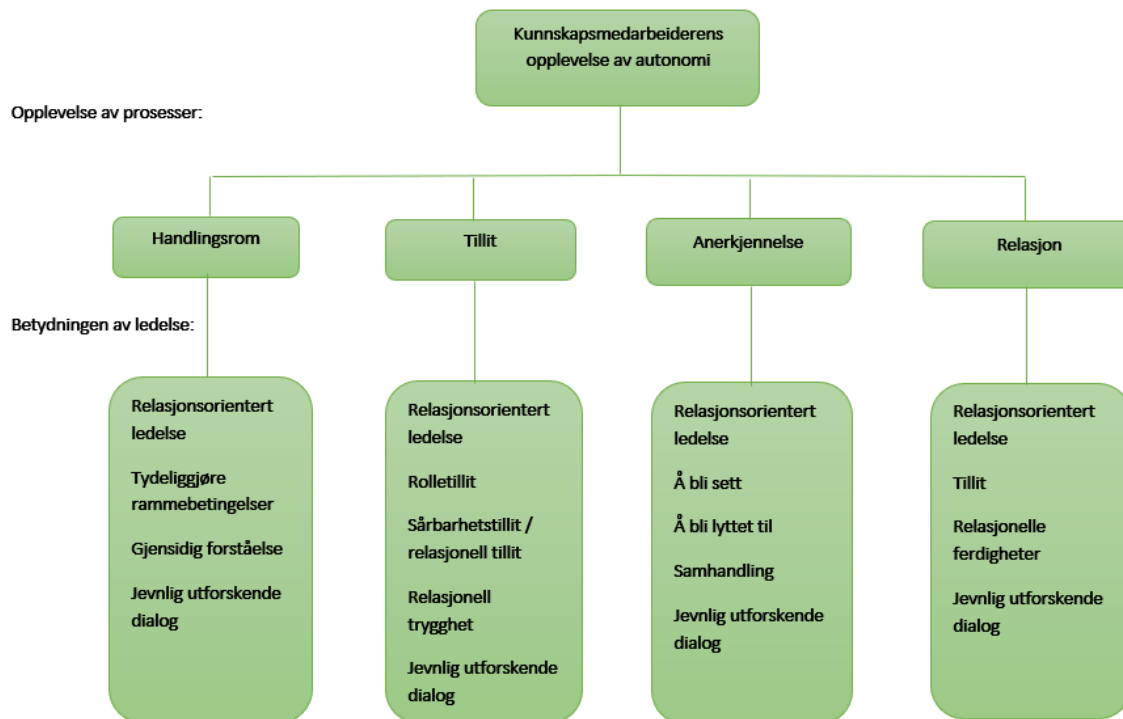
Det er, slik jeg opplever det, blitt en allmenn oppfatning at autonomi er et av «gullene» i norsk arbeidsmiljø. For ledere er det viktig å stille spørsmål om autonomi nødvendigvis blir bedre for medarbeideren jo mere autonomi leder gir, og om hvilke prosesser som må løpe parallelt for at autonomien skal mestres. På den ene siden er det i teorien enighet om at autonomi en av de faktorene som gjør at vi trives og yter i jobben vår, og at autonomi står i en særstilling når det gjelder å forklare indre motivasjon og produktive jobb – og organisasjonsholdninger (Kuvås & Dysvik, 2018). På den andre siden er det funn i studien som tyder på at hvis den jevnlig utforskende dialogen mellom leder og medarbeider uteblir, så står vi fare for å skape en frihet og en autonomi som blir krevende for kunnskapsmedarbeideren å mestre. Et annet aspekt er at hvis autonomiens handlingsrom ikke blir avklart, så er det en fare for at vi skaper mange enkeltindivid som ønsker å nå egne mål,

gå i sin egen valgte retning og selv skape handlingsrommet. Kanskje handler det om at autonome medarbeidere også er krevende ansatte å lede – gitt forståelsen av at vi kanskje i stor grad har lagt til rette for individets behov? Dette finner jeg støtte for hos Langfred og Rockmann (2016) som viser til at det i forskning er et behov for å løfte blikket også mot hvordan autonomi påvirker organisasjoner og ledelse av disse. Å slippe opp for kontroll og stole på sine medarbeidere er en sentral betingelse for ledere som ønsker å støtte opp under medarbeidere som har autonomt arbeid (Amundsen, 2019). En utfordring for ledere er, slik jeg ser det, å finne balansen mellom enkeltmedarbeideres autonomi, virksomhetens behov og leders ansvar for totalbildet.

Min erfaring er at ledere i for liten grad ser og anerkjenner autonome medarbeiderne, og at leder har fått en forståelse av at så lenge medarbeideren har mye autonomi så er de fornøyd. Leder må følge opp også de selvstendige selvgående medarbeiderne slik at hver enkelt får følelsen av å være respektert og bety noe. Å stimulere ansatte intellektuelt ved at ledere stadig gir ansatte nye utfordringer som setter deres evner på prøve er en annen viktig forutsetning for å legge til rette for motivasjon og engasjement. Lykkes ledere med dette vil de ikke bare få motiverte ansatte, men også ansatte som mestrer og som ønsker å gi det lille ekstra om og om igjen. En forutsetning for dette er jevnlig utforskende dialog og hvor relasjon blir verdsatt som ledelsesverktøy.

Analysen og undersøkelsen min viser at relasjonsorientert ledelse er en viktig faktor for at kunnskapsmedarbeidere skal mestre autonomi. Empirien tyder på at informantene ikke har et ønske om å være fri fra ledelse og fri fra relasjon til sin leder. Ledelse er viktig for å tydeliggjøre handlingsrommet. Gjennom dette skapes mulighetsrom der medarbeiderne kan jobbe og lede seg selv innenfor omforente rammer. Til tross for faglig dyktighet og ønske om selvbestemmelse er det viktig at leder ser og anerkjenner medarbeidere for den jobben de gjør. Ledelse er viktig for å sette retning, ta ut felles kurs og være en kompassnål slik at autonomi mestres.

Avslutningsvis i dette diskusjonskapittelet vil jeg oppsummere med min egen modell basert på forskningen min og diskusjonen opp mot de teoretiske perspektivene i oppgaven. Modellen viser at autonomi rammes inn av fire prosesser. Disse prosessene oppleves videre gjennom ulike relasjonelle forhold som skapes i samhandling mellom leder og medarbeider.



Figur 2: Prosesser av betydning for å mestre autonomi.

Figur 2 ovenfor illustrerer studiens problemstilling ved boksen «kunnskapsmedarbeiderens opplevelse av autonomi». Videre ser vi at forskningsspørsmål 1 og studiens svar på dette finnes på nivå 1 «opplevelse av prosesser», herunder handlingsrom, tillit, anerkjennelse og relasjon. Til slutt ser vi at forskningsspørsmål 2 og studiens svar på dette finnes på nivå 2, herunder de fire boksene og de 4-5 underpunkter i hver boks. Som enhver modell kan den kritiseres, jeg mener likevel at den er troverdig som en illustrasjon av studiens design og resultater.

### Studiens styrker og begrensninger

Utvalget i studien har svakheter. Det er begrensninger i valgt strategi for datainnsamlingen da jeg kun har snakket med kunnskapsmedarbeidere og ikke kunnskapsledere. Tidsaspektet og oppgavens størrelse gjorde det umulig å samle inn data på flere nivåer. Data på flere nivåer hadde gitt et annet utgangspunkt og tilnærming til studiens problemstilling.

En annen svakhet med denne studien er at det er kun seks kunnskapsmedarbeidere som er intervjuet. Det er mulig at jeg med flere informanter kunne fått mer variasjon i data. Funnene i studien vil derfor ikke være bastante og det er ikke sikkert det gjenspeiler alle kunnskapsmedarbeidere i alle bransjer.

## Studiens praktiske og teoretiske implikasjoner

Mitt bidrag gjennom denne forskningen er å synliggjøre kunnskapsmedarbeiderens opplevelse av autonomi, sett i lys av dagens krav og rammer i arbeidslivet.

Jeg forsøker å applisere denne kunnskapen inn i en kontekst slik at det lettere kan danne grunnlag for forståelsen av autonomi, og hvordan denne jobbressursen best bør forvaltes slik at den mestres. Jeg mener dette er prosesser som det er viktig å forstå, både for ledere og medarbeidere. Jeg håper også at dette kan bidra til å sette søkelyset på at autonome medarbeidere ønsker rammer og ledelse. Omforent handlingsrom og ledelse fri fra detaljstyring og overdreven kontroll, men ledelse som går foran, viser vei, er støttende og nysgjerrig.

Jeg hevder at studiens fire funn og praktisk utøvelse av disse er relevant kunnskap for både kunnskapsvirksomheter, kunnskapsledere og kunnskapsmedarbeidere.

## Studiens potensial for videre forskning

Med bakgrunn i denne studiens forskning, har jeg noen forslag til videre forskning. Det ville vært interessant å studere problemstillingen sett fra lederperspektivet. Hva ville vært fremtredende funn da? Det ville også vært interessant å se nærmere på selvledelse og deling av makt. En annen studie som ville vært spennende å studere er problemstillingen sett opp mot en bestemt bransje eller i en bestemt virksomhet. Videre ville det være interessant å studere opplevelsen av autonomi sett i lys av økt hjemmekontor, endring i arbeidsvaner og fjernledelse på grunn av covid-19.

## 6. Avsluttende kommentarer

Formålet med denne masteroppgaven er å belyse og utvikle ny kunnskap om autonome medarbeidere slik at både medarbeidere og ledere bedre kan mestre i rommet mellom frihet og avhengighet.

Oppgaven har gitt meg større innsikt i autonomibegrepet og hvordan dette oppleves for kunnskapsmedarbeidere. Teorien jeg har presentert gjør at jeg nå ser aspekter ved autonomi som før ikke var like tydelig. Teorien har utdypet min forståelse av autonomi, særlig dette med at autonomi blir sett ut ifra individfokus, av at jo mer jo bedre, samt viktigheten av å ta inn dimensjonen handlingsrom når man skal forstå autonomi i en arbeidsrelatert kontekst. Empirien viser at autonomi kan være krevende å mestre gitt at frihet gir et for stort handlingsrom uten retning, avklaringer, jevnlig utforskende dialog og relasjonell støtte. Relasjonsorientert ledelse er viktig faktor for at autonomi skal fungere godt i praksis, og kunnskapsarbeid skal ikke nødvendigvis foregå i frihet fra ledelse, men i samhandling med. Funn i studien viser at studiens fire blikk på autonomi er viktige prosesser å være bevisst for å mestre autonomi i arbeidet. Dette er fire blikk som er av betydning sett både fra medarbeider – og lederperspektiv. De fire fremtredende funnene er ment å være verktøy for å reflektere over hvordan man både skal være en god autonom medarbeider og hvilken betydning dette har for ledelse av kunnskapsmedarbeidere.

Denne studien har for meg vært et dypdykk inn i et fagområde som interesserer meg stort. Delvis fordi jeg er en kunnskapsmedarbeider selv, delvis fordi jeg møter både ledere og medarbeidere som har behov for denne kunnskapen i den praktiske arbeidshverdagen. Jeg er ydmyk og takknemlig over å ha fått et innblikk i mine informanternes tanker og fortellinger. Derfor vil jeg nok en gang rette en stor takk til de som har bidratt som informanter og til deres ledere som lot meg ta av informantenes tid.

Kunnskapsarbeidere ser ut til å være godt vant til å arbeide i store handlingsrom. Jeg avslutter denne oppgaven med en sterk oppfordring til at kunnskapsmedarbeidere trenger frihet, men innenfor omforente rammer for å mestre autonomi på en god måte. Handlingsrom og relasjon må stadig utforskes gjennom dialog. Som i en dans veksler også autonomi takt og retning – med frihet på den ene siden og avhengighet på den andre.

## 7. Litteraturliste

- Adriaenssen, D., Adriaenssen J. D. & Johannesen J.A. (2017). *Den nye organisasjonspsykologien. Positiv psykologi og positivt lederskap*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousands Oaks, California: Sage.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1996). *A New Paradigm of Leadership. An Inquiry into Transformational Leadership*. Alexandria, Virginia: US Army Research Institute of the Behavioral and Social Science.
- Charmaz, K. (2006.) *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. London: Sage.
- Dansereau, J.R., Graen, F. & Haga, W.J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigations of the role making process. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 13(1), 46 – 78.
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving (5.utg)*. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self – determination in human Behaviour*. New York: Plenum Press.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). The «What» and «Why» og Goal Pursuits: Human Needs and the Self – Determination of Behaviour. *Psychological Inquiry*, 11(4): 227 – 268.
- Deci, E.L., Olafsen, A.H. & Ryan, R.M. (2017). Self – determination theory in work organizations: State of the science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, 4(1), 19 – 43.



- Dehlin, E. & Skrøvset, S. (2020). Den autonome læreren? I C.F. Dons, N.O Nilsen & S.Skrøvset (red.). *Ledelse innenfra* (s. 49-71). Bergen: Fagbokforlaget.
- Deutsch Salamon, S. & Robinson, S.L. (2008). Trust that binds: The impact of collective felt trust on organizational performance. *Journal of applied psychology*, 93(3), 593-601.
- Dirks, K.T & Ferrin, D.L. (2002). Trust in leadership: Meta – analytic findings and implications for research and practice. *Journal of applied psychology*, 87(4), 611-628.
- Drucker, P.F. (1959). *Landmarks of tomorrow*. New York: Transaction.
- Drucker, P.E. (1999). *Management challenges for det 21st century*. New York: Harper Business.
- Edmondson, A. (1999). *Psychological safety and learning behaviour in work teams*. Group Diversity and Performance. Vol 44, Issue 2.
- Edmondson, A. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. (2019). *The Fearless Organization. Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation and growth*. John Wiley & Sons, Inc: Hoboken, New Jersey.
- Einarsen, S. & Skogstad, A. (2000). *Det gode arbeidsmiljø*. (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Ekman, G. (2012). *Fra prat til resultat – om lederskap i hverdagen*. (2.utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2018). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Espedal, G. (2011). *Ros – Om anerkjennende ledelse og hvordan skape verdsettende arbeidsmiljø*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

- Espedal, B. & Kvitastein, O.A. (2012). Rom for læring: Betydningen av handlingsrom for ledelse. *Magma* (8), 30-38.
- Gagnè, M. & Deci, E.L. (2005). Self – determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behaviour*, 26(4): 331 – 362.
- Hegel, G.W.F (1999). *Åndenens fenomenologi*. Oslo: Pax Forlag.
- Honneth, A. (1996). *The Struggle for Recognition. The Moral Grammar of Social Conflicts*. Cambridge, MA: The MOIT Press.
- Humphrey, S.E., Nahrgang, J.D. & Morgeson, F.P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, Vol 92(5), 1332-1356.
- Irgens E.J. & Wennes, G. (2011). *Kunnskapsarbeid – om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Janz, B.D, Colquitt, J.A. & Noe R.A. (1997.) Knowledge worker team effectiveness. The role of autonomy, interdependence, team development, and contextual support variables. *Personell Psychology*, 50(4), 877-904.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Jordet, A.N. (2020). *Anerkjennelse i skolen. En forutsetning for læring*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Hackman, J.R. & Oldham G.R. (1976). Motivation Through the Design of Work; Test of a Theory. *Organizational Behaviour and Human Performance* 16: 250-279.
- Houghton, J.D. & Yoho, S.K. (2005). Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: When should self – leadership be encouraged? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 65-83.
- [https://www.youtube.com/watch?v=zKcE\\_fRShbQ](https://www.youtube.com/watch?v=zKcE_fRShbQ). Sett 10.09.20
- Jacobsen, D. I. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (2.utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.

- Jacobsen, D.I. & Thorsvik J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (5.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kuvaas, B. & Buch, R. (2016). *Leader self – efficacy and role ambiguity and follower leader – member exchange*. Presented at the annual Academy of Management conference, Anaheim.
- Krumsvik, R.J. (2013). *Innføring i forskningsdesign og kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. (3.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S., Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Langfred, C.W. & Rockmann, K.W. (2016). The push and pull of autonomy: The tension between individual autonomy and organizational control in knowledge work. *Group & Organization Management*, 41(5), 629 – 657.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Malterud, K. (2011). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning. En innføring*. (3.utg). Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Manger, T. & Wormnes B. (2018). *Motivasjon og mestring – utvikling av egne og andres ressurser*. (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Mayo, E. (1933). *The human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan.
- Mishra, A. & Mishra, K. (2013). *Becoming a trustworthy leader: Psychology and practice*. East Sussex: Routledge.

- Moldjord, C. & Hybertsen, I.D. (2015). Training reflective processes in military aircrews through holistic debriefing: the importance of facilitator skills and development of trust. *International journal of Training of Development*. Volume 19, issue 4.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological Research Methods*. Thousands Oaks, California:Sage.
- Morgeson, F.P. & Humprey, S.E. (2006). The work design questionnaire (WDO): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321 – 1339.
- Oettingen, A. (2001). *Det pædagogiske paradoks*. Århus: Forlaget Klim.
- Olafsen, A.H., Halvari, H., Forest, J. & Deci, E.L. (2015). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self – determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal of Psychology*.
- Pyöriä, P. (2005). The concept of knowledge work revisited. *Journal of Knowledge Managment*, 9(3), 116 – 127.
- Robertson, M. & Swan, J. (2003). Control – what control? Culture and Ambiguity Within a Knowledge Intensive Firm. *Journal of Managment Studies*, 40(4), 831 – 858.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2002). Overview of self – determination theory: An organismic – dialectical perspective. I E.L Deci & R.M Ryan (red.). *Handbook of self – determination research* (s.3-33). Rochester, New York: The University of Rochester Press.
- Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J., & Ryan, R. M. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and emotion*, 42(5), 706–724.
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse* (5.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Stone D.N, Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2009). Beyond talk: creating autonomous motivation through self – determination theory. *Journal of General Managment*, 34(3), 75-91.
- Sørhaug, T. (1996). *Om ledelse, Makt og tillit i morderne organisering*. Oslo: Universitetsforlaget.

Taylor, F.W. (1911). *The Principles of Scientific Managment*. New York: Harper & Brothers.

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode* (4.utg).  
Bergen: Fagbokforlaget.

Wind, H.C. (1998). *Anerkendelse. Et tema i Hegels og moderne filosofi*. Århus: Aarhus  
universitetsforlag.

Yin, R. (2011). *Qualitative research from start to finish*. New York, NY: The Guildford  
Press.

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8.utg.). Harlow, England: Pearson.

## 8. Vedlegg

### Vedlegg 1, samtykkeerklæring

#### Vil du delta i forskningsprosjektet

#### *«Kunnskapsmedarbeideren 2020 – egenrådige eksperter i spennet mellom autonomi og rammebetingelser»*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å utforske fenomenet autonomi – sett fra medarbeiders ståsted. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### Formål

Formålet med prosjektet «Kunnskapsmedarbeideren 2020 – egenrådige eksperter i spennet mellom autonomi og rammebetingelser» er å utvikle kunnskap om hvordan fenomenet autonomi fremtrer hos kunnskapsmedarbeidere, og hvordan det oppleves å arbeide i handlingsrommet mellom stor grad av frihet / selvbestemmelse / innflytelse og rammebetingelser. Problemstillingen er:

- *Hvordan opplever autonome medarbeidere å arbeide i spennet mellom autonomi og rammebetingelser?*

#### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

*Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, Institutt for lærerutdanning.*

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

*Du er valgt ut med bakgrunn i at du er en kunnskapsmedarbeider som har stor grad av frihet til å planlegge, gjennomføre og ta beslutninger i arbeidet ditt, og på grunn av din erfaring med å ha en autonom arbeidsrolle.*

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

*Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et intervju. Det vil ta deg ca. 60 minutter. Intervjuet inneholder spørsmål om dine erfaringer som kunnskapsmedarbeider i din virksomhet. Dine svar blir registrert i lydopptak og lagret elektronisk.*

#### Det er frivillig å delta

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

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

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

- Ved behandlingsansvarlig institusjon vil prosjektleder og prosjektansvarlig (studieveileder) ha tilgang til dine opplysninger.
- Navnet ditt vil kun være lagret fysisk på dette samtykkeskjemaet. Navnet ditt vil ikke bli oppgitt i transkribering. Lydopptak vil kun bli lagret på prosjektleders private PC (1 stk) og vil bli slettet ved prosjektslutt. Datamaterialet vil anonymiseres og du vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjoner.

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

Prosjektet skal etter planen avsluttes 30.05.2021. Personopplysninger og lydopptak vil slettes ved prosjektslutt. Det anonymiserte datamaterialet vil bli lagret til videre forskning.

### **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 Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, institutt for pedagogikk og livslang læring 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:

- Institutt for pedagogikk og livslanglæring ved Eirin Høyem, [eirinhoy@stud.ntnu.no](mailto:eirinhoy@stud.ntnu.no) / tlf. 97 79 44 70, Kristian Firing, [kristian.firing@ntnu.no](mailto:kristian.firing@ntnu.no) eller Camilla Fikse, [camilla.fikse@ntnu.no](mailto:camilla.fikse@ntnu.no).
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen, [thomas.helgesen@ntnu.no](mailto:thomas.helgesen@ntnu.no)
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personvernombudet@nsd.no](mailto:personvernombudet@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Kristian Firing  
Prosjektansvarlig  
Veileder

Eirin Høyem  
Prosjektleder  
Student

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Kunnskapsmedarbeideren 2020 – egenrådige eksperter i spennet mellom frihet og rammebetingelser» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju*
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes dersom vedkommende vet at jeg har svart på denne undersøkelsen*

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, *ca. mai 2021*.

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)



## Vedlegg 2, intervjuguide

<b>FRIHET</b>	<b>Mellomrommet</b>	<b>RAMMER / IKKE FRIHET</b>
Frihet (selvbestemmelse / innflytelse)	Handlingsrommet	Rammer
Ensom (Individualist)	Ekspert (kompetent)	Faglig fellesskap
Sett	Anerkjennelse	Ikke sett
Tillit	Ledelse	Kontroll

*Innledning: intervjuet blir tatt opp på bånd og slettet etter transkribering. Svarene vil anonymiseres, men sitater kan refereres til. Skriv under samtykkeerklæring. Fortell om tema på forskningen og min problemstilling. Informere om at de når som helst kan avbryte intervjuet og trekke seg fra studien. Antyde lengde på intervjuet.*

Jeg ønsker i dette intervjuet at du skal dele noen opplevelser om det å være en kunnskapsmedarbeider, det å inneha høy kompetanse i jobben din / ekspertkompetanse, om det å ha en jobbhverdag som er preget av høy grad av selvbestemmelse og innflytelse. Dette er utgangspunktet for min forskning.

Hjelpespørsmål i intervjuet:

- Hva legger du i?
- Hvordan merker du at?
- Hvordan har du det når?
- **Hva / hvordan**

Få med / spør inntil begge sidene av tabellen!

- Fortell meg 5 min om jobben din

Innledende spørsmål om de ulike temaene:

1. *I hvilken grad opplever du å ha handlingsrom i jobben din?*

*Mulige oppfølgingsspørsmål:*

*Opplever du å ha stor grad av frihet i jobben din?*

*Hvordan oppleves dette?*

*Hører du har stor grad av frihet. Har du noen rammer, noe som begrenser handlingsrommet i jobben din?  
Hvordan opplever du dette?*

2. *Du er jo ekspert / innehar stor grad av kompetanse innenfor ditt fag / kunnskapsfelt.*

*Kan du si noe om hvordan du oppleves det å være ekspert (inneha ekspertkompetanse) i jobben din?*

*Mulige oppfølgingsspørsmål:*

*Det å være så faglig dyktig – kan det noen ganger være ensomt?*

*Opplever du å ha et faglig fellesskap?*

*Hvor finner du det*

*Hva betyr faglig fellesskap for deg?*

3. *På hvilken måte opplever du anerkjennelse i jobben din?*

*Mulige oppfølgingsspørsmål:*

*Anerkjennelse kan handle om det å bli sett.*

*Hvordan opplever du å bli sett i jobben din? Fortell!*

*Hvordan merker du dette i jobbhverdagen din?*

*Kan du si noe om hvordan det oppleves å ikke bli sett?*

4. *Tenk på det siste året – og tenk på en god og en dårlig opplevelse i jobben din (går fint om du vil har et minutt eller to å tenke deg om på)  
Spør på det som kommer. Hvor var lederen din her? Ta med kandidaten inn i tillit / kontroll etter hvert.*

*Lytt ut opplevelsen. Lytt med hodet og magen. Vær åpen, følg samtalen.*

*Hva var det du fikk i denne opplevelsen som gjorde at du opplevde den som positiv?*

*Hva var det du savnet som du ikke fikk? Hva trengte du som du ikke fikk?*

*Hvordan kan leder bidra til at du får mestret din autonome arbeidsrolle på best mulig måte?*

5. *Avslutning*

*Er det noe vi ikke har snakket om som du ønsker å dele? Er det noe mer du ønsker å fortelle?*