

Oda-Margrethe Skogheim

## Utøvende ledelse innenfor rammene av medeierskap og holakrati

En kvalitativ studie av hvilke strategier ledere benytter for lederutøvelse innenfor rammene av medeierskap og holakrati

Masteroppgave i arbeids- og organisasjonspsykologi  
Veileder: Førsteamanuensis Anne Iversen

Mai 2023



Oda-Margrethe Skogheim

# **Utøvende ledelse innenfor rammene av medeierskap og holakrati**

En kvalitativ studie av hvilke strategier ledere benytter for lederutøvelse innenfor rammene av medeierskap og holakrati

Masteroppgave i arbeids- og organisasjonspsykologi  
Veileder: Førsteamanuensis Anne Iversen  
Mai 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap  
Institutt for psykologi



Kunnskap for en bedre verden



## Forord

Etter to fantastiske år setter denne oppgaven et endelig punktum for min mastergrad i Arbeids- og organisasjonspsykologi ved NTNU Trondheim. I den anledning vil jeg benytte muligheten til å takke masterprosjektets involverte parter. Først og fremst ønsker jeg å takke studiens informanter som velvillig har stilt opp til intervju. Uten deres deltakelse hadde ikke denne masteroppgaven sett dagens lys.

Jeg vil rette en stor takk til veilederen min, Anne Iversen, for at du har hjulpet meg med å realisere idéen til dette masterprosjektet. I tillegg til din kompetanse innen fagfeltet har du vist å være en god støtte og lært meg at det er vondt – men vakkert – å blomstre.

En særskilt takk går til medstudent og venninne Cornelia Torre Schau, for god faglig og personlig støtte. Jeg ønsker også å takke mine fantastiske medstudenter for to fine år sammen. Dere vet hvem dere er, og dere har gjort studietilværelsen min helt uforglemmelig.

En hjertelig takk til familien min, for at dere alltid har troen på meg og alltid lar meg følge drømmene mine. Takk til min fantastiske samboer, for at du alltid heier på meg. Din stå på-vilje og oppmuntring har betydd mye og inspirert meg til å alltid gjøre mitt beste. Til slutt vil jeg rette en stor takk til min kjære gudmor Randi, for din ubetingede støtte og omsorg gjennom alle år.

Oda-Margrethe Skogheim

Trondheim, mai 2023

## Sammendrag

Endringer i arbeidslivet gjør at virksomhetsorganiseringen i Norge beveger seg mot et paradigmeskifte. I denne sammenhengen har medeierskap og holakrati blitt presentert som bærekraftige alternativer til tradisjonelle, hierarkiske forretningsmodeller (Ackermann et al., 2021; Athar, 2020). Kjernepremisset for disse organisasjonsstrukturene er at de bygger på en demokratisk organisering, forankret i desentralisert ledelse. Denne måten å organisere bedrifter på vil dermed utfordre den tradisjonelle konseptualiseringen av lederutøvelse. Formålet med denne studien var å undersøke hvilke strategier ledere benytter for lederutøvelse innenfor rammene av medeierskap og holakrati. Seks kvalitative intervju av ledere som arbeider i et ansatt-eid konsulentselskap ble gjennomført. Datamaterialet ble analysert ved bruk av refleksiv tematisk analyse. Resultatene fra analysen viser at lederne anvender tre ulike craftingstrategier for lederutøvelse; kognitiv, oppgaverelatert og relasjonell. Studien argumenterer for at medeierskapet og holakratiet tilrettelegger for ledernes craftingatferd, samt at den kognitive craftingstrategien driver lederne til å utøve oppgaverelatert- og relasjonell crafting. Funnene fra denne studien gir grunnlag for å argumentere for at den kognitive dimensjonen bør inkluderes i modeller for job crafting. Bedrifter som praktiserer medeierskap og/eller holakratiske prinsipper bør iverksette prosesser som bidrar til å bevisstgjøre lederes rolle, samt tiltak som tilrettelegger for job crafting. For å kunne utvikle den norske virksomhetsorganiseringen i tråd med endringstaktene i arbeidslivet er det imidlertid ønskelig med ytterligere forskning på lederutøvelse innenfor rammene av medeierskap og holakrati.

### **Abstract**

Increased rates of change in working life mean that the structuring of organizations in Norway are moving towards a paradigm shift. In this context, co-ownership and holacracy have been presented as sustainable alternatives to traditional, hierarchical business models (Ackermann et al., 2021; Athar, 2020). The core premise of these organizational structures is that they are based on a democratic organisation, rooted in decentralized management. This way of organizing companies will thus challenge the traditional conceptualisation of managerial practice. The purpose of this study was to investigate which strategies managers use for leadership practice within the framework of co-ownership and holacracy. Six qualitative interviews of managers working in an employee-owned consulting company were conducted. The data was analysed using reflexive thematic analysis. The results from the analysis show that the managers use three different crafting strategies for leadership practice; cognitive, task-related and relational. The study argues that the co-ownership and holacracy facilitate the managers' crafting behaviour, and that the cognitive crafting strategy drives the managers to exercise task-related and relational crafting. The findings from this study provide grounds for arguing that the cognitive dimension should be included in models for job crafting. Companies that practice co-ownership and/or holacratic principles should implement processes that contribute to raising awareness of the role of managers, as well as measures that facilitate job crafting. To be able to develop the Norwegian business organization in line with the pace of change in working life, however, further research on leadership practice within the framework of co-ownership and holacracy is needed.

## Innholdsfortegnelse

|  |            |
|--|------------|
| <i>Forord</i> .....  | <i>II</i>  |
| <i>Sammendrag</i> .....  | <i>III</i> |
| <i>Abstract</i> .....  | <i>IV</i>  |
| <i>Innholdsfortegnelse</i> .....   | <i>V</i>   |
| <i>Utøvende ledelse innenfor rammene av medeierskap og holakrati</i> ..... | <i>1</i>   |
| Oppgavens struktur .....   | <b>3</b>   |
| <i>Teoretisk rammeverk</i> .....   | <b>4</b>   |
| <b>Det kontekstuelle rammeverket</b> .....                                 | <b>4</b>   |
| Medeierskap .....  | 4          |
| Holakrati.....   | 5          |
| Desentralisering av lederrollen .....                                      | 9          |
| <b>Job Crafting</b> .....  | <b>10</b>  |
| Den første modellen for job crafting .....                                 | 11         |
| Den andre modellen for job crafting .....                                  | 13         |
| Uenighet angående kognitiv job crafting .....                              | 15         |
| <b>Anvendelse av det teoretiske rammeverket</b> .....                      | <b>16</b>  |
| <i>Metode</i> .....  | <b>17</b>  |
| <b>Bakgrunn for kontekst og tema</b> .....                                 | <b>17</b>  |
| <b>Forskningsdesign</b> .....  | <b>18</b>  |
| Induktiv tilnærming.....   | 18         |
| Analysetilnærming .....  | 19         |
| Epistemologisk posisjon .....  | 19         |
| <b>Utvalg og rekruttering</b> .....  | <b>20</b>  |
| <b>Datainnsamling</b> .....  | <b>20</b>  |
| Utforming av intervjuguide.....  | 21         |
| Gjennomføring av intervju.....   | 22         |
| Bearbeiding av datamateriale.....  | 23         |
| <b>Etiske betraktninger</b> .....  | <b>24</b>  |



|  |           |
|--|-----------|
| <b>Analyseprosessen.....</b>   | <b>25</b> |
| Fase 1: Bli kjent med dataene .....                                      | 26        |
| Fase 2: Innledende koding .....  | 26        |
| Fase 3: Søke etter tema .....  | 27        |
| Fase 4: Utvikling og evaluering av tema .....                            | 28        |
| Fase 5: Definere og navngi tema.....                                     | 28        |
| Fase 6: Skrive analysen.....   | 29        |
| <b>Resultater .....</b>  | <b>30</b> |
| <b>Frihet til variasjon som strukturell forutsetning .....</b>           | <b>31</b> |
| <b>Ansvarlighet ved å eie.....</b>                                       | <b>33</b> |
| Å arbeide for helheten.....  | 34        |
| Gjensidige forventninger.....  | 36        |
| <b>Autonomi og tilpasning .....</b>                                      | <b>38</b> |
| Rollefordeling .....   | 38        |
| Gjensidig tillit .....   | 40        |
| <b>Nærhet til kolleger .....</b>   | <b>42</b> |
| Fokus på relasjoner .....  | 43        |
| Coachende tilnærming .....   | 44        |
| <b>Diskusjon .....</b>   | <b>46</b> |
| <b>Tilrettelegger medeierskap og holakrati for craftingatferd? .....</b> | <b>46</b> |
| <b>Operasjonalisering av craftingstrategiene.....</b>                    | <b>47</b> |
| <b>Gjensidighet som nøkkelprinsipp .....</b>                             | <b>51</b> |
| <b>Balansen mellom tillit og kontroll .....</b>                          | <b>53</b> |
| <b>Implikasjoner for videre forskning .....</b>                          | <b>55</b> |
| <b>Konklusjon.....</b>   | <b>59</b> |
| <b>Referanser.....</b>   | <b>61</b> |
| <b>Vedlegg 1 .....</b>   | <b>70</b> |
| <b>Vedlegg 2.....</b>  | <b>72</b> |
| <b>Vedlegg 3.....</b>  | <b>75</b> |

## Utøvende ledelse innenfor rammene av medeierskap og holakrati

Som et resultat av økt globalisering, teknologisk transformasjon og endringer i befolkningssammensetning, er det norske arbeidslivet i kontinuerlig utvikling (Norges offentlige utredning, 2021). Disse endringstaktene vil i tiden fremover ha direkte konsekvenser for hvordan norske bedrifter organiseres. Den økte bruken av digitale løsninger på arbeidsplassen, som eksempelvis fjernarbeid og hjemmekontor, er forventet å spille en sentral rolle i fremtidens arbeidsplass. Det teknologiske skiftet i retning av digitale løsninger og alternative måter å arbeide på er imidlertid ikke den eneste utfordringen arbeidslivet står ovenfor (Norges offentlige utredning, 2021). Verdensbildet er i dag sterkt preget av vår tids største trusselbilde i form av miljø- og klimaendringer. For å kunne iverksette tilstrekkelige endringer kreve det en betydelige omstillinger i arbeidslivet i årene som kommer. Allerede ser vi tendenser til at det norske arbeidslivet beveger seg i retning av å bli et konkurransedyktig kunnskapssamfunn. Med andre ord bidrar utviklingstrekkene til sentrale endringer i arbeidsinnhold, økt kompetansebehov og nye forretningsmodeller. Et sentralt kjennetegn med arbeidslivet per i dag er veksten av kunnskapsintensive organisasjoner, som kjennetegnes ved at store deler av arbeidsstokken er høy utdannet og sterkt kvalifiserte medarbeidere (Alvesson, 2004). Kjerneaktiviteten i slike organisasjoner består blant annet av en mengde komplekse arbeidsoppgaver i uforutsigbare arbeidskontekster (Christensen & Foss, 2011). De ansatte har med andre ord gått over til å bli bedriftenes viktigste ressurs (Norges offentlige utredning, 2021). I tråd med denne kunnskapsutviklingen oppstår det også et behov for å organisere og lede nevnt kunnskap (Alavi & Leidner, 2001).

De økte endringstaktene i arbeidslivet kan argumenteres for å igangsette et paradigmeskifte for virksomhetsorganiseringen i Norge. Forskningslitteraturen viser at rigide lederhierarkier drevet av top-down direktiver ikke lenger anses som et nøkkelkriterier for optimalisert ytelse (e.g., Ackermann, Schell & Kopp, 2021; Athar, 2020; Lee & Edmondson,

2017; O'Boyle, Patel & Gonzalez-Mulé, 2016; Schell & Bischof, 2022). Det formelle hierarkiet har tradisjonelt sett blitt anerkjent for bruken av konvensjonell toppstyrt ledelse, med en tydelig styringsstruktur og forhåndsdefinerte beslutningsmekanismer (Moe, Šmite, Paasivaara & Lassenius, 2021). Overgangen fra et hierarkisk til en mer demokratisk organisasjonsstruktur er assosiert med et maktskifte som utfordrer konseptualiseringen av ledelse (Summers & Chillias, 2021). Forskningslitteraturen peker på medeierskap som et bærekraftig alternativ til tradisjonelle aksjonærfokuserte forretningsmodeller (e.g., Athar, 2020; Basterretxea & Storey, 2018; Harrison et al., 2018). Medeierskapet fordeler bedriftens verdi mellom de ansatte, som resulterer i et gjennomgående organisasjonsdemokrati (e.g., O'Boyle et al., 2016). Et annet fremtredende forslag som integrerer og utvider allerede eksisterende modeller og praksiser, er holakrati (Robertson, 2009). Denne organisasjonsformen kjennetegnes ved at den tradisjonelle ledelsespraksisen redefineres fra å være grunnet i institusjonaliserte top-down strukturer, til å være dynamiske prosesser på tvers av organisasjonen (Ackermann et al., 2021; Schell & Bischof, 2022; Robertson, 2015). Til tross den økte forskningsinteressen for disse nye måtene å strukturere organisasjoner på, er kunnskapen om holakrati og medeierskap per i dag begrenset (e.g., Basterretxea & Storey, 2018; Lee & Edmondson, 2017; Ravarini & Martinez, 2019; Summers & Chillias, 2021). Kjernepremisset for både medeierskapet og holakratiet bygger på desentralisering av ledelse, der toppstyrte organiseringer av makt er byttet ut til fordel for demokratiske styringsstrukturer. I lys av dette kan kombinasjonen av disse organisasjonsformene argumenteres for å være en naturlig sammensetning, ved en organisering som utfordrer konseptualiseringen av lederutøvelse.

Denne studien har som formål å utforske nye perspektiver på lederutøvelse innenfor rammene av medeierskap og holakrati. Litteraturen har vist å være svært sparsommelig hva gjelder lederutøvelse i bedrifter som opererer med denne organisasjonskombinasjonen.

Behovet for å utforske hvordan ledelse praktiseres i slike bedrifter anses dermed som høyst nødvendig (Ackermann et al., 2021; Lee & Edmondson, 2017; Ravarini & Martinez, 2019; Summers & Chillias, 2021). Basert på mitt litteratursøk har ledelsesforskningen de siste årene i all hovedsak fokusert på enten orientering eller resultater (Kummelstedt, 2022; Oc, 2018; Summers & Chillias, 2021). I denne sammenhengen er lederutøvelse spesielt interessant, da tilstedeværelsen av ledelse anses som nødvendig for å håndtere slike agile organiseringer (Basterretxea & Storey, 2018; Moe et al., 2021; Schell & Bischof, 2022). Ved å undersøke holakrati og medeierskap i sameksistens med hverandre, søker denne studien å fylle et gapet i forskningen. Med dette som bakteppe, ble følgende problemstilling utarbeidet: *«Hvilke strategier benytter ledere for lederutøvelse innenfor rammene av medeierskap og holakrati?»*

### **Oppgavens struktur**

Denne oppgaven består av fem kapitler. Det første kapitlet presenterer det teoretiske rammeverket, som inkluderer det teoretiske og empiriske grunnlaget for studien. Her beskrives det kontekstuelle rammeverket av medeierskap og holakrati, samt empiri knyttet til desentralisering av lederrollen. I tillegg omtales job crafting, med utgangspunkt i modellene til henholdsvis Wzesniewski & Duttons (2001) og Tims og Bakker (2010). Formålet med teorikapitlet er å beskrive rammene for den videre analysen. I det påfølgende kapitlet introduseres oppgavens metodekapittel. Her blir de metodiske og analytiske valgene tatt i denne studien redegjort for i detalj. Deretter presenteres resultatene fra den tematiske analysen. Dette inkluderer analyse av hvordan bedriftens unike organisering fremgår som en kontekstuell faktor for utøvende ledelse. Analysen viser hvordan informantene benytter tre ulike craftingstrategier for lederutøvelse innenfor rammene av medeierskap og holakrati. Videre vil resultatene diskuteres i lys av relevant teori og empiri. I tillegg beskrives implikasjoner for videre forskning. I det avsluttende kapitlet rundes oppgaven av med en konklusjon.

## **Teoretisk rammeverk**

I dette kapitlet presenteres det teoretiske grunnlaget for studien. Innledningsvis vil medeierskap og holakrati redegjøres for, da disse to organisasjonsprinsippene utgjør det kontekstuelle rammeverket for analysen. Deretter følger en utdypende beskrivelse av hvordan og hvorfor ansatte crafter arbeidet sitt, med utgangspunkt i modellene til henholdsvis Wzesniewski & Duttons (2001) og Tims og Bakker (2010). Formålet med teorikapitlet er å presentere rammene rundt analysen og diskusjonen.

### **Det kontekstuelle rammeverket**

De økte endringstaktene i arbeidslivet gjør det nødvendig å tenke nytt på hvordan bedrifter i Norge organiserer seg. Medeierskap og holakrati som organisasjonsformer ser ut til å utfordre den konvensjonelle tanken om at hierarkiske maktstrukturer er nødvendig for å drive virksomheten effektivt. Medeierskap innebærer at bedriftens eierskap er fordelt på de ansatte gjennom aksjer eller andre verdier (O'Boyle et al., 2016). Mer spesifikt tilrettelegger medeierskapet for at alle ansatte skal kunne ha mulighet til å eie egen arbeidsplass. Nyere studier har funnet at medeierskap kan ha betydelige fordeler for både organisasjonen og dets ansatte (e.g., O'Boyle et al., 2016; Summers & Chillias, 2021). Bedriften i denne studien drives gjennom en kombinasjon av medeierskap og holakratiske prinsipper. Holakrati er per i dag definert som et omfattende, integrert organisasjonssystem, preget av desentralisert myndighet og høy grad av selvledelse (Lee & Edmondson, 2017; Schell & Bischof, 2022). I denne studien vil medeierskapet og holakratiet ses i sammenheng med hverandre, men redegjøres for separat.

### ***Medeierskap***

Ideen om å la de ansatte eie egen bedrift har utviklet seg til å bli en drivkraft i bærekraftige og innovative kunnskapsbedrifter. Medeierskap som organisasjonsform kjennetegnes av en flat organisasjonsstruktur i kombinasjon med demokratiske

styringsstrukturer (Athar, 2020). Forskningslitteraturen viser at det er betydelige variasjoner for hvordan virksomheter implementerer modeller av medeierskap (O'Boyle et al., 2016). Eksempelvis har dette organisasjonskonseptet blitt brukt for å belyse ansattes holdningsendringer i form av organisatorisk forpliktelse (Meyer & Allen, 1991) og psykologisk eierskap (Pierce et al., 2001). Samlet sett uttrykker forskningen enighet i at det foreligger et behov for å aktualisere ledelse innenfor de komplekse rammene av ansatt-eierskap (e.g., Basterretxea & Storey, 2018; Fey et al., 2022; McCarthy et al., 2010). I denne studien refererer medeierskap til en unik organisasjonsmodell, der eierskapet av bedriften er fordelt på de ansatte gjennom aksjer. Dette innebærer at alle ansatte, uavhengig av posisjon og stilling, har samme mulighet til medvirkning og beslutningsmyndighet. Med andre ord avskaffer bedriften den tradisjonelle lederrollen, og erstatter den med høy autonomi og krav om selvledelse (Mosamim & Ningrum, 2020). Bedriftens eierskapsmodell er grunnleggende tilrettelagt for at ansatte skal ha like muligheten til å eie like store aksjeverdier, samt ha tilgang på utbytte i form av økonomiske gevinster og overskuddsordninger. Eierandelen representeres gjennom årlige aksjonærmøter, hvor de ansatte benytter sin stemmerett for å påvirke strategiske beslutninger for selskapets fremtid. Stemmeretten utøves også under styrevalg, der ansatte blir valgt inn for å representere medeierens interesser på et overordnet nivå. Bedriftens styre består primært av ansatte i bedriften, hvorav en liten andel er eksterne representanter. Et slikt system danner et gjennomgående organisasjonsdemokrati, som legger til rette for ansattes arbeidsmotivasjon, engasjement og deltakelse i beslutningsprosesser (e.g., Kim & Han, 2019; Melizzo et al., 2017; Pierce et al., 1991).

### ***Holakrati***

Holakratiske organisasjonsstruktur presenteres som en relativt ny tilnærming, som integrerer og utvider allerede eksisterende modeller og praksiser (Robertson, 2009). I forskningslitteraturen defineres holakrati som en spesifisert organisasjonsstruktur,

kjennetegnet av flate hierarkier og formålsdrevne systemer (Lee & Edmondson, 2017). Kjernepremisset i denne typen organisering er desentralisering av beslutningsmyndighet, noe som genererer høy grad av selvledelse (Schell & Bischof, 2022). Et sentralt premiss for holakratiet er at autonomi er kodet inn i organisasjonens DNA (Mosamim & Ningrum, 2020; Van Doel & Howell, 2022). Mer presist redefineres det konvensjonelle ledelsesbegrepet fra å være et konsept av autoritet sentralisert i tydelige top-down strukturer, til en mer fleksibel ledelsesfunksjon fordelt på ulike roller, sirkler og prosesser (Ackermann et al., 2021). Her fremstår autoritet som en dynamisk prosess fremfor makt gitt til enkeltindivider (Schell & Bischof, 2022). Holakratiske styringssystemer erstatter hierarkiske top-down strukturer ved å fordele makt og autoritet til hver enkelt ansatt (Bernstein et al., 2016). Dette skaper et behov for en annen form for operasjonalisering av ledelse (Lee & Edmondson, 2017). Fremvekst av holakrati krever med dette et paradigmeskifte i hvordan forskningen definerer lederskap og roller (Nemeth, 2017). I denne sammenhengen har forskningslitteraturen lite kunnskap om hvordan lederutøvelse i slike organisasjoner spesifiseres (Schell & Bischof, 2022).

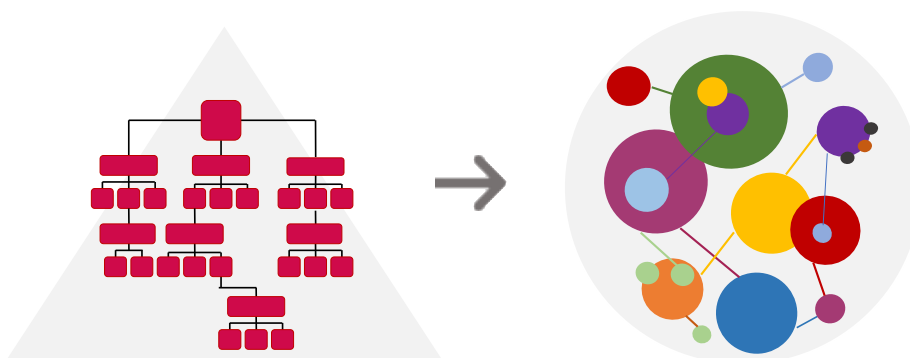
I tradisjonelle hierarkiske strukturer er roller og posisjoner bundet til nivåer, der organisasjonskartet er pyramideformet (e.g., Podolny et al., 2004). Et av nøkkelprinsippene for holakrati er ideen om at organisasjonen struktureres i sirkler (se Figur 1), der selvledende team arbeider mot et felles mål (Ackermann et al., 2021). Hver sirkel innehar egne roller og ansvarsområder som arbeider med bestemte aspekter av organisasjonens virksomhet. Med andre ord har hver sirkel et spesifikt formål (e.g., lede en avdeling eller generell forretningsdrift), og medfølgende myndighet til å konstruere og tildele roller og ansvar (Schell & Bischof, 2022). Ifølge Robertson (2009) er disse sirklene (e.g., prosjektgruppe) en helt selvorganisert og selvstyrt enhet, samtidig som de er en del av en større sirkel (e.g., avdeling) og en hovedsirkelen (organisasjonen). I tillegg deler sirklene funksjoner og underkretser med andre sirkler (Ackermann et al., 2021). Hver enkelt sirkel i organisasjonen er tilknyttet en

dobbeltkobling for toveis informasjonsflyt og raske tilbakemeldinger (Robertson, 2009).

Formålet med koblingene er å sikre informasjonsflyten på tvers av sirklene (Ackermann et al., 2021).

### Figur 1.

*Illustrasjon av hierarkisk versus holakratisk strukturering.*



Hver av disse dobbeltkoblingene opereres av to spesifikke typer roller; lead-link og rep-link. Den første rollen, lead-link, har i oppgave å ta del i styringsprosesser og prioriteringer innad i den respektive sirkelen, samt å etablerer strategier i form av enkle beslutningsregler (Robertson, 2009). I tillegg er denne rollen ansvarlig for å tildele roller og delegere ressurser (Robertson, 2015). Den andre rollen beskrives som rep-link, og blir valgt ut av medlemmene i sirkelen for å representere dem innenfor den større sirkelen og hovedsirkelen (Robertson, 2009). Denne rollen har ansvar for å overføre og motta tilbakemeldinger og perspektiver mellom sirklene og hovedsirkelen (Schell & Bischof, 2022). Hver sirkel innehar flere roller, som arbeider med og har ansvar over bestemte aspekter innenfor sirkelens rammer (Robertson, 2009). Disse rollene opprettes, justeres eller oppdateres kontinuerlig ved regelmessige ‘styringsmøter’ for de ansatte innad i sirklene (Lee & Edmondson, 2017), basert på organisasjonens behov og prioriteringer. Disse styringsmøtene fokuserer på å utvikle styringen innad i sirkelen, ved å tildele ansvarlighet og kontroll mellom eksisterende roller (Schell & Bischof, 2022). Rollene er formålsdrevet, i tråd



med sirklenes og organisasjonens behov (Schell & Bischof, 2022), og anses dermed å være dynamiske konstruksjoner, som rekonstrueres kontinuerlig (Lee & Edmondson, 2017). Det er også åpent for at ansatte kan inneha flere roller på tvers av ulike sirkler (Ackermann et al., 2021). Etterhvert som en ny rolle etableres og defineres, blir den tildelt et medlem av organisasjonen. Når en ansatt har fått tildelt en rolle har vedkommende kontroll til utføre arbeidet innenfor organisasjonens definerte grenser (Robertson, 2009). Så snart rollen ikke lenger tjener sin hensikt, blir den tilbakekalt eller kansellert, og ansatte blir allokert inn i nye roller (Krasulja et al., 2016).

Kjernepraksisene i holakratiet inkluderer regelmessige styrings- og driftsmøter innad i sirklene (Robertson, 2009). Styringsmøtene avholdes for å definere hvordan medlemmene i sirkelen skal arbeide sammen, noe som også avdekker eventuelle behov for å implementere og tildele nye roller (Ackermann et al., 2021). Driftsmøtene benyttes for planlegging av arbeidet i sirkelen (Lee & Edmondson, 2017). I tillegg til disse to møtepraksisene avholdes det hyppige møte-moduler, som tar for seg oppgaver knyttet til spesifikke organisasjonsprosesser (Robertson, 2009). Selv om sirklene tilrettelegger for evaluering av arbeid gjennom ulike møter, så innehar de ansatte ansvar og beslutningsmyndighet for den rollen de innehar (Schell & Bischof, 2022). Denne måten å delegerer kontroll over beslutninger på gjør det mulig for bedriften å lære av erfaringene hver enkelt ansatt får (Lee & Edmondson, 2017). Med andre ord refererer ansvarligheten i holakratiet til arbeidsoppgavene som er knyttet til rollene, med en forventning til at oppgaven gjennomføres for organisasjonens beste (Robertson, 2009). Dermed kan hver enkelt rolle inneha flere ansvarsaspekter (Schell & Bischof, 2022). En slik form for ansvarlighet kan skape spenning mellom de ulike rollene, dersom det oppstår uklare eller implisitte direktiver i forhold til ansvarsforholdet (Lee & Edmondson, 2017).

Foruten det velkjente eksemplet med Zappo (Yunghendar & Ali, 2017), har flere forskere undersøkt anvendelse av holakratiske modeller i spesifikke bedrifter, som eksempelvis produksjonsvirksomheter (Ackermann et al., 2021), virtuelle organisasjoner og oppstartsbedrifter (Van de Kamp, 2014). Ifølge Bernstein og kolleger (2016) passer holakratiet inn i bedrifter som opererer i transformasjonsmiljøer, som krever kontinuerlige tilpasninger og endringer. Velinov og Denisov (2017) gjennomførte en studie på mer enn femti selskaper som ble vurdert å ha funksjoner av holakrati, og fant at modellen hadde positiv effekt på bedriftens prestasjoner. Ifølge Robertson (2009) øker holakratiet organisatorisk smidighet ved å rekonstruere metoder for kontroll av organisatoriske aktiviteter. Til tross for den økte forskningsinteressen, så er kunnskapen om holakrati som organisasjonsstruktur begrenset (Bernstein et al., 2016; Lee & Edmondson, 2017; Ravarini & Martinez, 2019; Robertson, 2009; Shell & Bischof, 2022). I tillegg er forskere også uenige i hvor mye beslutningsmyndighet som må desentraliseres for at bedrifter skal kvalifisere som demokratiske (e.g., Lee & Edmondson, 2017).

### ***Desentralisering av lederrollen***

Kjernepremisset i medeierskapet og holakratiet bygger på desentralisering av ledelse. I løpet av de siste tiårene har interessen for ledelse i lys av organisasjonskontekst økt (e.g., Oc, 2018; Rousseau & Fried, 2001). Ifølge Porter og McLaughlin (2006) er det spesielt nyttig å undersøke hvilke implikasjoner kontekstuelle faktorer har på lederatferd. Bruk av ukonvensjonelle organisasjonsstrukturer med flate hierarkier utfordrer den tradisjonelle karakteriseringen av utøvende ledelse. Ledelseskonstruksjoner som kollektiv ledelse, myndiggjørende ledelse, selvstyrte team og ledelse av autonome agile team, trekkes også frem i forskningslitteraturen som beskrivelse av ledelse for organisasjoner med reduserte hierarkiske strukturer (Lee & Edmondson, 2017; Moe et al., 2021). Konseptualiseringen av kollektiv ledelse ble blant annet dannet som en motpol til hierarkisk ledelse, uten å entydig

avskaffe hierarkiske lederstrukturer fullstendig (Kummelstedt, 2022). Oc (2018) foreslår kontekstbasert ledelse som en nyansert og dynamisk tilnærming til ledelse som fokuserer på lederstil og lederatferd i den spesifikke konteksten ledelse utøves i. Summers og Chillas (2021) understreker at den uforutsigbare effekten av ansatt-eierskapet modereres av kontekstuelle faktorer, inkludert ledelsespraksiser. Ledelseslitteraturen har med andre ord fokusert på enten orientering eller resultater. Selv om flere forskere har undersøkt ulike lederstiler innenfor både eierskapsmodeller og holakratiske organisasjonsstrukturer (e.g., Summers & Chillas, 2021), er forskningen på utøvende ledelse innenfor rammeverket av medeierskap og holakrati per i dag begrenset.

### **Job Crafting**

Overordnet kan job crafting forstås som en proaktiv aktivitet der ansatte i bedriften rekonstruerer jobben de har til den jobben de ønsker (Wrzesniewski, Berg & Dutton, 2010). I stede for å reaktivt utøve arbeidet som organisasjonen skaper, tar ansatte initiativ til å forme arbeidet etter individuelle behov og preferanser (Tims & Bakker, 2010). Mer spesifikt redefinerer de ansatte jobbdesignet for å gjøre arbeidet mer meningsfylt (Wrzesniewski & Dutton, 2001) i tråd med den enkeltes arbeidsidentitet og verdier (Kulik et al., 1987; Mäkikangas & Schaufeli, 2021; Rudolph et al., 2017). Utgangspunktet for dette perspektivet er at oppgavene og relasjonene som utgjør arbeidet er fleksible byggesteiner som kan endres og rekonstrueres (Berg et al., 2013). Dermed konseptualiseres job crafting typisk som en bottom-up tilnærming til jobbdesign, preget av proaktive atferdsendringer som initieres av den enkelte arbeidstaker (Khan et al., 2022). Dette står i kontrast til den tradisjonelle top-down prosessen, der lederen påtar seg ansvaret for å skape og forme arbeidsrammene for de ansatte (Zhang & Parker, 2019). I forskningslitteraturen skiller man i all hovedsak mellom to teoretiske modeller på job crafting.

### *Den første modellen for job crafting*

Den første modellen ble introdusert av Wrzesniewski og Dutton (2001), som foreslår strategier for hvordan og hvorfor ansatte crafter arbeidet sitt. I kjernen av artikkelen presenteres det sentrale premisset om at oppgaver og interaksjoner på arbeidsplassen fungerer som råmaterialet de ansatte benytter for å konstruere arbeidet (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Mer spesifikt endrer ansatte grensene og betingelsene for oppgaver og relasjoner gjennom fasilitering av meningsfullt arbeid og indre motivasjon (Mäkikangas & Schaufeli, 2021). Wrzesniewski og Dutton (2001, s. 179, egen oversettelse) definerer job crafting som «fysiske og kognitive endringer individer gjør i oppgaverelaterte- eller relasjonelle grenser ved arbeidet sitt». Modellen tar utgangspunkt i at individet selv tar initiativ til endring, med mål om å forbedre arbeidshverdagen (Wessels et al., 2019)

Wrzesniewski og Dutton (2001) foreslår at ansatte kan crafter sitt arbeid gjennom tre ulike strategier; oppgaverelatert, relasjonell og kognitiv job crafting. Oppgaverelatert job crafting innebærer at ansatte foretar bevisste og proaktive endringer av arbeidsoppgaver når det gjelder mengde, type eller omfang (Lazazzara et al., 2020). Mer spesifikt kan ansatte aktivt forme arbeidshverdagen ved å legge til, droppe eller redesigne oppgaver, samt tilpasse hvor mye tid som tillegges hver enkelt oppgave (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Relasjonell job crafting refererer til hvordan ansatte konstruerer de mellommenneskelige grensene i arbeidsmiljøet (Kim et al., 2018). Dette betyr at de ansatte kan etablere og opprettholde spesifikke relasjoner med foretrukne kolleger og begrense graden av interaksjon med andre (Mäkikangas & Schaufeli, 2021). Kognitiv crafting involverer «å endre hvordan man ser på arbeidet» (Wrzesniewski & Dutton, 2001, s. 186, egen oversettelse). Ifølge Wrzesniewski & Dutton (2001) endrer de ansatte de kognitive arbeidsgrensene sine ved å begrense persepsjonen (e.g., fokusere på enkelte deler av arbeidet), utvide persepsjonen (e.g., fokusere på det helhetlige ved arbeidet) eller se persepsjonene samlet. De forskjellige strategiene for

job crafting er ikke gjensidig avhengige av hverandre, noe som betyr at ansatte kan benytte hvilken som helst kombinasjon av de tre (Wrzesniewski et al., 2013).

Job crafting beskrives som en dynamisk prosess som ansatte engasjerer seg i over tid (Berg et al., 2010), der ulike arbeidskontekster muliggjør eller begrenser craftingatferden (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Motivasjonen til å crafte arbeidet avhenger av hvorvidt ansatte føler de har frihet til å velge hvilke oppgaver de utfører og hvordan de utfører dem (Berg et al., 2010). Ifølge Wrzesniewski & Dutton (2001) er det særlig to kontekstuelle faktorer i arbeidsmiljøet som påvirker hvorvidt ansatte engasjerer seg i job crafting. Den første er ansattes opplevelse av autonomi (e.g., Berg et al., 2010; Tims et al., 2016; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Dersom arbeidsoppgavene er eksplisitt definert og kontrollert, vil de ansatte ha et redusert handlingsrom for å prioritere og forme arbeidet. På en annen side kan ansatte med autonomi og makt oppleve psykologiske begrensninger for hvorvidt de kan crafte arbeidet sitt (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Begrensningene kan oppstå som en konsekvens av ansattes opplevelse av økt ansvar og kontroll (Berg et al., 2010). En annen faktor som påvirker ansattes craftingatferd er hvorvidt arbeidsoppgavene er gjensidig avhengige av hverandre (e.g., Berg et al., 2010; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Dette refererer til «i hvilken grad elementene i arbeidsprosessen er relatert, slik at endringer i et element vil påvirke andre» (Scott, 1987, s. 214, egen oversettelse). Dersom arbeidsoppgavene er gjensidige avhengige, kan de ansatte oppleve å ha begrensede muligheter til å crafte arbeidet sitt (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Dette kan eksempelvis resultere i at ledere har en passiv tilnærming til arbeidet, dersom de opplever at deres craftingatferd kan ha negativ innvirkninger for andre i bedriften. Wrzesniewski & Dutton (2001) påpeker også at ansattes job crafting begrenses dersom de opplever at ledelsen i stor grad overvåker og kontrollerer arbeidssituasjonen. Videre belyser Wrzesniewski & Dutton (2001) hvilken effekt job crafting kan ha for individet. Her fremkommer det at ansatte crafter arbeidet med formål

om å forsterke opplevelsen av mening, arbeidsidentiteten eller menneske-miljøtilpasning (Mäkikangas & Schaufeli, 2021; Minseo & Beehr, 2022; Wzesniewski & Dutton, 2001).

### ***Den andre modellen for job crafting***

Tims og Bakker (2010) kritiserte Wzesniewski & Duttons (2001) sin modell for å være for generell. I sin artikkel foreslår de en ny modell som integrerer konseptualiseringen av job crafting i jobbkrav-ressursmodellen (Tims & Bakker, 2010). I forskningslitteraturen anses jobbkrav-ressursmodellen å være en av de mest populære modellene for å beskrive det psykososiale arbeidsmiljøet (Wang et al., 2020). Teorien antyder at sider ved arbeidsmiljøet kan deles inn i jobbressurser og jobbkrav (Demerouti et al., 2020). Jobbressurser refererer til elementer ved arbeidet som kan fremme personlig vekst, læring og utvikling (Bakker & Demerouti, 2014). På den andre siden er jobbkrav inndelt i hindrende krav (e.g., rollekonflikt) og utfordrende krav (e.g., arbeidsmengde), som begge refererer til karakteristikk ved arbeidet som kan oppleves belastende (Bakker et al., 2007). Mer spesifikt refererer hindrende jobbkrav til psykologiske og fysiske kostnader (Bakker & Demerouti, 2014), mens utfordrende krav anses som muligheter for å fremme mestring, vekst og langsiktige fordeler (Demerouti et al., 2001). En mulig årsak til at kravene vurderes som hindrende er at de overgår ansattes mestringsevne (Bakker et al., 2007).

Tims og Bakker (2010) foreslår å integrere job crafting i jobbkrav-ressursmodellen for å tydeliggjøre konseptet, slik at det enklere kan studeres. Mer spesifikt beskriver de at «ansatte kan endre balansen mellom jobbkrav- og ressurser i tråd med egne evner og preferanser» (Tims & Bakker, 2010, s. 4, egen oversettelse). I sin artikkel argumenterte Tims og Bakker (2010) for at ansatte kan utøve oppgaverelatert eller relasjonell job crafting for å påvirke balansen mellom jobbkrav og ressurser på tre ulike måter; ved å øke jobbressurser, øke utfordrende jobbkrav eller redusere hindrende jobbkrav. I senere tid fant Tims og kolleger (2012) at ansatte øker jobbressurser gjennom to ulike craftingstrategier, og vurderte det

dermed som nødvendig å differensiere mellom fire dimensjoner istedenfor tre. Basert på Tims og kolleger (2016) sine funn, refererer den første faktoren til craftingstrategier ansatte benytter for å øke strukturelle jobbressurser (e.g., autonomi og utviklingsmuligheter), hvorav den andre faktoren beskriver strategier for å øke sosiale jobbressurser (e.g., sosial støtte eller veiledning). Den tredje faktoren innebærer at ansatte bevisst øker utfordrende jobbkraav for å skape et mer utfordrende miljø (e.g., legge til flere arbeidsoppgaver), slik at utnytte alle sine ferdigheter og evner (Tims & Bakker, 2010; Tims et al., 2016). Ifølge Tims og Bakker (2010) fanger den tredje faktoren hvordan ansatte reduserer jobbkraavene slik at de ikke overstrider den enkeltes mestringsevne.

Videre foreslår Tims og Bakker (2010) at ansattes craftingatferd modereres av arbeidssituasjon og deres individuelle karakteristikk. I samsvar med Wrzesniewski og Dutton (2001) fremhever de autonomi og gjensidig avhengighet som karakteristikk ved arbeidssituasjonen som fører til høyere grad av job crafting. Videre fremhever de tre individuelle karakteristikk som kan påvirke ansattes craftingatferd. Den første karakteristikken refererer til hvorvidt de ansatte har en proaktiv personlighet (Tims & Bakker, 2010). I sin artikkel argumenterer de for at slike ansatte har enklere for å engasjere seg i job crafting, da sannsynligheten er større for at de tar initiativ til å endre arbeidsmiljøet (Crant, 2000). Den andre karakteristikken omhandler hvorvidt de ansatte innehar mestringstro. Mer spesifikt vil tankene ansatte har om egen gjennomføringsevne eller evnen til å påvirke endringer i arbeidsmiljøet kunne påvirke hvorvidt eller hvordan de job crafter (Tims & Bakker, 2010). Den tredje karakteristikken omhandler ansattes selvreguleringsfokus. Individets selvreguleringsfokus kan være rettet mot enten forfremmelse (e.g., fokus på utvikling, vekst og oppnåelse) eller forebygging (e.g., fokus på sikkerhet og ansvar), som videre kan påvirke ansattes craftingatferd (Tims & Bakke, 2010).

### *Uenighet angående kognitiv job crafting*

Et sentralt skille mellom de to modellene er at Tims og Bakker (2010) ekskluderte den kognitive dimensjonen foreslått av Wzesniewski & Duttons (2001). Dette kan muligens skyldes at Wzesniewski & Duttons (2001) konseptualiserer job crafting som et verktøy for å endre og rekonstruere grensene i arbeidet, hvorav Tims og Bakker (2010) foreslår hvordan ansatte kan endre karakteristikker ved arbeidet sitt. I denne sammenhengen påpeker Wzesniewski & Duttons (2001) at kognitiv crafting kan ha ulike former, en avgjørende effekt på hvordan ansatte tilnærmer seg arbeidet. Tims og Bakker (2010) på sin side hevdet at job crafting ikke kan ta en kognitiv form, og beskrev dermed den kognitive dimensjonen som en mestringsmekaniske. Mer presist argumenterte de for at kognitiv job crafting kun benyttes for å håndtere den nåværende situasjonen, og ikke som en strategi for å aktivt forme grensene ved arbeidet (Tims & Bakker, 2010). Videre understreker de at oppgaverelatert og relasjonell job crafting er i tråd med deres foreslåtte dimensjoner. Til tross for at flere studier har vist at måten ansatte tenker på arbeidet sitt kan påvirke opplevelsen av arbeidsforholdet (e.g., Crum & Langer, 2007), så velger Tims og Bakker (2010) likevel å ikke inkludere den kognitive dimensjonen i sin modell.

I løpet av de siste tjue årene har forskningen på job crafting utviklet seg, og interessen for å undersøke ansattes proaktive arbeidsatferd har økt betydelig. Flere nyere studier har definert og konseptualisert nye former for job crafting (Bindl et al., 2018; Bruning & Champion, 2018; Demerouti et al., 2020; Forcadell, 2005; Kuijpers et al., 2020; Leana et al., 2019; Mäkikangas & Schaufeli, 2021; Wessels et al., 2020). Likeså har flere forskere undersøkt forholdet mellom job crafting og forskjellige lederstiler (Park & Park, 2021), inkludert myndiggjørende ledelse (e.g., Tang et al., 2020), autentisk ledelse (Luu, 2020) og leder-medarbeider-relasjon (LMX; Sethi et al., 2023). Park og Park (2023) gjennomførte en litteraturgjennomgang, hvor de identifiserte og kategoriserte 35 kontekstuelle forløpere



relatert til hvordan og hvorfor ansatte crafter arbeidet sitt. Deres studie viste at flere lederstiler har positiv innvirkning på job crafting, men understreker at det foreligger begrenset forståelse av forholdet mellom ledelse og job crafting (Park & Park, 2023). Selv om interessen for job crafting har økt, så er det få forskningsartikler som tar for seg effekten kontekstuelle faktorer har på craftingatferd. Det primære fokuset når det gjelder job crafting og ledelse, er rettet mot hvordan ledere kan tilrettelegge for at ansatte skal kunne crafter arbeidet sitt. Med andre ord er forskningen på hvordan ledere utøver job crafting i organisasjoner begrenset. Likeså er det et gap i forskningslitteraturen når det gjelder forskning på hvordan ledere utøver job crafting.

### **Anvendelse av det teoretiske rammeverket**

I tråd med studiens forskningsspørsmål har dette kapitlet presentert teori og empiri som er av betydning for å forstå konteksten av medeierskap og holakrati. Relevansen av disse unike organisasjonsformene er belyst i dette kapitlet, og det argumenterer for hvorfor det er aktuelt å utforske hvordan ledelse utøves. Videre brukes job crafting modellene for å beskrive strategiene lederne benytter for utøvende ledelse innenfor rammene av medeierskap og holakrati. Mer presist tar denne studien utgangspunkt i Wrzesniewski og Dutton (2001) sin modell for å forstå ledernes craftingatferd, da denne modellen inkluderer kognitiv job crafting.

## Metode

Dette kapittelet redegjør for de metodiske og analytiske valgene tatt i denne studien. For å belyse hvilke strategier lederne benytter for lederutøvelse innenfor det organisatoriske rammeverket av medeierskap, ble kvalitativ metode vurdert som et hensiktsmessig forskningsdesign. Bakgrunnen for gjennomgående valg og andre relevante aspekter av forskningsprosessen vil beskrives og argumenteres for i dette kapittelet.

### Bakgrunn for kontekst og tema

Bakgrunnen for denne studien er basert på et tidligere samarbeid med et mellomstort konsultentselskap som oppfyller kravene for det kontekstuelle rammeverket. Dette refererer til hvordan bedriften har forankret sin organisasjonelle struktur i et unikt ansatt-eierskap. Her tildeles hver enkelt ansatt lik eierandel i bedriften uavhengig av posisjon og stilling. Organisasjonen anses å ha en unik struktur, basert på en gjennomgående flat organisering som tilrettelegger for komplekse arbeidsprosesser. Bedriften opererer med et toppstyrt ledelse ikke er tilstede på samme måte som i tradisjonelle hierarkier. Denne måten å bygge organisasjoner på kan argumenteres for å ha en forankring i den holakratiske tilnærmingen til Lee og Edmondson (2017). Her beskrives holakrati som en ny og spesifisert organisering, som kjennetegnes ved høy grad av selvledelse og medvirkning (Schell & Bischof, 2022). Kombinasjonen av medeierskap og holakrati kan argumenteres for å være en naturlig sammensetning, da kjerneprinsippene i begge strukturene er grunnnet i demokratiske styringsstrukturer. Her har forskningslitteraturen vist å være sparsommelig (e.g., Basterretxea & Storey, 2018; Lee & Edmondson, 2017; Ravarini & Martinez, 2019; Summers & Chillas, 2021). Med utgangspunkt i medeierskap og holakrati, søker denne studien dermed å fylle et gap i forskningen. Forskningsspørsmålet ble utviklet og spesifisert for å utforske hvilke strategier ledere benytter for lederutøvelse innenfor rammene av medeierskap og holakrati. Av hensyn til anonymitet vil det ikke foreligge ytterligere beskrivelser av bedriften.

## **Forskningsdesign**

Valg av forskningsdesign vurderes i henhold til studiets formål og hensikt (Kvale & Brinkman, 2015). Formålet med forskningsprosjektet var å etablere en forståelse for hvilke strategier lederne benytter for å ledelsesutøvelse innenfor det organisatoriske rammeverket av medeierskap og holokrati. Et kvalitativt forskningsdesign ble vurdert som passende for studiens formål, da forskningsspørsmålet søker å belyse nyanserte oppfatninger av sosiale konstruksjoner. En slik tilnærming vil kunne gi innsikt i lederes forståelse av et fenomen gjennom detaljerte beskrivelser av subjektive opplevelser, meninger og erfaringer (Tjora, 2017). Følgelig ble en eksplorerende og ustrukturert tilnærming lagt til grunne for å tilegne dypere forståelse av hvordan lederne crafter arbeidet sitt. Ved å benytte en kvalitativ tilnærming vil man kunne avdekke relevant kunnskap om fenomener som ikke redegjøres for i eksisterende forskningslitteratur (Levitt et al., 2018).

### ***Induktiv tilnærming***

Studiens eksplorerende tilnærming klassifiseres som induktiv. Dette begrunnes ved at forskningen er empiridrevet, hvor det teoretiske perspektivet utvikles og formes på bakgrunn av datamaterialet (Tjora, 2021). Ved en induktiv tilnærming søker forskeren å tolke datamaterialets mening basert på mønstre, for å forstå informantenes subjektive perspektiver, erfaringer og meninger (Smith, 2004). I denne studien ble analyseprosessen gjennomført og resultatkapittelet utformet, før jeg fordypet meg i det teoretiske rammeverket. Denne tilnærmingen ble ansett som hensiktsmessig da den forhindret at tolkningsprosessen skulle bli farget av eksisterende teori og empiri. Studien preges imidlertid av deduktive elementer, da forkunnskaper om medeierskap og holokrati kan tenkes å påvirke forskningsprosessen. En kombinasjon av induktiv og deduktiv tilnærming betraktes som nødvendig for å sikre studiens kvalitet (Braun & Clarke, 2022b). I tillegg er det viktig for forskeren å anerkjenne at egne

erfaringer og forkunnskaper kan påvirke hvordan informantenes utsagn oppfattes (Smith et al., 2009).

### ***Analysetilnærming***

I denne studien ble refleksiv tematisk analyse benyttet for å utvikle, tolke og analysere datamaterialet. Refleksiv tematisk analyse var et formålstjent valg da tilnærmingen fokuserer på å identifisere og analysere mønstre i datamaterialet, og deretter utvikle representative temaer som effektivt fanger og oppsummerer dataene på en meningsfull måte (Braun & Clarke, 2022b). I tillegg begrunnes valget av tematisk analyse som hensiktsmessig for å etablere en detaljert og nyansert forståelse av informantenes subjektive erfaringer knyttet til bedriftens rammeverk (Braun & Clarke, 2022a.). Basert på studiens formål om å undersøke hvilke strategier lederne benytter for lederutøvelse innenfor rammeverket av medeierskap og holakrati, ble denne analysetilnærmingen vurdert som passende. Videre tilrettelegger analysens refleksivitet for at forskeren har en aktiv rolle i forskningsprosessen gjennom kontinuerlige vurdering og refleksjoner over egen subjektivitet og forskningspraksis (Braun & Clarke, 2022b).

### ***Epistemologisk posisjon***

Forskningsspørsmålet søker å belyse hvilke strategier ledere benytter for lederutøvelse innenfor det organisatoriske rammeverket av medeierskap og holakrati. Som følger av dette er studien forankret i det sosialkonstruksjonistiske paradigmet, som bygger på hvordan informantenes subjektive opplevelser og prosesser skaper sosiale sammenhenger (Tjora, 2012). Dette perspektivet forklares ikke gjennom objektive observasjoner av virkeligheten, men ved sosiale og psykososiale konstruksjoner basert på ulike persepsjoner av mening (Braun & Clarke, 2022b). Disse ulikhetene identifiseres ved at mennesker har forskjellige oppfatninger av samme fenomen (Tjora, 2017). En slik tilnærming kan ses i lys av det fenomenologiske perspektivet, hvor informantens egen forståelse av verden oppstår i

interaksjon med andre (Tjora, 2017). På denne måten vurderes meningsskapingen som et resultat av relasjonen mellom mennesket og verden (Kvale & Brinkman, 2015). Fra en sosialkonstruksjonistisk posisjon søker studien å undersøke hvilke strategier lederne benytter for lederutøvelse, da innenfor det kontekstuelle rammeverket av medeierskap og holakrati.

### **Utvalg og rekruttering**

Totalt ble seks informanter rekruttert til forskningsprosjektet. En grunnleggende standard for valg av informanter i kvalitative intervjustudier er å identifisere individer som av ulike årsaker kan gi innsiktsfulle og reflekterende perspektiver om temaet som undersøkes (Tjora, 2021). Studiets formål stiller krav til at utvalget måtte bestå av arbeidstakere i lederposisjon. I tillegg var det av stor betydning at informantene arbeidet i en ansatt-eid bedrift. Med utgangspunkt i disse kriteriene betegnes dette som et strategisk utvalg (Tjora, 2021). Gjennom et tidligere samarbeidet med bedriften var det allerede etablert innsikt og kjennskap til bedriftens ansatte. Informantene ble rekruttert direkte via e-post, hvorav alle informantene aksepterte invitasjonen til deltakelse i forskningsprosjektet.

Utvalget i studien består av fem kvinner og en mann, som alle er ansatt som ledere i samme konsultentselskap med ulike ansvarsområder i bedriften. Grunnet relevans og anonymitetshensyn vil ikke denne studien differensiere på kjønn. Dermed vil utvalget videre omtales som informant A-F, med formål om å bevare datamaterialets integritet og beskytte informantenes identitet (Saunders et al., 2015).

### **Datainnsamling**

Formålet med kvalitativ forskning er å tilegne detaljert og kompleks innsikt av temaet som utforskes (Smith et al., 2009). På bakgrunn av forskningsspørsmålets formål, ble kvalitative forskningsintervju vurdert som en velegnet datainnsamlingsmetode. Kvalitative forskningsintervjuer benyttes for å innsikt i nyanser om et tema fra informantenes ståsted (Kvale & Brinkman, 2009). Selv om formålet med forskningsintervjuet var å få innsikt i

informantenes subjektive persepsjoner, var det viktig å merke seg at erfaringer som informantene formidler også kan medvirke i å forstå større kontekstuelle sammenhenger (Tjora, 2017). På denne måten kan forskningsintervjuer gi et mangfoldig syn på fenomener, gjennom detaljerte beskrivelser av individuelle perspektiver, samt en bredere forståelse av konteksten disse perspektivene eksisterer i (Kvale & Brinkman, 2009).

Semistrukturerte intervjuer ble benyttet for å samle inn datamaterialet, med hensikt om å fange informantenes meninger, holdninger og erfaringer (Tjora, 2021). Beslutningen om bruk av semistrukturerte intervjuer bunnet i ønsket om å få innsikt i informantenes nyanserte og detaljerte beskrivelser av egen arbeidssituasjon (Kvale & Brinkman, 2009). Dette ga muligheten for å gå i dybden på forhåndsbestemte temaer, samtidig som hver informants individualitet ble fanget opp og bevart. Her tilrettelegges det også for å identifisere sammenhenger av mening på tvers av informantenes utsagn (Tjora, 2021). Intervjuguiden hadde en tematisk oppbygning, som tilrettela for en fleksibel generering av datamaterialet i form av åpne spørsmål, prober og mulighetsrom for oppfølgingsspørsmål.

### ***Utforming av intervjuguide***

Intervjuguiden ble utformet med formål om å belyse relevante temaer i relasjon til forskningsspørsmålet. Før jeg startet utformingen av intervjuguiden ble det gjennomført en kortfattet litteraturgjennomgang for å skape en oversikt og en grunnleggende forståelse av relevante temaer. Forkunnskap om intervjutema kan være fordelaktig for å formulere gode og tydelige spørsmål, samt stille relevante oppfølgingsspørsmål (Kvale & Brinkman, 2009). Litteraturgjennomgangen opplevdes som medvirkende til en effektiv utarbeiding av intervju spørsmål. Til tross for at intervjuemetoden i denne studien defineres som semistrukturert, så fremstilles den ferdigstilte intervjuguiden som relativt strukturert (se Vedlegg 1). I praksis fremgår den imidlertid som et fleksibelt rammeverk (Kvale & Brinkman, 2009), som ga informantene mulighet til å reflektere over egne opplevelser og meninger.

Intervjuspørsmålene ble innledningsvis utarbeidet i samarbeid med en medstudent. Spørsmålene besto av ferdigformulerte spørsmål kategorisert etter tema, tilrettelagt for fleksibilitet i intervjusituasjonen. Strukturen på intervjuguiden besto av fem deler; åpningsspørsmål, ledelse, dagens arbeidssituasjon, dybdetemaer og avslutning. Sekvensen for dybdetemaer inneholdt refleksjonsspørsmål knyttet til medeierskap, prestasjoner og målsetning, samt motivasjon og mening. Spørsmålene var formulert mest mulig åpne med hensikt om å gi informantene tematiske rammer uten å begrense eller lede samtalen (Smith et al., 2009). For å skape flyt i intervjusituasjonen besto intervjuguiden av både tematiske og dynamiske dimensjoner (Kvale & Brinkman, 2009). Mer spesifikt en kombinasjon av deskriptive spørsmål og spørsmål som innebar refleksjoner og evalueringer av egne opplevelser og besvarelser. En fleksibel utforming av intervjuspørsmålene ga rom for kontinuerlige vurderinger og justeringer av spørsmål i takt med informantenes utsagn og intervjuets unike natur (Kvale & Brinkman, 2015).

For å sikre kvalitet, relevans og flyt ble det foretatt flere testgjennomganger med medstudenter i forkant av intervjuprosessen. Her ble ordlyden og formuleringer av spørsmål revidert for å optimalisere det tematiske rammeverket for hver del i intervjuguiden. I tillegg ble intervjuguiden evaluert etter å ha utført det første intervjuet. En fleksibel utforming av intervjuspørsmålene åpner for kontinuerlige vurderinger og justeringer av spørsmål under intervjuene, i takt med informantenes utsagn og intervjuets unike natur (Kvale & Brinkman, 2015).

### ***Gjennomføring av intervju***

Datainnsamlingen ble gjennomført i oktober og november høsten 2022. Hvert intervju ble holdt i lukkede møterom på informantenes arbeidsplass. Under intervjuet var det kun informantene og intervjuer til stede. Dette tilrettela for at informantene skulle føle seg trygge i omgivelser som var kjente for dem, og følgelig minimere mulige forstyrrelser (Tjora, 2021).

Intervjuene ble gjennomført på ulike dager, spredt over en åtte ukes periode. Hensikten med dette var å unngå at intervjuprosessen ble overveldende, ved å enklere kunne tilegne mengden informasjon som ble innhentet fra hvert intervju. Dette gjorde det enklere å være konsentrert og skjerpet under hvert intervju. I tillegg ga det meg mulighet til å justere intervjuguiden i tråd med studiens forskningsspørsmål. Varigheten på intervjuene var fra 52 til 57 minutter.

Alle intervjuene ble tatt opp med båndopptaker. Dette gjorde det også enklere å bearbeide datamaterialet i etterkant. Det er imidlertid nødvendig å avklare bruken av båndopptaker med informantene på forhånd (Tjora, 2021), noe som ble gjort. Alle informantene hadde fått informasjon om dette i forkant via informasjonsskrivet (se Vedlegg 2). For å unngå misforståelser ble likevel hvert intervju innledet med en gjennomgang av studiets formål, oppbevaring av data, samt hensikten med båndopptakeren. Under hvert intervju fokuserte jeg på å være en aktiv lytter for å kunne stille relevante oppfølgings spørsmål. Å være en aktiv lytter innebærer å lytte til det informanten sier, hvordan vedkommende sier det og hva som blir sagt (Kvale & Brinkman, 2015).

Hvert intervju startet med en gjennomgang av oppvarmingsspørsmål om informantens bakgrunn. Deretter ble fokuset rettet mot informantens arbeidshverdag og lederprofil. Videre ble dybdetemaene gjennomgått, før informantene avslutningsvis ble spurt hvorvidt det var noe de ønsket å tilføye eller utdype. Den avsluttende delen av intervjuet var med andre ord en form for debrief (Kvale & Brinkman, 2009). I etterkant av hvert intervju skrev jeg ned umiddelbare tanker og refleksjoner knyttet til intervjusituasjonen.

### ***Bearbeiding av datamateriale***

Bearbeiding av datamaterialet ble gjennomført ved at lydopptakene fra intervjuene ble transkribert. Dette innebar at jeg skrev ned alt hver enkelt informant formidler verbalt i hvert sitt Word-dokument. Her inkluderes både latter, påbegynnende setninger og gjentakelser i råtranskripsjonen. Denne måten å arbeide på defineres som verbatim, da hvert intervju ble



transkribert ordrett. Tjora (2021) understreker viktigheten av en detaljert og nøyaktig transkriberingsprosess for å unngå å utelate eller miste viktig informasjon. Grunnet anonymitetshensyn ble alle transkripsjonene skrevet på bokmål. I tillegg ble detaljerte beskrivelser knyttet til personidentifisert informasjon omformulert. Sitatene presentert i resultatkapittelet ble også omformulert for å forbedre sammenhengen og flyten i utsagnene. Dette innebar å eliminere overflødige detaljer som latter, pauser og repetisjoner som ikke var av betydning for meningsinnholdet.

### **Etiske betraktninger**

I Norge stilles det krav til at forskningsprosjekt som behandler personopplysninger meldes inn til Sikt, tidligere Norsk senter for forskningsdata (NSD), i tråd med lovverket. Denne studien ble godkjent av Sikt (se Vedlegg 3) før prosjektstart. Da denne studien ikke omhandlet medisinske eller helserelaterte tema ble den ikke meldt inn til regionale komiteer for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk (REK). Videre stilles det krav til at vitenskapelig forskning til enhver tid forholder seg til etiske prinsipper (Levitt et al., 2018). Dette innebærer at forskeren må hele tiden må ta stilling til etiske spørsmål i forskningsprosessen, særlig i intervjuprosessen.

I forkant intervjuprosessen ble informantene kontaktet via e-post, hvor de fikk tilsendt et informasjonsskriv (se Vedlegg 2). Informasjonsskrivet inneholdt opplysninger om forskningsprosjektets formål, oppbevaring og behandling av data, samt vilkår for frivillig deltakelse, anonymitet og konfidensialitet. Her ble informantene opplyst om deres rett til å trekke seg fra studien når som helst, retten til innsyn, samt retten til å redigere eller slette personopplysninger. I forkant av hvert intervju ble informantene bedt om å lese gjennom samtykket før signering. Informantene fikk også muligheten til å stille spørsmål dersom noe var uklart eller om de lurte på i forkant av intervjustart. Samtykkeskjemaet fremgår som en

dokumentasjon på informantenes samtykke. Avslutningsvis ble informantene informert om prosjektets tidsperspektiv.

I informasjonsskrivet tilknyttet studien ble informantene informert om at deres navn, arbeidsgiver og annen sensitiv personinformasjon ville anonymiseres. For å sikre at informantene ikke kan identifiseres eller spores i resultatfremstillingen, ble personidentifiserbar informasjon, slik som navn, arbeidssted og dialekt, fjernet og erstattet under transkripsjon. Informantene ble også informert om hvem som skulle få tilgang på datamaterialet, hvordan datamaterialet skulle lagres og hva som ville skje med dataene etter prosjektslutt. Videre har konfidensialiteten blitt ivaretatt ved å oppbevare lydopptakene og det transkriberte datamaterialet på en passordbeskyttet minnebrikke, som bare forskeren har tilgang til. Opptakene ble slettet fortløpende etter at transkriberingen var ferdigstilt. Resultatkapittelet ble gjennomgått nøye for å sikre at informantene ikke kan identifiseres.

### **Analyseprosessen**

Som nevnt innledningsvis ble tematisk analyse benyttet for å analysere datamaterialet, i tråd med rammeverket til Braun og Clarke (2022a). Tilnærmingen består av seks faser, der hensikten er å generere overordnede temaer ut fra datamaterialet. Denne studien søkte dermed å identifisere implisitte og eksplisitte mønster av mening i utsagnene, relatert til lederutøvelse innenfor de organisatoriske rammene av medeierskapet og holakrati. De seks fasene i analyseprosessen beskrives som veiledende retningslinjer (Braun & Clarke, 2022a), som tilrettelegger for kontinuerlige bevegelser mellom de ulike fasene.

Selve kodeprosessen og kategoriseringen av tema ble i stor grad utført på et semantisk nivå ved at eksplisitte overflatebeskrivelser av datamaterialet ble notert og systematisert. På denne måten ble det etablert et grunnlag for videre analyse av tema. De fremtredende temaene og hovedtemaene ble identifisert på et latent nivå, ved å analysere underliggende meninger i informantenes uttalelser (Braun & Clarke, 2022a). Dermed inkluderte temaidentifiseringen i

denne studien kontinuerlige fortolkinger av informantens utsagn. Videre vil det fremlegges en detaljert redegjørelse for hvordan datamaterialet ble utviklet, tolket og analysert.

### ***Fase 1: Bli kjent med dataene***

Første fase av analysen krever en grundig prosess av familiarisering for å bli kjent med datamaterialet (Braun & Clarke, 2022a). Denne prosessen inkluderte transkribering og gjennomlesning av transkripsjonene for å få ytterligere kunnskap til og fordypning i datasettet. I tillegg ble notatene jeg hadde tatt i etterkant av hvert intervju gjennomgått for å påminnes førsteinntrykk, refleksjoner og umiddelbare tanker fra hver intervjusituasjon. En systematisk gjennomgang av individuelle og helhetlige dataelementer gjorde det mulig å tilegne en dypere forståelse av dataene (Braun & Clarke, 2022a). Dette la grunnlaget for neste del av analysen.

### ***Fase 2: Innledende koding***

Den påfølgende fasen omhandler generering av innledende koder for å tilegne dypere innsikt i underliggende elementer i datasettet. For å sikre en systematisk tilnærming valgte jeg å overføre de anonymiserte transkripsjonene i en tabell bestående av tre kolonner i et Word-dokument. Det transkriberte materialet ble plassert i den midterste kolonnen, og i den høyre kolonnen ble det notert «utforskende kommentarer». Denne prosedyren ble gjennomført i samsvar med eksempelet skissert av Smith og kolleger (2009). Under andre gjennomlesning noterte jeg refleksjoner og tanker i den høyre kolonnen, i tillegg til at relevante og interessante utsagn i transkripsjonen ble markert i kursiv. Målet var å notere alt av interesse, med særlig vekt på deltakernes subjektive oppfatninger av lederutøvelse, samt uttrykk som fremhevet betydningen av medeierskapet og holokratiet. For å fange variasjoner, kompleksitet og nyanser i datamateriale benyttet jeg en fleksibel tilnærming til kommentarene i høyre kolonne. Dette resulterte i varierende formuleringer, deriblant korte og deskriptive oppsummeringer, i

tillegg til tekstnære kommentarer og ord. På denne måten tjente bemerkningene i høyre kolonne som innledende tolkninger.

Koding av datamateriale er en organisk prosess (Braun & Clarke, 2022a), noe som ga rom for både kontinuerlig utvikling og variasjon i den analytiske tolkingen rundt mangfold av mening i utsagnene. Ved å anerkjenne min egen posisjon i analyseprosessen ble jeg bevisst egne forventninger og tanker knyttet til transkripsjonsmaterialet. Her ble det besluttet å etter hvert gjennomgå transkripsjonsmaterialet på en mer sporadisk måte for å tydeliggjøre fleksibiliteten i prosessen og for å forhindre at mine egne tanker påvirket kodingen. Det var ønskelig å minimere personlige tolkninger og vurderinger for å bevare essensen av informantenes utsagn og meninger. Dette gjorde at denne fasen av analysen opplevdes som utfordrende og tidkrevende.

### ***Fase 3: Søke etter tema***

Etter å ha kodet datamaterialet begynte arbeidet med å aktivt samhandle med notatene, for å undersøke mønstre av meningslikhet i transkripsjonene (Braun & Clarke, 2022a). I denne delen av analysen fokuserte jeg på de oppsummerende notatene i kolonnen til høyre, samtidig som jeg tidvis gjennomgikk transkripsjonen for å undersøke konseptuelle sammenhenger. Hensikten var å sortere materialet og identifisere essensen av hva informantene faktisk snakket om. Deretter noterte jeg de voksende temaene i kolonnen til venstre for transkripsjonen. Her gikk jeg fra å vurdere åpenbare representasjoner i transkripsjonen til å i større grad fokusere på underliggende meninger i de allerede etablerte kodene. På denne måten representerte de voksende temaene en overordnet forståelse (Smith et al., 2009), ved å konseptualisere meningsbaserte mønstre på tvers av ulike kontekster (Braun et al., 2019). Denne fasen resulterte i ni temaer, som la grunnlaget for neste steg i analysen.

#### ***Fase 4: Utvikling og evaluering av tema***

I den fjerde fasen var målet å kartlegge overordnede temaer ved å analysere sammenhengene mellom de voksende temaene (Braun & Clarke, 2022a). I denne prosessen arbeidet jeg aktivt med å undersøke mønstre og strukturer mellom temaene som ble etablert i den tredje fasen, med mål om å etablere overordnede temaer. Et nytt Word-dokument ble opprettet for å strukturere fremtredende ord knyttet til overordnede funn. Her ble også tilhørende sitater fra transkripsjonen inkludert. I tillegg inneholdt dokumentet beskrivende kommentarer knyttet til den kontekstuelle meningen for hvert enkelt tema.

Ettersom analysens formål er å reflektere nyansene i datainnholdet for å besvare forskningsspørsmålet, ble temaene i denne fasen utviklet med utgangspunkt i mangfoldige fenomener. Her ble hvert tema gjennomgått for intern homogenitet og ekstern heterogenitet (Howitt, 2013). Dette resulterte i at enkelte av de voksende temaer ble sammenslått til overordnede temaer, og noen nye temaer ble etablert. Her ble også et antall temaer ekskludert fra analysen grunnet manglende forbindelse til forskningsspørsmålet. Etter å ha gjennomført nye evalueringer besto analysen av tre hovedtemaer.

#### ***Fase 5: Definere og navngi tema***

I den femte fasen gjennomgås de overordnede temaene for å vurdere relevans opp mot forskningsspørsmålet (Braun & Clarke, 2022a). Ettersom de overordnede temaene representerer essensen av meninger på tvers av datasettet, var det nødvendig å gjennomgå nye evalueringer av datamaterialet for å undersøke potensielle svakheter eller mangler i analysen. Her ble nye sitater strukturert, i tillegg til at temaene på ny ble undersøkt og justert. Videre innebærer den femte fasen å navngi og definere de valgte hovedtemaene (Braun & Clarke, 2022a). På dette stadiet i fasen ble de endelige hovedtemaene navngitt og strukturert. Videre ble påfølgende undertemaer utviklet for å konseptualisere meningen bak hvert hovedtema.

Temaene har som hensikt å formidle en sammenhengende overordnet historie (Braun & Clarke, 2022b).

### ***Fase 6: Skrive analysen***

Den sjette og siste fasen i den tematiske analyseprosessen innebar å produsere og ferdigstille den skriftlige presentasjonen av studien (Braun & Clarke, 2022a). Her ble funnene rapportert og sentrale utsagn valgt ut fra datamaterialet for å underbygge funnene.

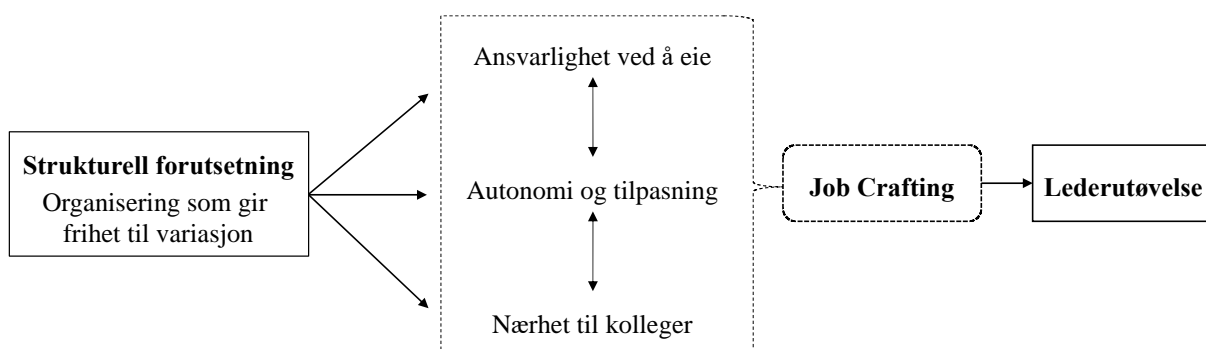
## Resultater

I dette kapitlet presenteres resultatene fra den tematiske analysen av datamaterialet. For å få innsikt i hvordan lederne i bedriften utøver sitt arbeid, har jeg i analysen av datamaterialet fokusert på aspekter ved ledernes arbeidsforhold som fremhever deres ledelsespraksis. Innledningsvis vil jeg presentere hvordan bedriftens unike organisering fremgår som en kontekstuell faktor for utøvende ledelse. Her vil det helhetlige perspektivet i datamaterialet redegjøres for. Følgelig vil det presenteres en grundigere oversikt over hvert enkelt tema og tilhørende undertema.

De tre hovedtemaene skisserer ulike strategier for utøvende ledelse innenfor det kontekstuelle rammeverket. Basert på informantenes beskrivelse av egen arbeidskontekst har jeg kartlagt de mest fremtredende elementene som anses å ha direkte påvirkning på hvordan lederne utøver arbeidet sitt (se Figur 2). Medeierskapet og holakratiet fremgår som et organisatorisk rammeverk som lederne crafter arbeidet innenfor. Organisering som gir frihet til variasjon presenteres som strukturell forutsetning. Hovedtemaene fremgår som craftingstrategier lederne benytter for å utøve ledelse innenfor rammeverket av medeierskap og holakrati. Figur 2 illustrerer hvordan de tre hovedtemaene står i et gjensidig påvirkningsforhold til hverandre.

### Figur 2.

*Illustrasjon av hvordan temaene kan forstås som craftingstrategier for lederutøvelse innenfor rammene av medeierskap og holakrati.*



## Frihet til variasjon som strukturell forutsetning

Analysen viser et nyansert bilde av hvordan bedriftens unike organisering fremgår som en strukturell forutsetning for utøvende ledelse. Frihet til variasjon, som strukturell forutsetning, ble generert på grunnlag av resultatene fra den tematiske analysen. Et tydelig trekk viser at informantene opplever store variasjoner i arbeidshverdagen, da arbeidet som utføres avhenger av behovet i situasjonen de befinner seg i. Analysen viser at bedriften er strukturert på en måte som virker og tilrettelegger for at lederne kan rekonstruere grensene i oppgaver og situasjoner. Mer spesifikt fremkommer det at frihet til variasjon er en strukturell forutsetning for hvordan og hvorvidt lederne utøver arbeidet sitt. En informant beskriver arbeidsrammene slik:

**Informant E:** Omtrent halvparten av tiden min skal jeg bruke på menneskene jeg har ansvar for og den andre halvparten skal jeg bruke på å skape verdi for bedriften. Og så kan stillingen omhandle så mye mer innenfor dette.

Sitatet over illustrerer den strukturelle organiseringen av lederarbeidet som todelt. Her beskriver informanten en differensiering mellom selskapets verdiskaping og det mellommenneskelige aspekter ved arbeidet. I tillegg trekker informanten frem at lederrollen «omhandler mye mer», noe som viser til opplevelsen av å inneha et større spenn i arbeidsoppgaver utover det formelle lederansvaret. Mer presist viser analysen at det foreligger store variasjoner i *hva* lederne faktisk gjør. Dette indikerer at lederne innehar flere dynamiske roller på tvers av flere forskjellige sirkler (Ackermann et al., 2021). Lederne må til en hver tid forholde seg til endringer i roller, oppgaver og kontekster. En informant beskriver det slik:

**Informant A:** Jeg liker veldig godt at arbeidet er variert. Jeg får jo lov til å påvirke egen arbeidshverdag [...]. Jeg får lov til å være midt i grøten der ting besluttes, forhandles og får lov til å være med å påvirke fart og retning til selskapet. Så får jeg i tillegg lov til å bygge opp folk. Så jeg trives veldig godt med den variasjonen jeg har.



Gjennomgående i datamaterialet trekker flere av informantene frem friheten til å arbeide med varierte oppgaver som positivt. I det ovenstående sitatet beskriver informanten at variasjon i arbeidshverdagen gir mulighet til sentralitet, ved «å være midt i grøten» av bedriftens virksomhetsstyring. En annen informant beskriver spennet i lederrollen slik:

**Informant C:** Det er veldig mye sånn praktisk og administrativt. Veldig mye sånn at man må bare få gjort masse små ting for å få alt til å henge sammen [...]. Så alt bærer med seg en slags kabal. Det er veldig mye, men det er ikke alt jeg gjør hele tiden hver eneste uke [...]. Men jeg tror nok det aller viktigste jeg gjør er nok det at jeg dekker et veldig bredt spekter av oppgaver.

Her beskriver informanten hvordan frihet til variasjon tilrettelegger for å desentralisere arbeidsoppgaver i tråd med bedriftens behov og egne preferanser. Mer spesifikt uttrykker informanten en individuell frihet til å involvere seg i både store og små aspekter av arbeidsforholdet. I tråd med begge disse beskrivelsene vektlegger flere av informantene i denne studien frihet til variasjon i arbeidshverdagen som en viktig del av lederrollen, da den tilrettelegger for hvordan de utøver sitt arbeid, samt hvilke ansvarsområde og arbeidsoppgaver de engasjerer seg i.

Den friheten lederne har til kontinuerlig variasjon i arbeidshverdagen ble imidlertid ikke utelukkende beskrevet som uproblematisk. Først og fremst fant informantene det utfordrende å definere en typisk arbeidshverdag, da hver dag opplevdes ulik. En påfølgende konsekvens av variasjonen ga også utslag på informantenes opplevelse av å prestere optimalt i deres lederrolle. En informant beskriver utfordringene slik:

**Informant B:** Noen ganger føler man at man gjerne skulle hatt litt mer tid til å prioritere enkelte arbeidsoppgaver. Så blir det jo etter hvert god på å tenke at enkelte ting må man bare slippe, eller at dette får man ikke gjort.

Her beskriver informanten at friheten til variasjon skaper uforutsigbarhet i arbeidshverdagen. Dersom lederne mister kontroll over arbeidet sitt, så vil variasjonen være

av negativ betydning for deres evne til å gjennomføre arbeidsoppgaver. Basert på utsagnene over kan frihet til variasjon tolkes å sette et rammeverk for måten lederne utøver arbeidet sitt.

I lys av bedriftens varierte struktur skissert over, vil det følgelig presenteres en grundigere oversikt over hvert enkelt tema og tilhørende undertema. Gjennom arbeidet med analyseprosessen ble det identifisert tre hovedtemaer med tilhørende undertemaer (se Tabell 1). Temaenes hensikt er å belyse hvordan lederne utøver ledelse innenfor det kontekstuelle rammeverket. Presentasjonen av temaene illustreres gjennom relevante sitater fra lederne.

### **Tabell 1.**

*Oversikt over studiens hovedtema og undertema.*

| <b>Hovedtema</b>       | <b>Undertema</b>                                   |
|------------------------|--|
| Ansvarlighet ved å eie | Å arbeide for helheten<br>Gjensidige forventninger |
| Autonomi og tilpasning | Rollefordeling<br>Gjensidig tillit                 |
| Nærhet til kolleger    | Fokus på relasjoner<br>Coachende tilnærming        |

### **Ansvarlighet ved å eie**

En tendens i datamaterialet er informantenes beskrivelser av ansvarlighet ved å eie. Bedriftens eierskap er utelukkende tillagt de ansatte, noe som gir en unik frihet til medvirkning og påvirkningskraft over eget arbeid. En informant forklarer at «det handler om muligheten til påvirkning og den ansvarligheten som hver enkelt kjenner på i det å eie egen bedrift». Ansaret virker innebærer kontinuerlige vurderinger av det totale omfanget av hva man gjør og hvordan man gjør det. Dermed kan ansvarlighet tolkes å være et resultat av

holakratiske prinsipper for dynamiske rollefunksjoner, der hver rolle utveksler myndighet over spesifikke ansvarsområder (Robertson, 2009).

**Informant D:** Eierskapet innebærer jo et ansvar for egen arbeidsplass. Alle er jo med å eie like mye. Dette er vi sammen om. Så det er en sånn ting som vi alle står i, og alle har en like stor del av alt. Men mest av alt så betyr det ansvar. Alle har et ansvar for å sørge for at bedriften utvikler seg, at vi tar godt vare på hverandre her. Det å hele tiden ta vare på hverandre, at folk har det godt, at vi har god inntjening og at vi har en spennende plass å være hver dag. Det ansvaret, tror jeg, er det viktigste ordet i eierskapet.

Sitatet illustrerer ansvarligheten ved å eie som en direkte konsekvens av medeierskapet. Hver enkelt ansatt arbeider ikke bare for seg selv, men bidrar til at bedriften som helhet skaper verdi. Ansvaret, som informantene beskriver det, vil med andre ord kunne påvirke hvordan lederne utøver sitt arbeid. Det første hovedtemaet utdyper hvordan opplevelsen av ansvar påvirker lederrollen. De to tilhørende undertemaene viser ulike dimensjoner ved ansvarlighet ved å eie: å arbeide for helheten og gjensidige forventninger.

### ***Å arbeide for helheten***

Bedriftens organisasjonsform kjennetegnes av demokratiske styringsstrukturer. Gjennomgående i datamaterialet beskriver informantene at de arbeider til det beste for helheten, der alle er ansvarlige overfor hverandre og for å realisere bedriftens strategier og målsetninger. Flere av informantene beskriver medeierskapet som en opplevelse av å være en del av noe som er større enn en selv. Denne gjensidighetskulturen forklares i datamaterialet som en forpliktelse til å arbeide for helheten.

**Informant D:** Vi har noe sammen, vi forvalter dette sammen og det ønsket om at alle skal kjenne på det. Det er nok ganske sterkt. Så kanskje det handler om noe mer enn ansvaret som ligger i det. Fordi det her er mitt og ditt, og det er vårt. Så det ligger nok en følelse av samspill og fellesskap der. Det er trygt at vi gjør det her sammen.

**Informant A:** Det er viktig for meg å være en del av et fellesskap med mennesker som går i samme retning og som arbeider sammen for bedriften. Vi trenger ikke alltid være enige om fart og retning, men vi må gå sammen.

Fellesskapet, som informantene beskriver, refererer til hvordan verdiskapning oppstår som et resultat av en kollektiv innsats. Den gjensidige oppfatningen av at alle går i samme retning kommer til uttrykk gjennom opplevelsen av at kollegene deres arbeider hardt for å nå de samme målene. En informant forteller at: «å ønske det samme er verdifullt i seg selv». I denne sammenhengen understreker flere av informantene fellesskapet som en naturlig og nødvendig del av deres arbeidsliv.

En påfølgende konsekvens av å arbeide for helheten ga utslag gjennom informantenes erfaringer med å gjennomføre beslutningsprosesser. I analysen fremkommer det at lederne aktivt tilrettelegger for medvirkning, med mål om å sikre verdiskapning i bedriften. Høy grad av medvirkning forklares å være et resultat av bedriftens eierskapsmodell, der alle ansatte har full myndighet i beslutningsprosesser. I denne sammenheng uttaler en informant: «vi har jo fryktet at det kan bli veldig supperåd, der alle beslutninger drar veldig ut». Gjennomgående i datamaterialet beskriver flere av informantene viktigheten av å involvere de ansatte i beslutninger for å ivareta fellesskapet, men påpeker at dette kan ha konsekvenser for hvordan disse prosessene gjennomføres.

**Informant A:** I de tilfellene der man er uenige om en sak, da kjenner man på at medeierskapet kan oppleves som en ulempe. Hvis man er grunnleggende uenig i den retningen fellesskapet tar, så har jeg liksom ikke så mye jeg skulle sagt. Da er det fellesskapet som seirer.

**Informant F:** Det at alle har muligheten til å ha en mening om ting, og at man som regel også har en mening om ting. Da kan det bli litt tyngre å ta avgjørelser, fordi man må ta så mange meninger med i betraktning. Også når det gjelder strategien, da det er mange konsulenter som stiller seg kritiske til strategiprosessen.

Her beskriver informantene skjæringspunktet mellom den kollektive ansvarlighet for bedriften som helhet og ansvaret lederne innehar i sin rolle. Høy grad av beslutningsmyndighet hos de ansatte trekkes frem som en viktig del av bedriftens styringsstruktur, men oppleves imidlertid som tidvis problematisk da lederne til enhver tid må forholde seg til fellesskapet. Informantenes beskrivelser av de ansattes involvering i og

vurdering av strategiprosesser viser til en kompleks ledelsespraksis, som krever balanse mellom grad av medvirkning.

I tråd med bedriftens styringsstruktur virker det som at lederne aktivt arbeider til det beste for helheten, ved at de kontinuerlig tar bevisste valg for å realisere bedriftens målsetninger. Dette indikerer at ansvarlighet ved å eie har konsekvenser for hvordan lederne utøver sitt arbeid, i form av at man ikke bare arbeider for individuell suksess. I denne sammenheng beskriver flere informanter at det foreligger en gjensidig forventning til at alle ansatte har et individuelt ansvar for bedriftens verdiskaping. Neste undertema vil illustrere dette.

### *Gjensidige forventninger*

Samtlige informanter opplever å inneha et individuelt ansvar for egne handlinger. Dette skaper en underliggende forventning til kontroll og ansvar over eget arbeid. I analysen beskriver informantene at bedriftens rammeverk genererer en form for gjensidig atferdsmønster, der de som lederne innehar en felles forståelse av hva som forventes av dem og konsulentene. Flere av informantene forteller at de har forventninger til kollegene sine og til seg selv, når det gjelder rollefordeling, ansvarsområder og generelle bidrag til bedriftens helhetlige verdiskaping. En informant beskriver det slik:

**Informant D:** Det er faktisk slik at det er en forventning til at man bare skal gjøre ting. Ingenting er firkantet eller direkte regel satt, man får faktisk lov til å tenke selv og vurdere ut fra sunn fornuft.

Sitatet illustrerer at det foreligger en forventning til at lederne skal påta seg arbeidsoppgaver ut fra egne initiativer og engasjementer. I tråd med dette er det en informant som beskriver hvordan disse forventningene bidrar til økt motivasjon til å utføre arbeidsoppgavene man involverer seg i:

**Informant C:** Men det er klart det aller meste av det jeg gjør handler jo om å gjøre noe for andre, eller at andre gjør noe [...]. Det er selvsagt fristende å ville levere når man opplever at folk rundt deg leverer. Og på den måten leverer jeg på det som jeg kan levere på [...]. Så det blir en veldig sann kollektiv arbeidsmentalitet der man har forventninger til at folk skal levere.

I det overstående sitatet beskriver informanten flere nyanser av gjensidighet i bedriften. For det første vektlegges gjensidige forventninger i at man gjennomfører individuelle arbeidsoppgaver med formål om å jevne ut den totale arbeidsbelastningen. Mer presist peker informanten på en form for gjensidighetskultur, der lederne innehar en felles forventning til at arbeidet man gjør er av betydning for flere enn en selv. For det andre peker informanten på hvordan gjensidige forventninger genererer motivasjon og engasjement ved at man *mottar* den innsatsen man *gir*. Videre beskrives de gjensidige forventningene mellom lederne å være grunnet i en kollektiv arbeidsmentalitet. Den gjensidige oppfatningen av man *skal* levere, kommer til uttrykk gjennom beskrivelsene av at lederne har en felles forståelse av hva som forventes av dem.

Videre i analysen fremkommer det at lederne anser forventninger på tvers av roller og ansvarsområder som nødvendig for å realisere bedriftens mål. Her påpeker informantene at en viktig del av deres lederrolle er å kommunisere hva de forventer av kollegene i lederteamet og konsulentene de har ansvar for.

**Informant A:** Jeg har omsorg for de jeg leder. Men jeg er også tydelig på hva jeg forventer, og følger opp ganske tett på de målene som vi setter. Så jeg håper at jeg er både omsorgsfull og tydelig. Uten å være autoritær, for det liker jeg ikke. Så jeg forventer at konsulentene tar egne initiativer og arbeider for egen hverdag.

Det fremkommer at lederne verdsetter konsulentenes evne til å ta egne initiativer i tråd med bedriftens målsetninger. I det ovenstående sitatet beskriver informanten balansen mellom hva konsulentene selv tar ansvar for og hva lederne mener er nødvendig for å nå bedriftens målsetninger. I lys av bedriftens rammeverk kan det tolkes at informantenes beskrivelser av gjensidige forventninger har direkte implikasjoner for hvordan lederne utøver arbeidet sitt.

Det ansvaret som informantene beskriver, virker å tilrettelegge for at lederne kan strukturere og forme arbeidshverdagen etter personlige preferanser og bedriftens behov. Det neste undertemaet vil illustrere dette ytterligere.

### **Autonomi og tilpasning**

Lederne engasjerer seg daglig i mangfoldige arbeidsoppgaver som omfatter et bredt spekter av arbeidsprosesser. Dette gjenspeiler også omfanget av lederrollen. Muligheten til å tilpasse situasjoner og arbeidsoppgaver etter eget behov trekkes frem som en nødvendig faktor for å kunne gjennomføre arbeidsprosesser innenfor den konteksten det utføres i. Det andre hovedtemaet tar for seg hvordan lederne aktivt bruker autonomi i sitt daglige arbeidsliv, samt deres behov for kontinuerlig tilpasning i arbeidshverdagen. Videre belyser temaet forskjellige dimensjoner av autonomi og tilpasning gjennom rollefordeling og gjensidig tillit.

### ***Rollefordeling***

Konteksten av å eie egen arbeidsplass setter lederne i en unik posisjon til å tilrettelegge for individuell innflytelse over eget arbeid. Lederteamet i denne studien er en enhet sammensatt av mennesker med ulike kompetanse, ferdigheter og erfaringer. I analysen beskriver flere informanter hvordan de benytter autonomi gjennom å dra nytte av hverandres styrker. Rollefordelingen forklares ut fra et ønske om å allokere arbeidsoppgaver internt i lederteamet, med mål om å optimalisere kvaliteten på arbeidet som utføres. Dette refererer til hvordan lederne fordeler roller basert på individuelle ferdigheter og erfaringer.

Gjennomgående i datamaterialet trekker majoriteten av informantene frem kontrollen de har over hvilke arbeidsoppgaver de prioriterer som en viktig del av lederarbeidet. En informant beskriver det slik:

**Informant C:** Man er gode på forskjellige ting, så arbeider man med det som passer en selv da og det man har lyst til å gjøre. Så jeg tror vi får ganske godt til å utnytte hverandres styrker da, med å dele på oppgavene. Ikke sånn firkantet, men ved hjelp av litt sunn fornuft [...] Det er mye variasjon innad i lederteamet ved at folk er forskjellige, sånn arbeidsvariasjon i oppgaver [...] Altså, de andre har andre ansvar enn meg selv, og jeg gjør andre ting.

Her beskriver informanten hvordan lederne utøver autonomi gjennom å fordele oppgaver i henhold til individuelle styrker og ferdigheter. Dette inkluderer muligheten til tilpasning gjennom kontinuerlige justeringer av arbeidsoppgaver som ligger innenfor rammene lederne forholder seg til. Med andre ord innehar lederne en fleksibel tilnærming til fordeling av arbeidsoppgaver og ansvarsområder, som kan prioriteres og rekonstrueres i tråd med individuelle preferanser. En annen informant underbygger dette:

**Informant D:** Jeg har ikke den tålmodigheten til å være nede i detaljene, men de fleste her er sånn, og det er kult. Det at man kan bruke styrkene sine på å virkelig dyrke fag og bruke all sin tid på det [...]. Så det handler om at vi bruker noe av det vi er gode på, så det blir en slags fordeling. Det er flott, også er det ganske avgjørende for at jeg kan i hvert fall kunne ta en rolle.

I analysen fremgår det at informantene innehar høy grad av autonomi og kontroll over hvordan arbeidskraften prioriteres, fordeles og administreres. En tendens i datamaterialet er informantenes beskrivelser av autonomi som en nødvendig faktor for hvordan lederne utøver sitt arbeid og hvilken rolle de tar i forskjellige situasjoner. For det første beskriver informantene at de innehar beslutningsfrihet til å velge og prioritere arbeidsoppgaver de ønsker å prioritere. Denne fordelingen forklares å være viktig for at lederne skal kunne benytte sine ferdigheter og erfaringer for bedriftens beste. For det andre opplever informantene høy grad av beslutningsmyndighet til å påvirke egne arbeidsoppgaver. Her fremkommer det at lederne har frihet til å utføre oppgaver i tråd med individuell kompetanse og interesser. I prosjekter der lederne arbeider sammen kommer det frem at individuelle forskjeller i utøvelse av arbeid var med på å styrke kvaliteten på arbeidsprosessene. Kontrollen over eget arbeid ligger med andre ord i ledernes individuelle styrker. Dette



indikerer at lederne crafter arbeidet sitt gjennom hvordan de prioriterer og gjennomfører arbeidsoppgaver. Videre tolkes det at lederne har et aktivt ønske om autonomi i hverdagen, da friheten og fleksibiliteten til å tilpasse seg arbeidsoppgaver i samsvar med egen kompetanse ble beskrevet som positiv. En informant beskriver evnen til å tilpasse seg kompleksiteten i arbeidsforholdene som en viktig del av lederrollen:

**Informant A:** Og selv om jeg foreslår eller engasjerer meg i andre prosjekter, så betyr ikke det at jeg skal fronte det eller noe slikt, sant. Det å foreslå andre måter å gjøre ting på eller tenke på er viktig. For vi spiller på lag [...]. Oss lederne imellom så er det oversiktlig hva vi holder på med og vi er jo oppdaterte.

Sitatet illustrerer hvordan lederne arbeider innenfor ulike roller. Fordeling av arbeid, slik det forekommer i datamaterialet, forklares ut fra et ønske om at lederne benytter sin kompetanse for å utfylle hverandre. Dermed kan tilpasning tolkes å være nødvendig for roller som innehar høy grad av autonomi, da det krever at lederne organiserer arbeidet på en helhetlig og relevant måte. Dette indikerer at dersom lederne oppfatter seg selv som tilpasningsdyktige og fleksible vil de i større grad oppsøke arbeidsaktiviteter som gjenspeiler disse egenskapene. For at lederne skal kjenne på friheten til å benytte autonomi i arbeidshverdagen, virker det å være nødvendig at det foreligger en form for gjensidig tillit mellom de ansatte.

### ***Gjensidig tillit***

En annen fremtredende tendens i datamaterialet var informantenes beskrivelser av gjensidig tillit som en forutsetning for at lederne og konsulentene skal kunne ta kontroll og ansvar over arbeidet de utfører. Eierskapsmodellen, slik informantene beskriver den, innebærer at alle ansatte er likeverdige eiere av bedriften og ansvarlige over eget arbeid. Med andre ord har lederne og konsulentene høy grad av beslutningsmyndighet, også for hvordan de ønsker å gjennomføre arbeidet sitt. Her trekker flere av informantene frem gjensidig tillit

som en viktig forutsetning for at begge parter skal kunne ha frihet til å forme rammene rundt eget arbeid. En informant forklarer det slik:

**Informant A:** Vi er jo likestilte selv om jeg er lederens deres. Den ovenfra og ned holdningen den fungerer ikke her. Da tror jeg man må finne seg en annen jobb altså. Man må evne å lytte, ha tillitt – det er jo kanskje det viktigste. At man har tillitt. Og at jeg også gir den tilliten til konsulenten, at det ikke bare er motsatt vei. Men jeg arbeider med mennesker og vi er jo en kunnskapsbedrift, så jeg arbeider jo med mennesker som er på et helt annet nivå faglig sett enn meg selv. Så jeg er helt avhengig av den tilliten hos konsulentene.

Gjennomgående i datamaterialet påpeker flere informanter at lederne og konsulentene er *likeverdige*, og at det dermed ikke oppleves som naturlig eller nødvendig for dem å kontrollere konsulentene. I det overstående sitatet forklarer informanten at lederne har tillit til hvordan konsulentene arbeider og deres individuelle gjennomføringsevne. Videre påpeker informanten at det er vel så viktig at konsulentene har den samme tillit til det arbeidet lederne gjør. Den gjensidige tilliten virker å være en viktig forutsetning for å kunne gi frihet og rom til å tilpasse situasjoner og arbeidsoppgaver etter individuelle behov. Videre trekker informanten frem forskjeller i faglig kompetanse som et argument for hvorfor behovet for gjensidig tillit er nødvendig. Dette refererer til hvordan lederne aktivt arbeider med å dra nytte av ansattes styrker, individuelle ferdigheter og erfaringer. Mer spesifikt beskriver flere av informantene at de har tillit til at kollegene tar ansvar over arbeidsoppgaver som krever deres kompetanse. Den gjensidige tilliten underbygges ytterligere ved at lederne anerkjenner viktigheten av å ivareta konsulentenes arbeidsinteresser:

**Informant C:** Det handler jo litt om tillit i organisasjonen også, at jeg kan sitte her å si at jeg føler at de ansatte har tillit til at ledelsen tar gode valg i størst mulig grad, og at man blir involverer i viktige valg.

I det overstående sitatet beskriver informanten at gjensidig tillit er en viktig del av medeierskapet, ved at konsulentene har tiltro til at de involveres i beslutninger som berører dem. Dette inkluderer også at konsulentene har tillit til at lederne tar relevante avgjørelser

som omhandler hvilke prosjekter konsulentene spilles inn i. Som nevnt tidligere innehar konsulentene høy grad av beslutningsmyndighet, noe som gjør at lederne ikke behøver å kontrollere hva de til enhver tid gjør. Som et resultat av dette forteller flere av informantene at lederne i større grad fokuserer på å tilrettelegge for at konsulentene skal kunne ha optimale forutsetninger for å gjennomføre arbeidet sitt. Den totale tilliten, slik det illustreres i analysen, refererer til hvordan lederne fokuserer på å skape både en faglig og personlig tillit. Flere av informantene påpeker hvordan de opplever å *få* tillit fra kolleger til å gjennomføre arbeidet sitt. En informant beskriver det slik:

**Informant E:** Jeg har friheten som jeg trenger for å ha det gøy. Jeg får jobbe med det som jeg synes er gøy. Jeg får tilliten til å gjøre de tingene som jeg synes er gøy [...]. Det er jo noe av det å kanskje føle at jeg får tillit gjennom å være en sparringspartner i både ledergruppen, men også i teamet.

Sitatet illustrerer hvordan samspillet mellom de ansatte i bedriften bygger på gjensidig tillit, ved at lederne opplever frihet til å tilpasse arbeidsrammene etter eget behov. Mer spesifikt påpeker informanten at dersom de føler det foreligger en gjensidig tillit mellom partene, vil de i større grad føle seg trygge på å forme arbeidsoppgaver på en meningsfull måte. Videre beskriver informanten at opplevelsen av faglig tillit som verdifullt. Dette indikerer at dersom lederne opplever at kollegene har tiltro til ens individuelle kompetanse, vil de i større benytte autonomi i arbeidshverdagen. Den gjensidige tilliten, slik den beskrives i analysen, kan tolkes å forsterkes gjennom ledernes samspill og relasjoner til konsulentene.

### **Nærhet til kolleger**

Som tidligere nevnt illustrerer informantene en formell differensiering mellom verdiskapning og personalansvar i lederrollen. Allikevel fremgår det en overordnet tendens i datamaterialet til at informantene har et tydelig fokus på å se og ivareta hver enkelt konsulent. Flere av informantene beskriver hvordan de i stor grad anser seg selv som en støttespiller for konsulentene, fremfor en autoritær figur. Det tredje hovedtemaet oppsummerer informantenes

beskrivelser av hvordan lederne innehar en fremtredende nærhet til sine kolleger. De to tilhørende undertemaene viser ulike dimensjoner av denne nærheten: fokus på relasjoner og coachende tilnærming.

### ***Fokus på relasjoner***

Gjennomgående i analysen trekkes den mellommenneskelige dimensjonen av lederrollen frem som et av de viktigste faktorene i ledernes arbeidsforhold. Flere av informantene beskriver hvordan de hele tiden har med seg et tydelig relasjonsfokus inn i sitt arbeid. På spørsmål om hvilke forhold ved arbeidsoppgavene som anses som viktigst beskriver en informant følgende: «jeg vil nok kanskje sette folk med et utropstegn bak, for alt vi gjør handler jo om folk». Fokuset på relasjoner, slik det fremkommer i datamaterialet, forklares ut fra ledernes ønske om å være til stede for sine kolleger. Mer presist uttrykker flere av informantene at de opplever en nestekjærlighet og omsorg for menneskene de arbeider sammen med.

**Informant E:** Jeg bryr meg faktisk på ordentlig, og det tror jeg er grunnen til at jeg lykkes med arbeidsoppgavene mine. Jeg bryr meg om at ting skal gå bra. Og det at jeg er ikke bare er til stede for konsulentene mine i dag, men også i morgen.

**Informant F:** Jeg er veldig opptatt av – jeg er oppriktig interessert i medarbeiderne mine, ikke bare mine egne, men alle sammen. For man vet at det de holder på med på fritiden, det som plager dem eller gleder dem på fritiden, det påvirker dem i jobben. Så, ja.

En tendens i datamaterialet, som reflekteres i de to overstående sitatene, er hvordan lederne aktivt engasjerer seg i konsulentenes arbeidsliv. Det gjennomgående fokuset på å dyrke arbeidsrelasjoner forklares ut fra et ønske om at konsulentene skal være motiverte og ha det bra i arbeidshverdagen. Flere av informantene forklarer at de har et bevisst forhold til begrepet «frihet under ansvar», noe som resulterer i at de bruker mye tid på å utvikle og styrke den menneskelige kontakten til konsulentene. Mer spesifikt beskriver flere av informantene hvordan relasjoner skapes gjennom samhandlingen de har med konsulentene, på

godt og vondt. En informant beskriver at: «det å ha pratet med konsulentene er veldig givende». En annen forklarer det slik:

**Informant B:** Så, men den godfølelsen kan komme fra forskjellige situasjoner med konsulentene også. Som for eksempel å bare prate sammen med dem og få høre at de føler at de mestrer sin arbeidshverdag, at de har fått nye ideer til ting eller kanskje man ser at de har fått ny energi til å prøve nye ting. Det synes jeg er kjempeartig.

I datamaterialet kommer det frem at lederne har et tydelig ønske om å til enhver tid være tilgjengelige for kollegene, for å støtte og veilede dem i arbeidshverdagen.

**Informant E:** Det jeg liker best med arbeidet mitt er å møte menneskene jeg arbeider med. Og det å snakke med konsulentene én til én. Jeg liker jo når folk får til ting sammen. Altså får ting til å skje når vi faktisk ser at vi er kommet et stykke på vei. Når vi har definert oss et mål og vi faktisk klarer å komme oss dit.

En annen tendens i datamaterialet, som reflekteres i de to overstående sitatene, er hvordan lederne daglig arbeider for at konsulentene skal kunne ha de beste forutsetningene til å gjennomføre arbeidet sitt. Gode relasjoner mellom lederne og konsulentene forklares i datamaterialet å være en viktig del av medeierskapet og grunnleggende for å nå individuelle og felles mål.

### ***Coachende tilnærming***

Som tidligere nevnt beskriver flere informanter at de ikke opplever det som naturlig eller nødvendig å kontrollere hva konsulentene til enhver tid gjør. I analysen forklarer flere av informantene hvordan de aktivt benytter en coachende tilnærming for å oppfordre, veilede og motivere konsulentene til selvstendig arbeid. Denne tilnærmingen forklares ut fra et ønske om å fasilitere for selvbevissthet og utvikling av egne ferdigheter, med mål om å at konsulentene skal oppleve mestring i arbeidet de gjennomfører. En informant beskriver det slik:

**Informant B:** En viktig del av arbeidsoppgavene mine er å coache eller heie på konsulentene, sånn at de har det bra og presterer bra. Gjøre dem mer bevisst på hvordan verdi de har [...]. Jeg synes det å prate med konsulentene er veldig givende. Det å både ta del i drømmer og bekymringer.

I analysen fremkommer det at lederne aktivt fokuserer på å tilrettelegge for at konsulentene skal kunne ta ansvar over egen arbeidshverdag. Sitatet over illustrerer hvordan lederne praktiserer en støttende tilnærming, for at konsulentene skal kunne kjenne på mestringsfølelsen over eget arbeid. En annen informant sier:

**Informant F:** Men det å støtte konsulentene, å være en diskusjonspartner og en samtalepartner. Samtidig også å få dem til å tenke på hva de er gode på og hva de kan gjøre mer av. Og det å få dem til å tenke på samarbeid. Så det med bedriften og vår måte å arbeide på, ja. Prøve å spre det og prøve å få dem til å forstå hva det betyr for en selv. Så, jeg jobber jo med de femten på femten forskjellige måter. Så er det noen av dem som trenger å få beskjed om hvordan de skal gjøre enkelte ting.

Det overstående sitatet illustrerer hvordan lederne følger opp og blir kjent med hver enkelt konsulent, for å tilrettelegge for individuelle behov. Medarbeidersamtalene gir lederne rom til å kartlegge, veilede og følge opp konsulentene dersom de trenger det. Videre beskriver informanten hvordan vedkommende benytter fasilitering for å veilede konsulentene til å tenke selv og ta egne beslutninger. I analysen beskriver en informant at det er viktig å være bevisst balansen mellom å veilede for gode valg og samtidig gi konsulentene rom til å ta kontroll over egne valg. I tråd med dette beskriver flere av informantene det som viktig at konsulentene utvikler seg mot å bli mer selvstendige og selvsikre i deres rolle.

**Informant A:** Ja. Når vi følger opp konsulentene så skal de til enhver tid vite hvordan de ligger an. For det kan være ting vi skal arbeide med hvor de har forbedringspunkter, der de blir fulgt opp. Så kan det være andre som vil utvikle seg. Det er jo konsulentens ståsted som avgjør hva man arbeider med. Men det følges opp kontinuerlig, ikke en gang i året.

## Diskusjon

Hvilke strategier lederne benytter for lederutøvelse innenfor rammene av medeierskap og holakrati, har vært denne studiens forskningsspørsmål. Mine analyser tar utgangspunkt i en ansatt-eid bedrift, som baserer seg på holakratiske prinsipper. I denne sammenheng viser analysen at lederne utøver ledelse på en annen måte, sammenlignet med ledelsespraksiser i tradisjonelle hierarkier. Mine funn vil dermed presentere et bidrag for å forstå hvordan lederutøvelse praktiseres innenfor rammene av medeierskap og holakrati. Basert på dette var formålet med denne studien todelt. Først ønsket jeg å undersøke hvordan medeierskapet og holakratiet som organisatorisk rammeverk tilrettelegger for lederutøvelse. Deretter rettes fokuset mot strategiene lederne benytter for lederutøvelse innenfor konteksten av å eie egen arbeidsplass. Dette inkluderer refleksjoner rundt mine empiriske funn, sett opp mot oppgavens teoretiske og empiriske rammeverk. Avslutningsvis vil konsekvensene av medeierskap og holakrati for lederutøvelse diskuteres.

### **Tilrettelegger medeierskap og holakrati for craftingatferd?**

Resultatene viser at medeierskapet og holakratiet legger føringer for hvordan lederne fortolker utøvelsen av arbeidet sitt. Bedriften opererer med en eierskapsstruktur som skaper et likeverdig forhold mellom de ansatte. Resultatene illustrerer hvordan informantene beskriver bedriftens eierskap som utelukkende tillagt de ansatte, noe som gir en unik frihet til medvirkning i utvikling av egen arbeidsplass, og påvirkningskraft over eget arbeid. I tråd med dette viser analysen at eierskapsstrukturen baserer seg på holakratiske prinsipper. Dette innebærer hvordan bedriftens flate organisasjonsstruktur og høy grad av medbestemmelse tilrettelegger for fleksible og dynamiske ledelsesfunksjoner (Ackermann et al., 2021). I denne sammenheng avdekker analysen at lederne har frihet til å variere mellom ulike roller og arbeidsoppgaver på tvers av ansvarsområder. Med andre ord virker det som at lederne arbeider i forskjellige sirkler, hvor de påtar seg ulike roller med tilhørende myndighet over

spesifikke ansvarsområder (Robertson, 2009). Her fremgår det at lederne innehar høy grad av autonomi og selvledelse. For informantene virker premisset av å eie egen arbeidsplass, i kombinasjon med holakratiet, å tilrettelegge for friheten til variasjon. Mer spesifikt virker den unike organisasjonsstrukturen å gi lederne mulighet til å utøve job crafting ved å konstruere egne grenser og betingelser omkring arbeidet. Basert på dette har jeg identifisert tre ulike craftingstrategier som lederne benytter for lederutøvelse.

### **Operasjonalisering av craftingstrategiene**

Et fremtredende funn i analysen var at det organisatoriske rammeverket har betydning for hvordan lederne ser på arbeidet sitt. Bedriften har en organisering som gir frihet til variasjon, som videre genererer opplevelsen av individuelt ansvar ovenfor arbeidet som utføres. Mer spesifikt virker det som at frihet til variasjon og ansvarligheten er knyttet til den rollen lederne til en hver tid innehar. Disse rollene gir lederne myndighet til å konstruere og utføre arbeidsoppgavene tilknyttet rollens formål og behov (Robertson, 2009). I tradisjonelle ledelsesstrukturer ligger ansvaret vanligvis høyt i hierarkiet, mens holakratiet demokratiserer autoritet og promoterer ansvarlighet blant de ansatte (Ackermann, et al., 2021). Mer presist er arbeidsoppgavene knyttet til de rollene lederne engasjerer seg i (Robertson, 2009), og den som innehar rollen har ansvar for og kontroll over hvordan disse oppgavene utføres. På denne måten utfordrer holakratiet lederne til å ta ansvar for hvordan lederrollen utvikles og forvaltes. For informantene i den aktuelle studien virker det som at den opplevde ansvarligheten kommer som et resultat av at de også er eiere. Her fremkommer det at lederne vurderer ansvarlighet som en viktig del av arbeidsrammene, noe som påvirker deres syn på og tilnærming til arbeidet. Med andre ord fremgår det at de ser på arbeidet som noe som er større enn dem selv. Analysen viser at lederne har en styrket opplevelse av mening ved at de verdsette variasjonsskapende- og helhetlige aspekter ved arbeidet. Hensikten med job crafting, slik det er beskrevet i teorikapittelet, er at lederne redefinerer hvordan de ser på



arbeidet med mål om å gjøre arbeidet mer meningsfylt. På bakgrunn av det organisatoriske rammeverket virker det derfor som at lederne vurderer arbeidet proaktivt. Mer presist fokuserer de på at de er en del av et større fellesskap, der individuell ytelse ikke bare skaper verdi for den enkelte, men også for andre. I litteraturen kan dette ses på som et uttrykk for kognitiv crafting (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Disse funnene er spesielt interessante, ettersom Tims og Bakker (2010) har valgt å ekskludere den kognitive dimensjonen fra sin job crafting modell.

Videre viser analysen at det organisatoriske rammeverket har betydning for hvordan lederne former egen arbeidshverdag. Et sentralt premiss for bedriftens organisering er at autonomi er kodet inn i organisasjonens DNA (Mosamim & Ningrum, 2020). Medeierskapet, og holokratiet forøvrig, gir lederne frihet til variasjon i arbeidshverdagen og mer autonomi til å styre seg selv gjennom høy grad av utøvende selvledelse. Den aktuelle bedriftens kjerneaktivitet involverer komplekse arbeidsoppgaver i uforutsigbare arbeidskontekster. Konteksten av å eie egen arbeidsplass setter dermed lederne i en unik posisjon til å tilrettelegge for individuell innflytelse over egne arbeidsoppgaver. Analysen avdekker at lederne rekonstruerer grensene for arbeidsoppgavene på to måter. For det første har de frihet til å prioritere hvilke arbeidsoppgaver de påtar seg i henhold til individuelle ferdigheter og erfaringer. Mer presist håndterer de kompleksiteten i bedriftens organisering ved å rette fokuset mot arbeidsoppgaver de prefererer, og som gir dem mulighet til å utnytte kompetansen deres. For det andre uttrykker de muligheten til å endre og justere arbeidsoppgavene de påtar seg. Mer presist tar lederne bevisst initiativ til å redesigne oppgavene i tråd med deres individuelle preferanser. Funnene mine indikerer dermed at rollene lederne engasjerer seg i gir dem kontroll over hvordan arbeidsoppgavene utøves (Ackermann et al., 2021). Dette kan ses på som et uttrykk for oppgaverelatert job crafting (Tims & Bakker, 2010; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Videre indikerer funnene mine at

ledernes initiativ til å prioritere arbeidsoppgavene er et resultat av tre faktorer; friheten de har til å involvere seg, ansvarligheten ved å eie og individuelle behov. Disse faktorene anses som drivere for hvorvidt og hvordan lederne velger å fordype seg. Ved å vurdere ansvarsområdene i tråd med holakratiske prinsipper, så indikerer dette at fordelingen av arbeidsansvaret ligger innad i sirklene og rollene lederne arbeider under (Robertson, 2009). Friheten lederne har, som beskrevet tidligere i dette kapittelet, gir dem mulighet til å prioritere hvilke arbeidsoppgaver de involverer seg i. Dette virker å være et resultat av at lederne er bevisste muligheten de har til å prioritere og endre arbeidsoppgavene, da det kan komme bedriften til gode ved en senere anledning. I tråd med dette kan (den opplevde) ansvarligheten ved å eie egen bedrift argumenteres for å drive lederne til oppgaverelatert crafting. En mulig årsak kan være en implisitt visshet om at ansvarligheten krever at de tar initiativ til å selv endre arbeidsoppgavene sine. Videre nevner teorikapittelet at formålet med rollene i holakratiet henger sammen med sirklene og bedriftens behov (Ackermann et al., 2021). Funnene mine utfordrer denne konseptualiseringen, ved at lederne prioriterer eller velger arbeidsoppgaver i henhold til individuelle behov. Disse behovene kommer fra individene selv, og er ikke skapt ut fra et sirkel- eller bedriftsbehov. Mer presist viser analysen at lederne engasjerer seg i proaktive atferdsendringer for å endre arbeidsoppgavene og arbeidsrammene, slik at de samsvarer med deres egne behov (Kulik et al., 1987; Rudolph et al., 2017). På denne måten virker det som at ledernes benytter oppgaverelatert crafting for å skape nye sirkler, med påfølgende ansvar og arbeidsoppgaver. Dette indikerer at lederne er aktive skapere av egne arbeidsrammer, og ikke passive mottakere av arbeidsoppgaver.

Et annet fremtredende funn i analysen viser at det organisatoriske rammeverket har betydning for hvordan og hvorvidt lederne bygger og opprettholder relasjoner på arbeidsplassen. Medeierskapet genererer et likeverdig forhold mellom alle ansatte, uavhengig av posisjon og stilling. I tillegg gir bedriftens demokratiske styringsstruktur de ansatte

myndighet til å selv ta kontroll over eget arbeid. Basert på dette viser analysen at lederne i denne studien har en annen tilnærming til konsulentene, sammenlignet med ledelsespraksiser i tradisjonelle hierarkier (Lee & Edmondson, 2017). Funnene mine avdekker at lederne har en fremtredende nærhet til kollegene sine. Med andre ord fremkommer det at lederne vektlegger den mellommenneskelige dimensjonen av arbeidet, ved at de bevisst har med seg et tydelig relasjonsfokus inn i det de gjør. En mulig årsak til dette kan være at bedriftens eierskapsmodell dyrker fellesskapskulturen gjennom opplevelsen av samhold ved å eie sammen (Kim & Han, 2019). Videre viser analysen at lederne fokuserer på å dyrke arbeidsrelasjonene utfra et ønske om at kollegene skal være motiverte og ha det bra i arbeidshverdagen. Dette indikerer at lederne etablerer og opprettholder relasjonene til kollegene for å gjøre arbeidet mer meningsfullt. I forskningslitteraturen kan dette ses på som et uttrykk for relasjonell crafting (Tims & Bakker, 2010; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Ansvarligheten, som nevnt tidligere, kan argumenteres for å drive lederne til å crafte relasjonelt. Dette kan argumenteres for å være basert på en implisitt visshet om at ansvarligheten krever en annen tilnærming til kollegene. Som et resultat virker det som at lederne benytter relasjonell job crafting for å drive og opprettholde ansvarligheten og ivareta eierskapet.

Mine analyser viser at bedriftens organisatoriske rammeverk gjør at lederne utøver ledelse gjennom job crafting. I tradisjonelle hierarkiske organisasjoner innehar ledere flere roller, ved at de blant annet skal motivere de ansatte og mobilisere menneskelige ressurser (Lee & Edmondson, 2017). Det sentrale spørsmålet blir derfor hvordan lederutøvelse praktiseres i bedrifter der hierarkiet erstattes av desentralisert ledelse. I lys av teoretisk kunnskap, utfordrer mine funn den eksisterende forskningslitteraturen. Som vist i resultatkapittelet arbeider lederne kontekstuellt, og rollene deres kan konstrueres og justeres fortløpende (Ackermann et al., 2021). Forskningslitteraturens primære fokus når det gjelder

job crafting og ledelse, er rettet mot hvordan ledere kan tilrettelegge for at ansatte skal kunne crafte arbeidet sitt (e.g., Tims & Bakker, 2010; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Med andre ord har forskningen fokusert på enten orientering eller resultater. Mine analyser argumenterer for at holakratiet, i kombinasjon av å eie egen arbeidsplass, tilrettelegger for at lederne benytter craftingstrategier for lederutøvelse. Mer presist fremkommer det at lederne crafter arbeidet på bestemte måter. En årsak til dette kan være basert på at autonomi og medvirkning er grunnleggende utbredt i organisasjonsstrukturen (Lee & Edmondson, 2017). Forholdet mellom autonomi og job crafting er allerede etablert i forskningen (e.g., Forcadell, 2005; Mäkikangas & Schaufeli, 2018; Summers & Chillias, 2021). En annen årsak til dette refererer til hvordan bedriftens eierskap, som er utelukkende tillagt de ansatte, gir en unik frihet til medvirkning i å utvikle egen arbeidsplass og påvirkningskraft over eget arbeid. I tillegg opererer bedriften med holakratiske prinsipper, ved fleksible og dynamiske ledelsesfunksjoner, med frihet til å variere mellom ulike roller og arbeidsoppgaver på tvers av ansvarsområder. Funnene mine viser at kombinasjonen av medeierskapet og holakratiet forsterker ledernes craftingatferd, ved at det gir et unikt utgangspunkt for hvordan de ser på, former og konstruerer arbeidsbetingelsene. Basert på dette tilfører denne studien nye perspektiver på hvilke strategier lederne benytter for lederutøvelse innenfor rammene av medeierskap og holakrati.

### **Gjensidighet som nøkkelprinsipp**

Forskningslitteraturen viser at medeierskapet utvikler et organisasjonssystem som støtter demokratiske styringsstrukturer (e.g., Fey et al., 2022). Mine analyser tar utgangspunkt i en ansatt-eid bedrift som baserer seg på holakratiske prinsipper. Som gjennomgått i teorien, baserer holakratiske prinsipper seg på en annen form for organisasjonslogikk enn tradisjonelle hierarkier (Ackermann et al., 2021). Mer konkret er kjernepremisset for holakratiske prinsipper forankret i at beslutningsmyndighet desentraliseres, noe som gjør

ledelsesfunksjonen fleksibel og dynamisk (Lee & Edmondson, 2017; Schell & Bischof, 2022). Dette er i kontrast til ledelseskonseptualiseringen i tradisjonelle hierarkier, som anses å være grunnet i institusjonaliserte verdier som betinger medarbeidernes atferd (e.g., Podolny et al., 2004). I den aktuelle bedriften erstatter holakratiske systemer hierarkiske top-down strukturer med å fordele makt og myndighet, i tråd med medeierskapets demokratiske organisering. Med andre ord drives bedriften av en underliggende forventning til at hver enkelt ansatt ikke bare har mulighet, men også evne til å lede seg selv (Lee & Edmondson, 2017; Fey et al., 2022). Et fremtredende funn i mine analyser viser at medeierskapet og holakratiet begge forutsetter en form for gjensidighet. Når ansatte eier arbeidsplassen sammen, genereres det en gjensidighet i at alle forvalter det de har sammen. I tillegg utløser gjensidigheten en forventning til at andre også arbeider for å ivareta denne helheten. I denne sammenhengen avdekker analysen at gjensidighet ikke refererer til en eksplisitt forventning om å motta materielle goder (Regev-Messalem, 2022), men til noe som gir lederne verdi. Holakratiet på sin side medfølger en forutsetning om at alle ansatte tar ansvar for å gjennomføre arbeidet som sirklene krever, gjennom rollene de engasjerer seg i eller blir tildelt (Robertson, 2009). På denne måten genereres gjensidighet gjennom en forpliktelse til at hver enkelt arbeider til det beste for helheten.

Analysene fra denne studien indikerer at gjensidigheten skaper sårbarhet på godt og vondt. Medeierskapet og holakratiet forutsetter at hver enkelt ansatt tar ansvar ovenfor hverandre og for å realisere bedriftens målsetninger. Dersom gjensidigheten ikke returneres i form av at noen velger å avta fra den ansvaret som medfølger medeierskapet, vil det bli utfordrende å opprettholde det helhetlige aspektet ved medeierskapet. En årsak til manglende ansvarlighet kan være knyttet til at individer i varierende grad føler seg ukomfortable i slike desentraliserte organisasjonssystemer (Bernstein et al., 2016). En annen årsak kan være at ansatte ikke evner å opprettholde den graden av selvledelse som medeierskapet og holakratiet

krever (Basterretxea & Storey, 2018). Dersom de gjensidige forventningene ikke opprettholdes, vil det kunne resultere i negative utfall, i form av eksempelvis at ansatte trekker seg tilbake eller blir 'gratispassasjerer' (Basterretxea & Storey, 2018; McCarthy et al., 2010). I denne sammenhengen er det nærliggende å stille spørsmål til medeierskapets sårbarhet, i og med at de ansatte er så gjensidig avhengige av hverandre. En annen potensiell utfordring for gjensidigheten er relatert til spørsmålet om det muligens eksisterer en smertegrense for denne type organisasjonsmodell, med hensyn til organisatorisk vekst. Dersom bedriften ekspanderer i størrelse vil det potensielt skape problemer for struktureringen, prosesser og systemer for beslutningstaking (Krasulja et al., 2016). Eksempelvis vil en slik økning utfordre ansattes medvirkning i beslutningsprosesser. Som nevnt i teorikapittelet anses medeierskapet som suksessfullt når de ansatte opplever at de har innflytelse i bedriften (Pierce et al., 1991). Et sentralt spørsmål vil dermed være hvilke konsekvenser organisatorisk vekst har for medeierskapets gjensidighet, medvirkning og forpliktelse. I denne sammenhengen er det nærliggende å tenke at dersom bedriften blir større, vil ansvaret og beslutningsmyndigheten i større grad tildeles lederne. En potensiell konsekvens av dette vil være at ansattes følelse av eierskap og gjensidighet reduseres (Harrison et al., 2018).

### **Balansen mellom tillit og kontroll**

Et fremtredende funn viser at gjensidighet har betydning for hvordan lederne utøver arbeidet sitt. Analysen indikerer at gjensidigheten oppstår som et resultat av at lederne ikke har de samme rammene for kontroll, slik som hierarkiske maktstrukturer. I stede desentraliseres autoriteten ved at alle ansatte oppnår full kontroll og beslutningsmyndighet i hvordan selskapet forvaltes. På denne måten avskaffer bedriften den tradisjonelle lederrollen, i bytte mot organisasjonsdemokratiet. Her fremgår det at lederne ikke behøver å kontrollere hva konsulentene til enhver tid gjør, da de har tillit til at arbeidet gjennomføres. Funnene mine

viser videre at medeierskapet stiller krav til individuell kontroll for å generere verdi til bedriften, da ens egen fortjeneste avhenger av det. På lik linje krever holakratiske prinsipper at de ansatte er selvledende, da kontrollen ligger i rollene de tilegner seg. Med andre ord oppstår det en gjensidig forventning til at hver enkelt tar kontroll over eget arbeid og ansvarsområde. Det er derfor plausibelt å argumentere for at mulighetene lederne og konsulentene har til å redesigne eget arbeid øker opplevelsen av kontroll. Mer spesifikt gir lederne opp kontrollen over de ansatte til fordel for økt kontroll over seg selv, egen arbeidsatferd og egen utøvelse av arbeid. Videre er det nærliggende å argumentere for at ledernes rammer for kontroll forutsetter en form for tillit, som ifølge mine analyser, er sammensatt og kompleks. På et mellommenneskelig nivå kan gjensidighet anses som nødvendig for å bygge relasjoner som fremmer tillit (Regev-Messalem, 2022). Like fullt kan denne tilliten ses på som en forutsetning for at lederne og konsulentene skal kunne ta kontroll og ansvar over arbeidet de utfører. I tråd med dette viser mine analyser at gjensidig tillit gir lederne tillit til å forme arbeidsoppgavene på en meningsfull måte. Dette indikerer at balansen mellom tillit og kontroll er avgjørende for hvorvidt medeierskapet og holakratiet skal kunne fungere optimalt. Tillit og kontroll kan med andre ord ses å være gjensidig avhengige av hverandre. Mine analyser stiller dermed spørsmål til om man må tenke nytt i forhold til hvordan man ser på balansen mellom tillit og kontroll.

Det at lederne har en annen ramme for kontroll og tillit virker å komme av at medeierskapet og holakratiet desentraliserer beslutningsmyndigheten. Dette innebærer at alle ansatte i bedriften oppnår full kontroll over hvordan selskapet skal forvaltes, noe som forutsetter gjensidig tillit mellom partene. En mulig svakhet ved at lederne tildeler kontrollen til de ansatte, er at det kan gjøre det vanskeligere for lederne å fange opp interne problemstillinger, som eksempelvis utbrenthet, ineffektivitet eller arbeidsnarkomani. Basert på mine analyser vil ledernes nærhet til kolleger muligens moderere manglende kontroll, og

styrke den gjensidige tilliten. Likevel stilles det spørsmål til hvorvidt rammene for kontroll og tillit skaper sårbarhet for enkeltindivider. Det faktumet at lederne ikke har de samme rammene for kontroll, kan videre føre til at lederne utvikler for mye tillit til arbeidet. En påfølgende konsekvens vil være at arbeidsengasjementet deres reduseres. Basert på dette er det nærliggende å stille spørsmål til om det eksisterer en grense for mengden tillit, før denne tilliten resulterer i negative utfall. Videre kan en potensiell svakhet ved en slik organisering gi utslag i vanskelige perioder. Forskning tyder på at konflikter og kriser har en tendens til å føre til sentralisering og konsentrasjon av autoritet (e.g., Lee & Edmondson, 2017). Et sentralt spørsmål blir dermed hvorvidt og hvordan desentraliserte organisasjonsstrukturer overlever gjennom høye nivåer av intern og ekstern urolighet.

### **Implikasjoner for videre forskning**

Den organisatoriske konteksten for denne studien er i seg selv både kompleks og unik. Basert på bedriftens kjernevirksomhet er det nærliggende å tenke at det muligens er enklere å se funnene mine i lys av kunnskapsintensive virksomheter. Likevel vil det være interessant å undersøke hvorvidt ledere benytter craftingstrategier for lederutøvelse i andre empiriske kontekster, slik det er utprøvd tidligere i eksempelvis produksjonsvirksomheter (Ackermann et al., 2021). Bakgrunnen for å oppmuntre til dette er fordi funnene mine utfordrer sirkelprinsippet i holakratiet, ved at ledernes individuelle behov fremgår å drive dem til å skape nye sirkler. Sett i sammenheng med at forskningsfeltet på holakrati er henholdsvis nytt (Lee & Edmondson; Schell & Bischof, 2022), vil det være av interesse å undersøke hvorvidt individuelle behov bør inkluderes. I det norske arbeidslivet ser man tendenser til at flere virksomheter tar i bruk holakratiske prinsipper, i form av eksempelvis konsulentbaserte tjenesteområder. For å kunne utvikle den norske virksomhetsorganiseringen i tråd med endringstaktene i arbeidslivet, anses det som hensiktsmessig å iverksette organisatoriske tiltak som bidrar til å bevisstgjøre ledernes rolle i bedrifter som bygger på medeierskap og holakrati.



Av praktisk betydning indikerer analysen at slike bedrifter bør fokusere på tiltak for å tilrettelegge for anvendelse av ulike craftingstrategier. Mer konkret har forskning vist at implementering av job crafting intervensjoner kan stimulere langsiktig job crafting (Dubbelt et al., 2019; Kooji et al., 2017; Van Wingerden et al., 2017).

I denne studien har jeg utforsket hvilke strategier lederne benytter for lederutøvelse innenfor rammene av medeierskap og holakrati. Stadig flere bedrifter adopterer ulike variasjoner av modeller for medeierskap eller holakratiske prinsipper (e.g., O'Boyle et al., 2016; Shell & Bischof, 2022), noe som betyr at arbeidslivet til ledere og ansatte i større grad preges av økt autonomi, medvirkning og selvledelse (Ackermann et al., 2021; Athar, 2020; Moe et al., 2021). Mine analyser viser at medeierskap og holakrati som nye organisasjonsformer ser ut til å utfordre ledelsesoperasjonaliseringen vi tradisjonelt sett forbinder med hierarkiske maktstrukturer. Et sentralt spørsmål blir dermed hvorvidt man må tenke nytt i henhold til hvordan man ser på og vurderer ledelse. I tråd med dette vil det videre være relevant å undersøke hvorvidt det organisatoriske rammeverket utfordrer andre psykososiale faktorer like radikalt som lederrollen. Eksempelvis avdekker denne studien betydningen av frihet til variasjon i arbeidshverdagen, og det er da nærliggende å tro at en slik organisering vil kunne ha konsekvenser for familie-hjem balansen. Like fullt vil det være relevant å undersøke hvorvidt ansvarligheten ved å eie påvirker balansen mellom arbeidsengasjement, autonomi og utbrenthet. Ved å utforske ulike fenomener vil en kunne styrke grunnlaget for hvordan en kan tilrettelegge for job crafting i bedrifter som praktiserer medeierskap og holakratiske prinsipper.

Mine analyser viser at lederne aktivt benytter kognitiv job crafting som en strategi for utøvende ledelse. Her fremkommer det at ledernes opplevelse av ansvarlighet kommer som et resultat av at de også er eiere, noe som påvirker deres syn på og tilnærming til arbeidet. Basert på disse funnene vil det være relevant for videre forskning å undersøke hvordan kognitiv job

crafting påvirker balansen mellom jobbkrav- og ressurser. Er ansvarligheten, slik den er presentert i denne studien, et jobbkrav eller en ressurs? En påfølgende problemstilling som kan være av interesse, er å utforske om kognitiv crafting innenfor rammene av medeierskap og holakrati, har direkte eller indirekte påvirkning på balansen mellom jobbkrav- og ressurser. Dette vil kunne ha implikasjoner for hvorvidt og hvordan kognitiv job crafting skal inkluderes i Tims og Bakkers (2010) modell.

Denne studien har naturlig nok tatt utgangspunkt i et ledelsesperspektiv. Grunnet forskningsspørsmålets relevans ble ikke medeierperspektivet inkludert. Likevel anerkjenner studien at ledernes perspektiv er sammensatt, og må forstås ut fra kontekstuelle faktorer og interaksjonen med andre medarbeidere. I tillegg anses nøkkelprinsippet for job crafting å være noe individet gjør i interaksjon med andre, enten det er kontekst eller kolleger (Tims & Bakker, 2010; Wzesniewski & Dutton, 2001). Likeså avdekker analysen gjensidighet som nøkkelprinsipp for medeierskap og holakrati, i tråd med balansen mellom tillit og kontroll. Dette er aspekter ved bedriften som omfatter både lederne og konsulentene. I denne sammenhengen vil det derfor være både interessant og relevant å inkludere medarbeiderperspektivet for kunne generere et mer nyansert perspektiv.

Det er imidlertid nødvendig å ta i betraktning utvalget på seks ledere, som muligens kan være begrensende for studiens generaliserbarhet. Likevel var studiens utvalg tilfredsstillende for å besvare studiens forskningsspørsmål. Det hadde dog vært av interesse og undersøkt et større utvalg, for å potensielt tilføye flere perspektiver og rikere beskrivelser. Videre tar studien utgangspunkt i et kvalitativt forskningsdesign, da hensikten var å undersøke utøvende ledelse innenfor en spesifikk kontekst. Premissene for denne studien er i seg selv forholdsvis komplisert, da kombinasjonen av medeierskap og holakrati er særdeles komplekst og unikt. Basert på dette anser jeg det som nødvendig å gjennomføre ytterligere kvalitative studier for å berike kunnskapen om utøvende ledelse og andre psykologiske fenomener

innenfor konteksten av medeierskap og holakrati. I denne sammenhengen vil det være særlig interessant å gjennomføre longitudinelle studier. Ved å følge lederne over tid vil man kunne utforske flere ulike aspekter ved ledelsespraksisen i denne typen kontekst. Gjennom mine litteratursøk oppdaget jeg også inkonsistens i konseptualiseringen av medeierskap, holakrati og job crafting, samt kombinasjonen av disse i forhold til lederutøvelse. En påfølgende konsekvens gjør det utfordrende å sammenligne studier, da forskningslitteraturen anses å være sparsommelig. Ved å berike kunnskapen og forståelsen av job crafting innenfor de unike rammene av medeierskap og holakrati, vil det også bli enklere å sammenligne betydningen dette har for utøvende ledelse.

## Konklusjon

Studiens formål har vært å undersøke hvilke strategier ledere benytter for lederutøvelse innenfor rammene av medeierskap og holakrati. I denne studien refererer medeierskap og holakrati til en unik organisasjonsstruktur, i kontrast til tradisjonelle hierarkiske strukturer. Premisset av å eie egen arbeidsplass, i kombinasjon med en holakratisk organisering, ser ut til å tilrettelegge for frihet til variasjon i arbeidshverdagen. Denne friheten gir lederne mulighet til å rekonstruere grensene og betingelsene omkring arbeidet. Mer presist eksisterer det en underliggende forventning til at hver enkelt ikke bare har mulighet, men også evne til å ta ansvar over eget arbeid. Mine analyser argumenterer dermed for at medeierskapet og holakratiet forsterker ledernes craftingatferd ved å tilrettelegge for craftingbasert lederutøvelse.

Med dette som utgangspunkt viser analysen at lederne anvender tre ulike craftingstrategier for lederutøvelse. For lederne i denne studien virker den opplevde ansvarligheten å være et resultat av at de også er eiere. Med andre ord virker det som at lederne vurderer ansvarligheten som en sentral del av arbeidsrammene, noe som påvirker deres syn på og tilnærming til arbeidet. I analysen identifiseres dette som en kognitiv craftingstrategi. Studien avdekker videre at konteksten av å eie egen arbeidsplass setter lederne i en unik posisjon til å redesigne arbeidsoppgavene de påtar seg. Mer presist håndterer de kompleksiteten i bedriftens organisering ved å rette fokuset mot arbeidsoppgaver de prefererer, og som gir dem mulighet til å utnytte kompetansen deres. I analysen identifiseres dette som en oppgaverelatert craftingstrategi, som drives av den kognitive strategien for ansvarlighet. Et annet fremtredende funn viser at lederne vektlegger den mellommenneskelige dimensjonen av arbeidet, ved å ha en fremtredende nærhet til kollegene sine. I analysen identifiseres dette som en relasjonell craftingstrategi, som benyttes for å opprettholde og ivareta den kognitive strategien for ansvarlighet. Analysen avdekker videre at det foreligger

en form for årsakssammenheng mellom craftingstrategiene, ved at kognitiv crafting driver lederne til å gjennomføre de oppgaverelatert- og relasjonell crafting. Basert på funnene kan denne studien være et bidrag i diskusjonen om hvorvidt kognitiv job crafting burde inkluderes i teoretiske og empiriske modeller.

Denne studien tilfører nye perspektiver og ytterligere kunnskap om hvordan ledere benytter craftingstrategier for lederutøvelse innenfor rammene av medeierskap og holakrati. For å kunne utvikle den norske virksomhetsorganiseringen i tråd med endringstaktene i arbeidslivet, vil det være hensiktsmessig å iverksette tiltak som bidrar til bevisstgjøring av ledernes rolle. Likeså bør bedrifter som praktiserer medeierskap og/eller holakratiske prinsipper tilrettelegge for job crafting gjennom intervensjonstiltak. For å få et mer nyansert bilde av lederutøvelse innenfor rammene av medeierskap og holakrati, er det ønskelig med ytterligere forskning på konseptualiseringen av ledelsespraksiser innenfor disse rammene.

### Referanser

- Ackermann, M., Schell, S., & Kopp, S. (2021). How Mercedes-Benz addresses digital transformation using Holacracy. *Journal of Organizational Change Management*, 34(7), 1285-1299. <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2020-0395>
- Alavi, M., & Leidner, D. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Alvesson, M. (2004). *Knowledge work and knowledge-intensive firms*. Oxford: Oxford University Press.
- Athar., M. (2020). Employee stock option plans: A meta-analysis (Understanding impact of ESOPS through literature). *Studies in Business and Economics*, 15(1). 100-115.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands–resources theory. *Wellbeing: A complete reference guide*, 1-28.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of educational psychology*, 99(2), 274-284.
- Basterretxea, I., & Storey, J. (2018). Do employee-owned firms produce more positive employee behavioural outcomes? If not why not? A British-Spanish comparative analysis. *British Journal of Industrial Relations*, 56(2), 292-319.
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of organizational behavior*, 31(3), 158-186.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. In B. J. Dik, Z. S. Byrne, & M. F. Steger (Red.), *Purpose and meaning in the workplace*, (s. 81–104). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/14183-005>

- Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M. (2016) Beyond the holacracy hype. *Harvard Business Review*, 94, 38–49.
- Bindl, U. K., Unsworth, K. L., Gibson, C. B., & Stride, C. B. (2019). Job Crafting Revisited: Implication of an Extended Framework for Active Changes at Work. *Journal of Applied Psychology*, 104(5), 605-628. <http://dx.doi.org/10.1037/ap10000362>
- Braun, V., & Clarke, V. (2022a). *Thematic Analysis: A Practical Guide*. SAGE Publications Ltd.
- Braun, V., & Clarke, V. (2022b). Conceptual and design thinking for thematic analysis. *Qualitative Psychology*, 9(1), 3–26. <https://doi.org/10.1037/qap0000196>
- Braun, V., Clarke, V., Hayfield, N., & Terry, G. (2019). Thematic Analysis. In: Liamputtong, P. (Red) Handbook of Research Methods in Health Social Sciences. Springer, Singapore. [https://doi.org/10.1007/978-981-10-5251-4\\_103](https://doi.org/10.1007/978-981-10-5251-4_103)
- Bruning, P. F., & Campion, M. A. (2018). A role–resource approach–avoidance model of job crafting: A multimethod integration and extension of job crafting theory. *Academy of Management Journal*, 61(2), 499-522.
- Christensen, P. H., & Foss, N. J. (2011). Utfordringer ved motivasjon og ledelse av kunnskapsarbeidere. *Magma*, 3, 41–48.
- Crant, M. J. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26, 435–462.
- Crum, A. J., & Langer, E. J. (2007). Mind-set matters: Exercise and the placebo effect. *Psychological Science*, 18(2), 165-171.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands–resources model of burnout. *Journal of applied Psychology*, 86(3), 499.
- Demerouti, E., Hewett, R., Haun, V., De Gieter, S., Rodríguez-Sánchez, A., & Skakon, J.

- (2020). From job crafting to home crafting: A daily diary study among six European countries. *Human Relations*, 73(7), 1010-1035.
- Dubbelt, L., Demerouti, E., & Rispens, S. (2019). The value of job crafting for work engagement, task performance, and career satisfaction: longitudinal and quasi-experimental evidence. *European journal of work and organizational psychology*, 28(3), 300-314.
- Fey, N., Nordbäck, E., Ehrnrooth, M., & Mikkonen, K. (2022). How peer coaching fosters employee proactivity and well-being within a self-managing Finnish digital engineering company. *Organizational Dynamics*, 51(3), 1-13.
- Forcadell, F. J. (2005). Democracy, cooperation and business success: The case of Mondragón Corporación Cooperativa. *Journal of Business Ethics*, 56(3), 255–274.
- Harrison, J. A., Singh, P., & Frawley, S. (2018). What does employee ownership effectiveness look like? The case of a Canadian-based firm. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 35(1), 5-19.
- Howitt, D. (2013). *Introduction to Qualitative Methods in Psychology*. (2. utgave). London: Pearson Education Limited.
- Khan, M. M., Mubarik, M. S., Islam, T., Rehman, A., Ahmed, S. S., Khan, E., & Sohail, F. (2022). How servant leadership triggers innovative work behavior: exploring the sequential mediating role of psychological empowerment and job crafting. *European Journal of Innovation Management*, 25(4), 1037-1055.
- Kim, H., Im, J., Qu, H., & NamKoong, J. (2018). Antecedent and Consequences of Job Crafting: An Organizational Level Approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1863-1881.
- Kim, A., & Han, K. (2019). All for one and one for all: A mechanism through which broad-



- based employee stock ownership and employee-perceived involvement practice create a productive workforce. *Human Resource Management*, 58(6), 571-584.
- Kooij, D. T., van Woerkom, M., Wilkenloh, J., Dorenbosch, L., & Denissen, J. J. (2017). Job crafting towards strengths and interests: The effects of a job crafting intervention on person–job fit and the role of age. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 971-981.  
<https://doi.org/10.1037/apl0000194>
- Krasulja, N., Radojević, I., & Janjušić, D. (2016). Holacracy-the new management system. *In Proceedings of the International Scientific Conference*, 13, 187-196.
- Kuijpers, E., Kooij, D. T., & van Woerkom, M. (2020). Align your job with yourself: The relationship between a job crafting intervention and work engagement, and the role of workload. *Journal of occupational health psychology*, 25(1), 1-16.
- Kulik, C. T., Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (1987). Work design as an approach to person-environment fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 278–296.
- Kummelstedt, C. (2022). The Role of Hierarchy in Realizing Collective Leadership in a Self-Managing Organization. *Systemic Practice and Action Research*, 1-21.
- Kvale, S., & Brinkman, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Lazazzara, A., Tims, M., & de Gennaro, D. (2020). The process of reinventing a job: A meta-synthesis of qualitative job crafting research. *Journal of Vocational Behavior*, 116, 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.01.001>
- Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of management Journal*, 52(6), 1169-1192.

- Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations. Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35–58.
- Levitt, H. M., Bamberg, M., Creswell, J. W., Frost, D. M., Josselson, R., & Suarez-Orozco, C. (2018). Journal article reporting standards for qualitative research in psychology: The APA publications and communications board task force report. *American Psychologist*, 73(1), 26-46.
- Luu, T. T. (2020). Linking authentic leadership to salespeople's service performance: The roles of job crafting and human resource flexibility. *Industrial Marketing Management*, 84, 89-104.
- Mäkikangas, A., & Schaufeli, W. (2021). A person-centered investigation of two dominant job crafting theoretical frameworks and their work-related implications. *Journal of Vocational Behavior*, 131, 103658. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103658>
- McCarthy, D., Reeves, E., & Turner, T. (2010). Can employee share-ownership improve employee attitudes and behaviour?. *Employee Relations*, 32(4), 382-395.
- Melizzo, E., Carpenter, J., & Matthews, P. H. (2017). Ceding control: an experimental analysis of participatory management. *Journal of Economic Science Association*, 3, 62-74.
- Meyer J. P., & Allen N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 1(1), 61–89.
- Minseo, K., & Beehr, T. A. (2022). The Role of Organization-Based Self-Esteem and Job Resources in Promoting Employees' Job Crafting Behaviors. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(19), 1-19.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1934711>
- Moe, N. B., Šmite, D., Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2021). Finding the sweet spot for

- organizational control and team autonomy in large-scale agile software development. *Empirical Software Engineering*, 26(5), 101.
- Mosamim, P., & Ningrum, S. (2020). Holacracy and Hierarchy Concepts: Which One is More Effective in an Organizational Leadership and Management System? *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 5(12), 257-271.
- Nemeth, J. (2017). Human capital theory in the framework of organization theory. *Strategic Management*, 22(3), 29-35.
- Norges offentlige utredning. (2021). *Den norske modellen og fremtidens arbeidsliv: Utredning om tilknytningsformer og virksomhetsorganisering*. Arbeids- og sosialdepartementet.
- O'Boyle, E. H., Patel, P. C., & Gonzalez-Mulé, E. (2016). Employee ownership and firm performance: a meta-analysis. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 425-448.
- Oc, B. (2018). Contextual leadership: A systematic review of how contextual factors shape leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 218-235.
- Park, S., & Park, S. (2023). Contextual antecedents of job crafting: review and future research agenda. *European Journal of Training and Development*, 47(2), 141-165.
- Pierce, J. L., Rubenfeld, S. A., & Morgan, S. (1991). Employee ownership: A conceptual model of process and effects. *Academy of Management review*, 16(1), 121-144.
- Pierce J. L., Kostova, T., & Dirks K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review* 26(2), 298–310.
- Podolny, J. M., Khurana, R., & Hill-Popper, M. (2004). Revisiting the meaning of leadership. *Research in organizational behavior*, 26, 1-36.
- Porter, L. W., & McLaughlin, G. B. (2006). Leadership and the organizational context: like the weather?. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 559-576.
- Ravarini, A., & Martinez, M. (2019). Lost in Holacracy? The Possible Role of e-HRM in

- Dealing with the Deconstruction of Hierarchy, HRM 4.0 For Human-Centered Organizations. *Emerald Publishing Limited*, 23, 63-79.
- Regev-Messalem, S. (2022). A new currency for paid care: Circles of reciprocity. *Gender, Work & Organization*, 29(4), 1164-1177.
- Robertson, B. J. (2009). Organization at the leading edge. Introducing holacracy TM. *Integral Leadership Review*, 7, 1–13.
- Robertson, B. J. (2015). *Holacracy: The revolutionary management system that abolishes hierarchy*. London: Penguin UK.
- Rousseau, D. M., & Fried, Y. (2001). Location, location, location: Contextualizing organizational research. *Journal of organizational behavior*, 1-13.
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112-138.
- Saunders, B., Kitzinger, J., & Kitzinger, C. (2015). Anonymizing interview data: Challenges and compromise in practice. *Qualitative Research*, 15(5), 616- 632.
- Sethi, D., Pereira, V., Chakraborty, T., & Arya, V. (2023). The impact of leader-member exchange, perceived organizational support, and readiness for change on job crafting behaviours in HRM in an emerging market. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-30
- Schell, S., & Bischof, N. (2022). Change the way of working. Ways into self-organization with the use of Holacracy: An empirical investigation. *European Management Review*, 19(1), 123-137.
- Scott, W. R. (1987). *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Smith, J. A. (2004). Reflecting on the development of interpretative phenomenological

- analysis and its contribution to qualitative research in psychology. *Qualitative research in psychology*, 1(1), 39-54.
- Smith, J. A., Flowers, P., & Larkin, M. (2009). *Interpretative phenomenological analysis: Theory, method and research*. Sage.
- Summers, J., & Chillias, S. (2021). Working in employee-owned companies: The role of economic democracy skills. *Economic and Industrial Democracy*, 42(4), 1029-1051.
- Tang, S., Zhang, G., & Wang, H. J. (2020). Daily empowering leadership and job crafting: Examining moderators. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(16), 1-14.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173-186.
- Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person–job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 44–53. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.11.007>
- Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Van De Kamp, P. (2014). Holacracy – A radical approach to organizational design. Elements of the Software Development Process-Influences on Project Success and Failure. *University of Amsterdam*, 13-26.
- Van Doel, R. M., & Howell, G. (2022). Governance and culture within employee-owned companies. *Journal of Participation and Employee Ownership*, 5(1), 32-55.
- Van Wingerden, J., Bakker, A. B., & Derks, D. (2017). The longitudinal impact of a job

- crafting intervention. *European journal of work and organizational psychology*, 26(1), 107-119.
- Velinov, E., & Denisov, I. (2017). The Relationship between Contemporary Holacratic Models of Management and Company Performance: Evidence from Global Corporations in the World. *Global Journal of Business and Social Science Review*, 5(2), 10–15.
- Wang, H., Li, P., & Chen, S. (2020). The impact of social factors on job crafting: A meta-analysis and review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 1-29.
- Wessels, C., Schippers, M. C., Stegmann, S., Bakker, A. B., Van Baalen, P. J., & Proper, K. I. (2019). Fostering flexibility in the new world of work: a model of time-spatial job crafting. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00505>
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179- 201.
- Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E., & Berg, J. M. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. *Advances in Positive Organizational Psychology*, 1, 281–302.
- Yugendhar, A., & Ali, S.M. (2017). Evaluation of implementing holacracy, a comprehensive study on Zappos. *International Journal of Engineering and Management Research (IJEMR)*, 7, 163–171.
- Zhang, F., & Parker, S. K. (2019). Reorienting Job Crafting Research: A Hierarchical Structure of Job Crafting Concepts and Intergrative Review. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 126-146.

## Vedlegg 1

### Intervjuguide

#### Introduksjon

- Jeg er (navn) ... masterstudent ved Institutt for psykologi, ved NTNU
- Hensikten med prosjektet
- Informere om anonymitet, frivillighet, taushetsplikt og personvern

#### Del 1 – Generell informasjon

1. Kan du fortelle litt om deg selv?
  - Demografisk data – utdanningsbakgrunn, faglige interesser og tidligere arbeidserfaring

#### Del 2 – Ledelse

1. Kan du beskrive hva din stilling innebærer?
  - Kan du beskrive dine arbeidsoppgaver? (Stilling som leder, andre prosjekter, ansvarsområde)
  - Hvor lenge har du hatt din nåværende stilling?
  - Hvor mange år har du arbeidet i denne bransjen?
2. Hvilke forhold ved arbeidsoppgavene dine anser du som viktigst?
  - Hvilke arbeidsoppgaver liker du best som leder?
  - Hvilke arbeidsoppgaver liker du minst som leder?
3. Hvordan vil du beskrive din lederstil?

#### Del 3 – Dagens arbeidssituasjon

1. Kan du beskrive en vanlig arbeidsdag fra start til slutt?
  - Kan du beskrive dagen i går?
  - Er det en typisk eller utypisk dag for deg?
  - Hva er typisk/utypisk med en slik dag?
  - Hva tenker du om arbeidshverdagen din slik den er nå?
2. Kan du beskrive noen utfordringer du møter i din arbeidshverdag?
  - Arbeidsoppgaver, tid, prioriteringer, teknologi.
3. Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet på din arbeidsplass?
  - Hvordan vil du beskrive forholdet mellom deg og dine medarbeidere?
  - Samarbeider du mye med andre?
4. Hvordan tenker du at din nåværende arbeidssituasjon passer for deg?
  - Hvorfor? Hvorfor ikke?
5. Anser du din nåværende stilling som drømmejobben din?
  - Hvorfor? Hvorfor ikke?

## **Del 4 – Dybde**

### **Betydningen av medeierskap**

Under temaet ‘medeierskap’ refererer jeg til organisasjonens eierskapsmodell.

1. Kan du beskrive kort hva medeierskapet innebærer?
2. Kan du fortelle hva medeierskap betyr for deg?
  - Hvilke fordeler mener du medeierskap har?
  - Hvilke ulemper mener du medeierskap har?
3. Hva tror du medeierskap betyr for de rundt deg?
4. Hvordan opplever du at medeierskap påvirker din rolle som leder?

### **Refleksjon over prestasjoner og målsetninger**

1. Hvilke forhold har du til måling av prestasjoner?
  - Hvordan opplever du at bedriften måler prestasjoner?
  - Hva blir du målt på?
  - Hvordan opplever du denne måten å bli målt på?
2. Når har du følelsen av at du har gjort en god jobb?
  - Spesifikk situasjon, arbeidsoppgave, i relasjon til andre.
  - Kan du beskrive hvordan du får denne følelsen?
3. Hvordan tror du andre medarbeiderne oppfatter ditt arbeid?
  - Andre ledere og medarbeidere.
4. Hvordan opplever du at medeierskap påvirker dine prestasjoner?

### **Motivasjon og mening i arbeidet**

1. Kan du fortelle hva som motiverer deg i din arbeidshverdag?
  - Hva er det som motiverer deg mest i ditt arbeid?
2. Hvordan opplever du at medeierskap påvirker din motivasjon i arbeidshverdagen?
  - Har medeierskap noen påvirkning på din motivasjon i arbeidshverdagen?
2. Hvor ser du deg selv om fem år?
3. Hvordan ser bedriften du arbeider i ut om fem år?

### **Avslutning**

1. Er det noe mer du ønsker å tilføye på noen av temaene vi har snakket om?
2. Er det noe jeg ikke har spurt om som du synes er relevant å nevne?



## Vedlegg 2

### Informasjonsskriv og samtykkeskjema

#### Deltakelse i masterprosjekt: «Betydningen av medeierskap på lederes identitet og prestasjon»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan medeierskap påvirker ledelsens identitet og prestasjoner gjennom arbeidsrelasjoner og individuelle oppfatninger. I dette skrevet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### Formål

Forskningsprosjektet har som formål å undersøke hvordan ledelsens psykososiale arbeidsforhold påvirkes av medeierskap. Spesifikt søker forskningsprosjektet å belyse hvordan medeierskap påvirker ledelsens identitet og prestasjoner gjennom arbeidsrelasjoner og individuelle oppfatninger. I den anledning ønsker jeg å intervju avdelingsledere i en ansatt-eid organisasjon om deres opplevelse rundt lederrollen. Forskningsprosjektet ønsker å belyse problemstillinger knyttet til medeierskap, identitet, motivasjon og prestasjon.

#### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Ansvarlig for forskningsprosjektet er masterstudent Oda-Margrethe Skogheim og førsteamanuensis Anne Iversen. Masterstudent Thomas Bentsen vil samarbeide med innsamling og behandling av data.

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

Deltakere til forskningsprosjektet er valgt ut for å kartlegge arbeidspraksiser for bedrifter som drives av medeierskap. Derfor rekrutterer jeg informanter som jobber som ledere i en slik bedrift. Du som avdelingsleder innehar unike erfaringer som prosjektet ønsker å innhente og analysere.

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

Deltakelse i dette forskningsprosjektet innebærer ett intervju på ca. én time. Relevante tema for samtalen er knyttet til personlige opplevelser av arbeidspraksiser og arbeidsrelasjoner du har, samt din subjektive oppfatning av motivasjon, prestasjon og identitet i ditt arbeid. Samtalen vil lagres på en elektronisk båndopptaker, som oppbevares av prosjektansvarlig Oda-Margrethe Skogheim til prosjektslutt (2023), og deretter slettes. Utenom meg, så er medstudent Thomas Bentsen den eneste som vil ha tilgang til lydopptakene.

#### Det er frivillig å delta

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

## **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. Dine opplysninger vil bli behandlet konfidensielt og anonymiseres, i samsvar med personvernregelverket. Det er utelukkende masterstudent Oda-Margrethe Skogheim og Thomas Bentsen som vil ha tilgang på dine personidentifiserbare data.

## **Dine opplysninger etter avsluttet forskningsprosjekt**

Prosjektet vil etter planen avsluttes våren 2023, og dine personidentifiserbare data vil da bli slettet. Det eneste som oppbevares etter prosjektavslutningen er de anonymiserte intervjuutskriftene. Disse vil arkiveres for videre forskning på samme tema, og vil oppbevares innelåst ved NTNU, Institutt for psykologi. Det vil ikke lagres informasjon som kan identifisere deg som person.

## **Dine rettigheter**

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

- Å få innsyn i hvilke opplysninger vi har registrert om deg
- Å få utlevert en kopi av dine opplysninger (dataportabilitet)
- Å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- Å få slettet personopplysninger om deg
- Å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU, Institutt for psykologi ved Oda-Margrethe Skogheim og førsteamanuensis Anne Iversen, har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette forskningsprosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

## **Videre informasjon**

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

- Masterstudent Oda-Margrethe Skogheim ([odamargs@ntnu.no](mailto:odamargs@ntnu.no))
- Institutt for Psykologi, ved førsteamanuensis Anne Iversen ([anne.iversen@ntnu.no](mailto:anne.iversen@ntnu.no))
- Vårt personvernombud Thomas Helgesen ([thomas.helgesen@ntnu.no](mailto:thomas.helgesen@ntnu.no))
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no)) eller telefon: 53 21 15 00

Med vennlig hilsen

Oda-Margrethe Skogheim  
Prosjektansvarlig  
NTNU, IPS

Thomas Bentsen  
Prosjektmedarbeider  
NTNU, IPS

Anne Iversen  
Prosjektveileder  
NTNU, IPS

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Betydningen av medeierskap på lederes identitet og prestasjon*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i forskningsprosjektet
- å delta i forskningsintervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 3

### Sikt-godkjenning

**Referansenummer**

424101

**Prosjekttittel**

En kvalitativ studie om betydningen av medeierskap på ledelsens identitet og prestasjon

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultetet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for psykologi

**Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**Anne Iversen, [anne.iversen@ntnu.no](mailto:anne.iversen@ntnu.no), tlf: 73597481**Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

**Kontaktinformasjon, student**Oda-Margrethe Skogheim, [odamargs@ntnu.no](mailto:odamargs@ntnu.no), tlf: 47357668**Prosjektperiode**

01.08.2022 – 31.08.2023

**Lovlig grunnlag**

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

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 31.08.2023.

**26.07.2022 - Vurdert**

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

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

**VIKTIG INFORMASJON TIL DEG**

Du må lagre, sende og sikre dataene i tråd med retningslinjene til din institusjon. Dette betyr at du må bruke leverandører for spørreskjema, skylagring, videosamtale o.l. som institusjonen din har avtale med. Vi gir generelle råd rundt dette, men det er institusjonens egne retningslinjer for informasjonssikkerhet som gjelder.

**TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET**

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

## LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

## PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

## DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

## FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med. For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

## MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>. Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

## OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

