



UiT Norges arktiske universitet

Biovitenskap, fiskeri og økonomi

Hva påvirker sykepleiers forståelse av medarbeiderskap?

Er det kontroll eller medvirkning?

Vibeke Arnesen

Masteroppgave i ledelse, BED-3906, juni 2024

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på mitt studieforløp ved UIT Norges arktiske universitet. Jeg ønsker å takke min veileder Svein Tvedt Johansen for hans støtte, veiledning og innsikt gjennom hele prosessen. Takk for at du har hentet meg tilbake på riktig spor igjen, når jeg har vært frustrert og ikke holdt søkelys på det som har vært problemstillingen i oppgaven. Ditt engasjement og kunnskap har vært en viktig ressurs og stor inspirasjon for meg.

Jeg vil takke min arbeidsgiver som har lagt til rette for og gitt meg muligheten til å gjennomføre denne studien. En spesiell takk går til mine arbeidskollegaer som har vist forståelse, støttet meg i prosessen og bidratt til gode diskusjoner.

En spesiell takk til informantene i undersøkelsen som har tatt seg tid i en hektisk hverdag. Uten dere hadde jeg ikke kunnet fullføre denne studien.

Videre vil jeg takke min familie og mine venner. Dere har vist stor tålmodighet, forståelse og oppmuntring. Uten dere hadde ikke denne oppgaven vært mulig å fullføre. Jeg lover, dette er siste gang!

Min interesse for temaet medarbeiderskap og hvordan dette forstås har jeg fått underveis i studiet. Både som en konsekvens av utdanningen hvor dette har vært et tema, men også hvordan medarbeiderskap som tema stadig dukker opp som tema på arbeidsplassen. Denne prosessen har vært lærerik, men utfordrende. Jeg har underveis i prosessen fått erfaringer som jeg tar med meg videre i eget lederskap.

Harstad, juni 2024

Vibeke Arnesen

Sammendrag

Denne masteroppgaven har utforsket hvordan sammenhengen mellom tillit til ledelsen og erfaringer fra tidligere endringsprosesser påvirker sykepleieres forståelse av medarbeiderskap. Opplevs medarbeiderskap som kontroll eller medvirkning.

Gjennom en kvalitativ tilnærming utført blant sykepleiere på en kommunal helseinstitusjon, ble data samlet inn gjennom semi-strukturerte intervjuer. Resultatene tyder på at erfaringer fra tidligere og tillit sannsynligvis henger sammen. Sykepleiere med lengre ansiennitet viser høyere tillit til ledelsen, deres tidligere erfaringer med ledelsen i endring skaper en mer stabil tillit. Mens sykepleiere med lavere ansiennitet ikke har samme erfaring med og relasjon til ledelsen i endring, og følelser som bringes frem hos dem kan bidra til å skape stress og belastninger som vil kunne påvirke forståelsen av medarbeiderskap som kontroll. Funn viser også at lederavstand og tillit påvirker forståelsen, altså er involvering av nære ledere og medarbeider viktig for hvordan sykepleiere opplever medarbeiderskap.

Selv om grad av tillit kan variere alt etter ansiennitet, erfaringer og lederavstand, viser funn at sykepleierne som deltok i studien opplever å ha høy tillit og høy medvirkning når de først deltar og involverer seg. De med lavest ansiennitet er de som har størst tilbøyelighet til å forstå medarbeiderskap som kontroll.

Funnenes implikasjoner understreker behovet for ledere å fremme tillit og inkludering i beslutningsprosesser for å støtte en positiv forståelse av medarbeiderskap blant sykepleiere.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	3
1.1	Problemstilling	6
1.2	Oppgavens formål	7
2	Teoretisk rammeverk.....	9
2.1	Medarbeiderskap	9
2.2	Medarbeiderskap som kontroll eller medvirkning	11
2.3	Iverksetting og oversettelse av medvirkning.....	14
2.4	Egenskaper ved iverksetting.....	16
2.5	Tillit som resultat av tidligere erfaring.....	17
2.6	Modell	18
3	Forskningsdesign og metodevalg	21
3.1	Forskningsdesign.....	21
3.2	Undersøkelsenhet.....	21
3.3	Datainnsamlingsmetode	22
3.4	Operasjonalisering.....	24
3.5	Forskningsetiske betraktninger	26
3.6	Studiens kvalitet	26
4	Funn.....	29
4.1	Hvordan påvirker sykepleieres tillit til ledelsen og erfaringer fra tidligere endringsprosesser forståelsen av medarbeiderskap?	29
4.1.1	Tillit til nærmeste leder og erfaring fra endringsprosesser	29
4.1.2	Tillit til øverste ledelse og erfaringer ved toppstyrte endringer	32
4.1.3	Endringsvillighet	35
4.1.4	Tilbakemeldingskultur i avdelingen.....	37
4.2	Hvordan påvirker medvirkning i prosessen sykepleieres forståelse av medarbeiderskap?.....	38

4.2.1	Sykepleieres rolle i teambasert medarbeiderskap	38
4.2.2	Rammer	40
4.2.3	Kompetanseheving	41
4.2.4	Delegerte oppgaver	44
4.2.5	Informasjon	45
4.2.6	Sykepleiere som endring agenter	47
4.3	Oppsummering	48
5	Drøfting av hovedfunn	51
5.1	Tillit og medarbeiderskap.....	51
5.2	Medvirkning og medarbeiderskap.....	53
5.3	Ulike former for medarbeiderskap	55
5.4	Medvirkning i prosessen	57
5.4.1	Sykepleiere som endringsagenter.....	58
6	Konklusjon/oppsummering	61
	Referanseliste	63
	Vedlegg nr 1 Vurdering SIKT.....	67
	Vedlegg nr2 Informasjonsskriv	68
	Vedlegg nr3 Intervjuguide	70
	Vedlegg nr4 Tidslinje.....	71

1 Innledning

I denne masteroppgaven ønsker jeg å studere nærmere hva som påvirker sykepleieres forståelse av medarbeiderskap. Hvordan påvirker sammenhengen mellom tillit til ledelsen og erfaringer fra tidligere endringsprosesser sykepleieres opplevelse av medarbeiderskap. Opplevs medarbeiderskap som kontroll eller medvirkning? Om det kan forstås som kontroll eller medvirkning. Dette vil jeg undersøke i en kommunal institusjon som gi ulike heldøgns tjenester til kommunens egne innbyggere. Den kommunale helse- og omsorgstjenesten er under stadig press for å effektivisere alle sine tjenester. Et tiltak for å imøtekomme press om effektivisering, er introduksjon av nye former for ledelse og medvirkning. I dette ligger det en tvetydighet hvor det oppmuntres til medvirkning og initiativ, samtidig som organisasjonen ønsker å få mest mulig ut av sine medarbeidere i form av resultater og produksjon.

I følge (Røvik, 2007) har organisasjoner siden tusenårsskiftet vært preget og påvirket av flere dominerende trender innenfor organisasjonsutvikling. Disse trendene har hatt påvirkning på hvordan organisasjoner har vært utformet og hvordan organisasjonens aktiviteter har vært utført. Han viser til at ideene som følger disse ulike trendene, bidrar til endringsprosesser i organisasjonene som påvirkes. Disse endringsprosessene skaper rammer for omstillingsprosesser, hvor ideer og oppskrifter adoptertes og implementeres i organisasjonen. Dette oppleves ulikt av medarbeidere og krever mye av medarbeidere i form av kompetanse og vilje til omstilling (Røvik, 2007). Organisasjonskulturen har stor betydning i disse omstillingsprosesser, både som produkt og som prosess. Produkt ved at den uttrykker kunnskap som er opparbeidet gjennom erfaring, som fornyes og skapes på nytt i prosessen ved at nye medarbeidere gis opplæring i kulturen og senere lærer den bort til andre (Bolman & Deal, 2017). Implementering av medarbeiderskap er en slik endringsprosess. Altså påvirkes forståelsen av medarbeiderskap alt etter hvem som definerer hva medarbeiderskap skal være.

Kommunale institusjoner som selvstendig tjenester og som del av en kommunal organisasjon, består av mennesker som er gjensidig avhengig av hverandre. Menneskene knyttes sammen gjennom arbeidet sitt, administrative systemer, teknologi og hierarki. I Skandinavia omtaler vi menneskene i organisasjoner som medarbeidere. For å forstå medarbeidernes utfordringer og behov for utvikling av medarbeiderskap og arbeidsmiljø, har det vært vanlig med regelmessige medarbeiderundersøkelser. Denne måten å måle medarbeiderskap, har ofte resultert i at medarbeideres misnøye skaper frustrasjon hos leder og får negativ innvirkning på

arbeidsmiljøet (Velten, 2009). Kommunen som studien gjennomføres i har siden 2017 tatt i bruk nytt verktøy i hvordan måle medarbeiderskap. Medarbeiderundersøkelsen 10-Faktor har erstattet tidligere medarbeiderundersøkelser, og det er lagt ned mye arbeid i å kontinuerlig jobbe videre med å utvikle medarbeiderskapet på avdelingsnivå etter rapporter fra medarbeiderundersøkelsene. I følge utarbeidet arbeidshefte *10-FAKTOR- hva nå?* (KS og KF, 2022) er målet med denne form for måling av medarbeiderskap, å hjelpe ledere til god ledelse, samt de ulike faktorene som måles er viktige faktorer for å nå organisasjonens mål og bidra til kvalitet på tjenestene. Det er mulig å hente statistikk på hva medarbeidere i organisasjonen har svart på de medarbeiderundersøkelsene som er gjennomført. Det er derimot ingen som har undersøkt hvordan medarbeidere i kommunen forstår elementene i fenomenet medarbeiderskap og hvordan de forholder seg til dette. Dette støttes også av Johnsen, Svare og Wittrock (2022) som viser til at det er behov for videre forskning, særlig i kommunal sektor, for hvordan tillitsbasert styring og ledelse påvirker atferd til organisasjonsmedlemmene. Når, hvor og hvordan virker eller virker ikke tillitsbasert styring og ledelse.

For å forstå og definere innholdet i begrepet medarbeiderskap velger jeg å benytte Amundsens (2019) forståelse. Han sier følgende: «Medarbeiderskap er det ansvar og holdningssett den enkelte medarbeider utviser ovenfor sine arbeidsoppgaver, sine kollegaer og sin arbeidsgiver» (Amundsen, 2019 s 221). Dette støttes også av Velten (2020) som også viser til at medarbeiderskap forstås som summen av hvordan en forholder seg til arbeidsgiver, arbeidskollegaer og arbeidsoppgavene. Altså er medarbeiderskap noe som skjer i relasjonen mellom medarbeidere, og påvirker og lar seg påvirke av andre fenomener. Denne forståelsen er nøytral og gir grunnlag for å identifisere både godt og dårlig medarbeiderskap. Lederskap er et av de sentrale fenomenene, da medarbeiderskap og lederskap er komplementære fenomener som er gjensidig avhengige av hverandre. Ledelse er slik Arnulf (2020) definerer det å skape oppslutning om målrettet samarbeid gjennom å gjøre det meningsfylt. Leder og medarbeidere må sammen ta ansvar for å skape en god og effektiv arbeidsplass, på tross av at disse har ulike ansvarsområder og oppgaver (Velten og Heggen, 2022). Alle er medarbeidere, det som er ulikt for medarbeiderrollen er at noen medarbeidere også har et lederansvar. Det må være en balanse i forhold til hva vi forventer av hverandre, og alle må bidra til at medarbeidere lykkes i sin rolle. Dette gjelder både medarbeider og leder.

Et særtrekk ved de skandinaviske landene er tillit. Vi har stor tillit til hverandre, til myndighetene og til samfunnets organisasjoner. Dette bekreftes av rapport fra OECD Society at a Glance (2016), som viser til at de nordiske landene utmerker seg med høy grad av tillit

sammenlignet med øvrige land i Europa og verden. Tillit er et av fenomenene ved den skandinaviske ledelsesmodellen og medarbeiderskap. Velten (2022) viser til at med tillit følger det ansvar, altså forventes det både at vi som medarbeidere tar ansvar og er til å stole på. Tillit og ansvar er sentrale begreper i medarbeiderskap, og danner kjernen i ledelsesmodellen han beskriver som forpliktende samspill (Velten, 2022). Meningsinnholdet som legges i forpliktende samspill er tillitsbasert ledelse. Hvor leder gir klare mål og forståelige begrunnelser for disse, slik at medarbeiderne gis forutsetninger for å kunne ta ansvar (Velten, 2020). Ved en tillitsbasert ledelsesmodell slik som beskrevet, som gir medarbeiderne forutsetninger for å kunne ta ansvar, følger det også behov fra arbeidsgiver om å ha kontroll. Organisasjoner har visjoner og mål som skal nås. Leder har ansvaret for å sørge for at disse nås, og samtidig lede og støtte medarbeiderne som individer og gruppe i utførelsen av arbeidsoppgavene. Leder må være trygg i sin lederrolle, og tilpasse sin lederstil alt etter situasjon og medarbeidernes nivå i utvikling av medarbeiderskap. Dette kan ifølge (Tengblad, 2010) både bidra til harmoni i medarbeiderskapet og utfordre dets utvikling med for sterk kontroll.

Den nordiske samfunnsmodellen har vært med på å danne grunnlaget for Nordens suksess som samfunn, og har hatt stor innvirkning på utvikling av arbeidslivet. I alle de nordiske landene, har sosialdemokratene hatt en sterk posisjon siden 1900-tallet uavhengig av hvem som har hatt regjeringmakten. Vi har derfor hatt politisk stabilitet med liten påvirkning fra mindretallet. Dette har ført til en stabil og stø kurs i utviklingen av samfunnet, som bygger på en felles kollektiv mentalitet for hvordan vi skal klare oss både som samfunn og som individer. Den skandinaviske ledelsesmodellen og medarbeiderskap som begrep bygger videre på idegrunnlaget til den nordiske samfunnsmodellen (Velten og Heggen, 2022).

Medarbeiderskap som organisasjonsfilosofi ble først lansert rundt 1970-tallet. Det ble da endret fokus til et mer demokratisk lederskap og arbeidslivsutvikling, hvor arbeidstakere ble sett på som viktige ressurser for å utvikle organisasjonene. I stedet for at ledere bestemte og gav ordre, var idealet at lederne sammen med ansatte skulle diskutere utførelsen av arbeidet for å nå mål. I løpet av 1980-tallet begynte arbeidsgivere å innse behovet for initiativrike, motiverte og engasjerte ansatte for å sikre konkurransedyktighet og suksess. Dette ledet til vektlegging av lojalitet og engasjement blant arbeidstakerne. På 1990-tallet tok utviklingen mot medarbeiderskap form gjennom flate organisasjonsstrukturer og delegert ansvar til ansatte. Dette erstattet tradisjonell arbeidsledelse med en mer selvstendig tilnærming. På 2000-tallet etablerte medarbeiderskap seg som et samspill mellom ansatte og ledere, der ansatte ble sett på

som en verdifull ressurs for å påvirke og utvikle arbeidet i tråd med organisasjonens mål og visjoner (Tengblad, 2010).

Dette leder til problemstillingen som følger under.

1.1 Problemstilling

Hvordan er sammenhengen mellom sykepleieres opplevelse av medarbeiderskap og tillit til ledelsen i prosessen ved implementering av medarbeiderskap? Opplevs medarbeiderskap som kontroll eller medvirkning?

Studien søker kunnskap om hvordan sykepleiere forstår temaet medarbeiderskap. Problemstillingen søker kunnskap gjennom forskningsspørsmålene:

- Hvordan påvirker sykepleieres tillit til ledelsen og erfaringer fra tidligere endringsprosesser forståelsen av medarbeiderskap?
- Hvordan påvirker medvirkning i prosessen sykepleieres forståelse av medarbeiderskap?

Forskningsspørsmålene sees i sammenheng teori på endringsledelse og translasjonsteori om hvordan ideer og praksiser overføres mellom organisasjoner, tas i bruk og tilpasses gjennom en prosess med oversettelser for å tilpasses ny organisasjons behov. Samt teori på medarbeiderskap, tillit, medvirkning og kontroll.

En institusjon som gir som gir heldøgns tjenester i kommunal helsetjeneste er valgt som forskningsarena. Kommunal helsetjeneste er i stadig endring og utvikling for å imøtekomme dagens og fremtidens behov for kvalitet og forsvarlighet i tjenesten. Jeg velger sykepleiere som undersøkelsesvariabel fordi de har større ansvarsområde enn øvrige medarbeidere på grunn av faglig kompetanse og leder utførelsen av det daglige arbeidet i avdelingene. Sykepleiere har derfor stor påvirkning på arbeidsmiljøet og medarbeiderskapet på arbeidsplassen.

Jeg har kjennskap til feltet gjennom egen yrkesutøvelse som sykepleier med lang erfaring fra kommunal helsetjeneste i kommunen. Informantenes selvforståelse er deres egen prosess og er viktig i undersøkelsen. Det er viktig at deres fortellinger er utgangspunkt i innsamling av data. Jeg må være varsom for å ikke la egen selvforståelse påvirke unders innsamling av data.

1.2 Oppgavens formål

Denne masteroppgave tar sikte på å beskrive hvordan medarbeiderskap forstås av informantene som deltar i undersøkelsen, samt deres erfaringer og holdninger til å forholde seg til arbeidsgiver, arbeidsoppgavene og arbeidskollegaer. Det søkes å finne svar på om informantene opplever en tillitsbasert ledelse som bygger på forpliktende samspill, eller om medvirkning går på bekostning av arbeidsgivers behov for kontroll for å nå mål og visjoner.

Kompleksiteten og forventningene til helsesektoren øker. Helsetjenestene er stadig i endring og må tilpasse seg innbyggernes behov, i tillegg til at kommunene pålegges nye oppgaver i statlige reformer innen det helse og sosialpolitiske området. Den demografiske endringen i årene fremover tilsier at vi vil få økt etterspørsel etter helse og omsorgstjenester, i tillegg til økt kompleksitet i sykdomsbildet og tjenestebehov hos innbyggerne. Befolkningen vil bli stadig eldre samtidig med at vi får færre i yrkesaktiv alder, altså blir vi færre som skal hjelpe flere. Dette gir mange utfordringer som får stor innvirkning i måten å organisere tjenestene på, samt påvirke og utfordre medarbeiderskapet.

Undersøkelsen kan gi ny innsikt som kan hjelpe organisasjonen i å tilpasse strategier i å fremme medarbeiderskap og medvirkning, og om mulig bedre balansen og forståelsen mellom medvirkning og behovet for kontroll slik at det gagnar medarbeiderskapet og organisasjonen som helhet. Det er viktig at vi greier å beholde og rekruttere fagutdannet helsepersonell i den kommunale helse- og omsorgstjenesten. Organisasjonen må være rustet til å imøtekomme nåtidens og fremtidens behov for fagutdannet helsepersonell i de ulike kommunale helsetjenesten som er nødvendig for å imøtekomme innbyggernes behov og samtidig ivareta lovpålagte tjenester.

Selv om undersøkelsen kun gjelder et lite utvalg informanter innenfor en spesifikk enhet i den kommunale helsetjenesten, vil det kunne gi nyttig informasjon og overføringsverdi for organisasjonen som helhet på flere nivåer.

2 Teoretisk rammeverk

I denne delen vil jeg forsøke å nærme meg problemstillingen og utdype denne;

Hvordan er sammenhengen mellom sykepleieres opplevelse av medarbeiderskap og tillit til ledelsen i prosessen ved implementering av medarbeiderskap? Opplevs medarbeiderskap som kontroll eller medvirkning?

Det teoretiske rammeverket viser til teori som belyser forskningsspørsmålene:

- Hvordan påvirker sykepleieres tillit til ledelsen og erfaringer fra tidligere endringsprosesser forståelsen av medarbeiderskap?

- Hvordan påvirker medvirkning i prosessen sykepleieres forståelse av medarbeiderskap?

Jeg søker å beskrive sykepleiers opplevelse av medarbeiderskap. Kan opplevelser av medarbeiderskapet vise seg som medvirkning eller kontroll, alt etter hvilken tillit de har til ledelsen og muligheter for deltakelse i implementering av medarbeiderskap. For å beskrive hvordan medarbeiderskap kan oppleves, er det behov for å definere hva medarbeiderskap er.

2.1 Medarbeiderskap

Medarbeiderskap har siden begynnelsen av 2000-tallet blitt introdusert som en populær organisasjonsidé, og blitt gradvis mer anerkjent som en viktig tilnærming til organisasjonsledelse gjennom forskning og praksis.

Medarbeiderskap kan forstås som summen av hvordan en forholder seg til arbeidsgiver, arbeidskollegaer og arbeidsoppgavene. I dette samspillet er tillit og ansvar viktige faktorer, og er kjernen i ledelsesmodellen som kalles forpliktende samspill. Meningsinnholdet som legges i forpliktende samspill er tillitsbasert ledelse. Hvor leder gir klare mål og forståelige begrunnelser for disse, slik at medarbeiderne gis forutsetninger for å kunne ta ansvar (Velten, 2020). Leder og medarbeidere må sammen ta ansvar for å skape en god og effektiv arbeidsplass, på tross av at disse har ulike ansvarsområder og oppgaver (Velten og Heggen, 2022). Medarbeiderskap vil si at man tar et felles ansvar for utviklingen av arbeidsplassen/organisasjonen. Alle medarbeidere ansvarlig gjøres i større grad i utviklingsprosessen gjennom medarbeiderskapet. Det må være en balanse i forhold til hva vi forventer av hverandre, og alle må bidra til at

medarbeidere lykkes i sin rolle. Dette gjelder både medarbeider og leder. Johan Velten har utviklet denne modellen som synliggjør medarbeiderskapet.



Figur 1, (Velten, referert i Sagberg)

Medarbeiderskap i organisasjoner kan vise seg i ulike former. Tengblad (2010) beskriver fem ulike typer medarbeiderskap som studier har vist kan forekomme i organisasjoner. Den første og enkleste formen kaller han for tradisjonelt medarbeiderskap. Her har medarbeiderne en passiv rolle, hvor de utfører sitt arbeid etter ordre fra leder som er den som bestemmer. Denne formen for medarbeiderskap er å finne i bransjer hvor medarbeidere har lav status og er uerfarne. Den andre formen er organisasjonsorientert medarbeiderskap, hvor det er felles rutiner og prosedyrer som gir rammer for medarbeideres handlingsrom og ansvar. Medarbeidere får en mer delaktig rolle med mer ansvar og myndighet, hvor ledere og overordnede følger opp og kontrollerer. Denne formen viser seg oftest i store hierarkiske organisasjoner, som har kontroll og styringssystemer. Den tredje formen for medarbeiderskap kaller Tengblad (2010) for gruppeorientert medarbeiderskap, hvor arbeidslederfunksjonen overlates til arbeidsgruppen og overordnet ansvar har leder som utøver støtter opp om arbeidsgruppen og tar seg av administrative forhold som lønn, personalledelse, rekruttering og arbeidsmiljøarbeid. Det vil variere hvor stor grad selvstyre arbeidsgruppene har. Studier har vist at gruppene har behov for ledelse for å håndtere problemer som oppstår innad i gruppen. Denne formen for medarbeiderskap er ofte å finne i kommunal virksomhet. Den fjerde formen, det individorienterte medarbeiderskapet, har medarbeidere har stor grad av selvstendighet i å organisere og utføre eget arbeid, mens leder har en mer samordnende funksjon for å skape samarbeid og forhindre for stor grad av individualisme og konkurranse mellom medarbeidere.

Denne formen for medarbeiderskap forekommer oftest i kunnskapsbaserte yrker og innenfor offentlig sektor. Lederløst medarbeiderskap er den femte formen for medarbeiderskap, hvor det ikke finnes ledere og om de finnes har de kun en symbolsk og perifer rolle. Medarbeidere er pådrivere og driver egne prosjekter. Forskere har identifisert to ulike former for lederløst lederskap. Enten er medarbeideres yrker så prestisjefylte og selvstendige, at leder har en svak rolle som for eksempel leger. Eller at leder ikke utfører sin lederrolle som forventet, men praktiserer la-det-skure-ledelse (Skogstad, 2015).

Disse fem ulike formene for medarbeiderskap kan finnes samtidig innenfor en organisasjon. Det organisasjonsorienterte medarbeiderskap er å foretrekke som en grunnform, som kan kombineres med gruppeorientert medarbeiderskap og individorientert medarbeiderskap (Tengblad, 2010). For å motvirke problemer og utfordringer som kan oppstå i medarbeiderskapet uavhengig av hvilken form det viser seg å inneha, er det viktig at ledere og medarbeidere har en relasjon som bygger på gjensidig tillit og ansvar slik det beskrives i ledelsesmodellen forpliktende samspill (Velten, 2020).

2.2 Medarbeiderskap som kontroll eller medvirkning

Ledelsesmodellen forpliktende samspill (Velten, 2022) bygger på gjensidig tillit og ansvar mellom leder og medarbeider, samtidig som leder har behov for å ha kontroll. Dette kan forstås som en tvetydighet i begrepet medarbeiderskap, og lede til forståelse av at medarbeiderskap kan forstås som både medvirkning og kontroll, alt etter hvilken erfaring en har med ledelsen og hvordan tillit, ansvar og samspill er i relasjon mellom leder og medarbeidere.

I kommunene er det en tydelig hierarkisk styringslinje, som ledere og medarbeidere på alle nivå må forholde seg til. Denne kan føre til motsetningsfylte idealer og konflikter. Det er en sterk norm, at nåtidens flate organisasjonsstruktur skal bidra til at kommunen som organisasjon skal være styrbar fra toppen. Dette gir toppledelsen større styringskapasitet, som kan fremme deres muligheter til både å styre og kontrollere organisatoriske prosesser, resultater og aktiviteter. Dette samtidig med at utøvede tjenesteavdelinger gis friheter til å kunne treffe raske beslutninger og arbeide innbyggerrettet, uten detaljstyring fra toppledelsen (Røvik, 2007). Som borger i et demokratisk samfunn kan kontroll- og styringsrutiner i arbeidslivet føre til opplevelse av å være frarøvet frihet og selvbestemmelse, når det forventes lojalitet og underkastelse av overordnede autoritet i arbeidstiden. Rettigheter som borger i et demokratisk samfunn, kan oppleves å forsvinne eller komme i konflikt med rettigheter en har som ansatt.

Ifølge Morgan og Gjestland (1988) kan en se på organisasjon som system for politisk virksomhet, hvor de som er involvert søker å fordele goder og byrder ved utøvelse av makt, kan kontroll utøves på flere måter. Leder og medarbeideres handlingsrom påvirkes av politisk styring nasjonalt og lokalt, i tillegg til at individer og grupper innad i organisasjonen forsøker å påvirke beslutninger for å fremme egne interesser. Utøvelse av politisk aktivitet kan påvirke hvordan kontroll utøves. Dette kan sees i beslutningsprosesser hvordan beslutninger tas og implementeres, hvordan ressurser fordeles, endring og fordeling av makt blant ulike nivåer av ledelse, avdelinger og grupper, påvirkning av informasjonsstrøm internt og eksternt og bidra til konflikter og dannelse av koalisjoner for å nå felles mål (Morgan og Gjestland, 1988). For å balansere medarbeideres opplevelse av kontroll er det viktig at leder har forståelse for hvordan politikk påvirker kontroll og styringsprosesser. Ved å utvikle effektive strategier for styring og ledelse, er det mulig å fremme åpen kommunikasjon, redusere motstand mot endringer og skape et konstruktivt arbeidsmiljø.

Organisasjoner har visjoner og mål som skal nås. Leder har ansvaret for å sørge for at disse nås, og samtidig lede og støtte medarbeiderne som individer og gruppe i utførelsen av arbeidsoppgavene. Kontroll kan sees som en balanse mellom å gi medarbeidere autonomi og medbestemmelse, og samtidig opprettholde nødvendig styring for å nå organisasjonens mål (Godard, 2001).

Medarbeiderskap kan også forstås som medvirkning. Det finnes flere ulike begreper som beskriver ansattes deltakelse og medvirkning i arbeidslivet. Disse har endret seg over tid, det finnes ingen entydig definisjon og de ulike begrepene benyttes om hverandre (NOU, 2010:1). Olsen (2014) forklarer medvirkning som hvordan innflytelse skjer innad i virksomheten, mens deltakelse som en samlebetegnelse for hvordan arbeidsformer og arbeidsforhold bidrar til at ansatte kan medvirke. Deltakelse kan igjen deles inn i direkte og indirekte deltakelse. Direkte deltakelse er hvor medarbeider gis innflytelse og muligheter til påvirkning av arbeidet og forhold på arbeidsplassen, mens indirekte deltakelse skjer gjennom representanter for arbeidstakerne som f.eks. tillitsvalgte (Olsen, 2014). I denne studien vil medvirkning og direkte deltakelse, slik Olsen (2014) beskriver det, være utgangspunkt for forståelsen av medvirkning.

Medvirkning medfører konsekvenser både for ansatte og for virksomheters produktivitet (Olsen, 2014). Lederavstand har også betydning for hvordan ansatte oppfatter leder. Involvering av nære ledere og andre medarbeidere, er viktig for hvordan ansatte opplever medarbeiderskapet. Dette har igjen innvirkning på oppnåelse av resultater (Antonakis &

Atwater, 2002) . Knudsen et al. (2011) viser til at deltakelse gir høy kvalitet det psykososiale arbeidsmiljøet, særlig på demokratisk styrte arbeidsplasser. Ved at leder og medarbeidere jobber tett sammen, er de i stand til å håndtere trusler mot arbeidsmiljøet. De viser til eksempler fra krav som stilles fra høyere nivå i organisasjonshierarkiet, kan ved hjelp av deltakelse håndteres slik at det ikke bidrar til økte påkjenninger i form av stress eller belastning. Dersom deltakelse støttes av alle medarbeidere, leder og ansatt, er det mulig å balansere hensyn til demokrati og effektivitet, og interesser til arbeidsgiver og arbeidstaker (Knudsen et al., 2011). Tradisjonelle gruppe- og teamorganiseringer av arbeid bidrar til økt deltakelse og medvirkning og dermed også positive effekter og konsekvenser for de ansatte og deres arbeidsmiljø (Godard, 2001). Dette forutsetter at sammenhengende strukturer er på plass som god opplæring og støtte, tilpassing av arbeidsoppgaver og tilrettelegging, slik at en sikrer god kommunikasjon og tillit mellom teammedlemmene. Hvis ikke vil det kunne føre til frustrasjoner og forvirring som fører til negative konsekvenser for både medarbeidere og tjenesteproduksjonen (Dumaine, 1994). Ifølge Stensaker et al. (2004) har involvering og kommunikasjon en sentral betydning for å gi mening til ansatte, og virker inn for hvordan iverksetting blir gjennomført.

Sykepleie som profesjon, har yrkesfaglige standarder og retningslinjer som sykepleiere skal følge i utførelsen av sitt arbeide, i tillegg til de krav og forventninger til arbeidet som reguleres og styres av virksomheten. Sykepleiere er engasjerte medarbeidere både når det gjelder utvikling av eget fag og engasjement på arbeidsplassen. De har høy yrkes stolthet og sykepleieridentiteten er viktig for sykepleiere. Knudsen et al. (2011) viser også til at sykepleiere på demokratisk styrte arbeidsplasser har høyt engasjement og egne kollektive profesjonsstandarder når de utfører arbeid som de er autorisert til å utføre. Altså er sykepleiere en gruppe engasjerte medarbeidere som ønsker deltakelse og medvirkning på arbeidsplassen, og er en ressurs som kan benyttes for å bidra til medvirkning og deltakelse av øvrige medarbeidere på arbeidsplassen.

Medvirkning handler om demokrati på arbeidsplassen og bygger på et normativt fundament om økt rettferdighet. Målet med medvirkning er også økt effektivitet, hvor ansatte er ressursen for at effektiviteten og produktiviteten skal økes. Hvordan samspeillet er mellom leder og medarbeidere, kan ifølge Tengblad (2010) både bidra til harmoni i medarbeiderskapet og utfordre dets utvikling med for sterk kontroll.

2.3 Iverksetting og oversettelse av medvirkning

Implementering av medarbeiderskap som organisasjonside har ført til endringsprosesser når det kommer til utforming av organisasjonsstruktur og aktiviteter. Disse endringsprosessene følger ideer og oppskrifter som hentes utenfra og overføres til organisasjonen slik at de etter hvert bli en del av organisasjonskulturen. Disse kan forklares med utgangspunkt i Røvik (2007) sin translasjonsteori, hvor han gjennom sin forskning har videreutviklet translasjonsteorien og presenterer en pragmatisk orientert teori om overføring av organisasjonsideer. Hans versjon viser til at det er mulig å hente ut organisasjonsideer og overføre de mellom organisasjoner slik at de etter hvert bli en del av organisasjonskulturen i ny organisasjon (Røvik, 2007). Implementering av 10- Faktor modellen, er en slik organisasjonside som hentes utenfra organisasjonen og overføres til organisasjonen på alle nivå. Medarbeiderskap skal etter innføring av 10-Faktor måles etter en ny modell, og det skal jobbes videre med resultater fra undersøkelsene slik som modellen legger føringer for (KS og KF, 2022).

Det er kommunens toppledelse som har besluttet innføring av medarbeiderskap som organisasjonside. Det er toppledelsen som i all hovedsak har myndighet til og som tar inn nye organisasjonsideer, oversetter ideene og tilpasser før de spres sekvensielt nedover i organisasjonen til de ulike hierarkiske nivå. Det er toppledelsen som har kjennskap til problemer og utfordringer i egen virksomhet, og som har ansvar for å søke løsninger og introdusere verktøy for å håndtere disse. Dette medfører en kjede med nedadgående oversettelser og tilpassinger til lokale forhold, hvor ideer blir stadig mer håndfast og konkrete (Røvik, 2007). Dette uavhengig av hvem som oversetter medarbeiderskap, om det fremstilles som løsning på et problem eller innskrives som virkemiddel og verktøy i virksomhetens langsiktige planer. Endringer som bygger på særegne kjennetegn ved organisasjonen og som føres videre, gir både kraft og retning til endringen som kan føre til effektiviseringsgevinster for organisasjonen og dens medarbeidere (Stensaker et al., 2015).

Det er ofte flere ulike hensyn som må ivaretas av ledelsen i oversettelsen når en ny organisasjonside skal implementeres. Det kan dreie seg om mål om best mulig uttelling økonomisk og produksjonsmessig effektivitet, tydeliggjøre mål, visjoner og hensikt med oversatt versjon og bidra til å i minst mulig grad utfordre og skape konflikt i organisasjonen (Røvik, 2007). Likevel viser det seg ofte at oversettelsen ikke alltid er forankret i rasjonelle intensjoner og beregninger, men ofte skyldes tilfeldigheter, i tillegg til lederes begrensede kapasitet og tid til å sette seg grundig inn i alle detaljer som angår ideer og praksiser de ønsker

å omforme og implementere (Røvik, 2007). På tross av flere hensyn som må tas stilling til i oversettelsen, krever det at ledelsen viser tålmodighet i prosessen. Ledelsen må beherske å oversette gjennom faglig autoritet, slik at arbeidet gir mening for ansatte som er involvert i prosessen (Olaisen et al., 2018).

Mange ideer kommer likevel inn fra sidelinjen og ikke sjeldent nedenfra og oppover i hierarkiet. Dette kommer som resultat av samfunnsmessige utviklingstrekk i arbeidslivet hvor stadig flere yrkesgrupper består av fagutdannede medarbeidere som i stor grad arbeider analytisk og intellektuelt, og tiltrekkes nye organisasjonsideer (Røvik, 2007). Sykepleiere har egne fagnettverk og faggrupper, de deltar på kurs og konferanser som er viktige inngangsporter og arenaer for kontekstualisering og oversettelse av nye organisasjonsideer. Sykepleiere har også sin bakgrunn fra ulike eksterne felt og utviklingsarenaer. Dette kan medføre påvirkning av forståelse for medarbeiderskap som sykepleiere tar med seg tilbake til arbeidsplassen, slik at det dannes flere og ulike lokale versjoner av opprinnelige ide og konsept innenfor en og samme organisasjon. Dette viser at det kan ha betydning for organisasjonen å rekruttere sykepleiere som endringsagenter og oversettere av medarbeiderskap i sine avdelinger for å føre opprinnelige ide videre i organisasjonen og om nødvendig videreutvikle denne. Ifølge Olaisen et al. (2018) finnes de sterkeste drivkreftene for å gjennomføre endringsarbeid hos de ansatte selv, og ikke hos lederne.

Det er de ansatte som sitter med kjernekompetansen, og har størst påvirkningskraft i arbeidsmiljøet de er en del av. Implementering av medarbeiderskap medfører endring av rutiner og prosedyrer, og kommer i tillegg til annet endringsarbeid som kommer som et resultat av tjenesteutvikling og utvikling av nye digitale teknologiske løsninger. Sykepleiere er en gruppe arbeidstakeres om ønsker medvirkning og deltakelse (Knudsen et al., 2011) og kan være endringsagenter som får øvrige medarbeidere med på endringsarbeid og implementering av medarbeiderskap i sine avdelinger. For at dette skal skje er det nødvendig at ledelsen har en klar og tydelig strategi og kommunikasjon for hvordan prosessen tenkes gjennomført, og alle ansatte oppfatter dette som godt planlagt (Olaisen et al., 2018). Et annet argument som Olaisen et al. (2018) viser til som støtter opp om å benytte ansatte som oversettere og endringsagenter, er at avdelingslederne i deres studie var negative eller likegyldige til endringene som skulle gjennomføres. De ble først positive når endringer var gjennomført med synlige gevinster og suksess.

2.4 Egenskaper ved iverksetting

Oversettelse av organisasjonsideer kan sammenlignes med det å oversette språk, i tillegg til å oversette organisasjonsideer og konsepter mellom organisasjoner. Oversettelsen kan være god eller dårlig, alt avhengig av kompetansen til den eller de som oversetter. I translasjonsteorien omtales den som oversetter organisasjonsideer som den som innehar translasjonskompetanse (Røvik, 2007). Ifølge Røvik (2007) har moderne organisasjoner til nå oversett og vanskjøttet utviklingen av denne kompetansen, samtidig som translatørkompetanse er en mer knapp og kritisk viktig ressurs i vår tid. Det finnes mange eksempler på at overføring og implementering av ideer i organisasjoner har mislykkes på grunn av dårlig oversettelsesarbeid og oversettelsesfeil som fører til at ideer tas inn, men ikke tas i bruk, frastøtes eller får helt andre virkninger enn de man hadde tenkt seg (Røvik, 2007). Det finnes ulike studier som tar for seg strategiske endringer i organisasjoner, hvor det er ulike konklusjoner med hensyn til hvilke prosesser som er mest vellykkede. Det som det likevel er stor enighet om, er at uavhengig av hvordan endringsprosessene organiseres, kreves god kjennskap og tilpasning til konteksten for å lykkes med organisatoriske endringer (Stensaker et al., 2015). Hvordan disse oversettes og tilpasses slik at de passer inn i lokal kontekst, vil påvirkes av organisasjonens translasjonskompetanse (Røvik, 2007).

Translasjonskompetanse kan bestå av et sett med ulike dyder som den dugende translatør må kunne kombinere. Når en ny ide skal implementeres i ny kontekst, må det tas hensyn til at denne allerede er komplekst sammensatt med rutiner, prosedyrer, flere aktører til stede samtidig og det diskuteres ulike ideer. Dette kommer i tillegg til etablerte organisasjoners reformhistorie. Translatøren må kunne bruke sin kunnskap og kompetanse til å hjelpe leder til å sortere mellom ulike ideer organisasjonen har bruk for og deretter bidra til å konfigurere i forhold til det som allerede finnes i organisasjonen. I tillegg til dyden kunnskap som er beskrevet, kreves det av den dugende translatøren å kombinere dydene mot, tålmodighet og styrke (Røvik, 2007).

Medarbeiderskap som organisasjonside handler om å skape et arbeidsmiljø der medarbeidere føler seg engasjerte, motiverte og aktive deltakere i organisasjonen. Dette inkluderer å oppmuntre til autonome beslutninger, gi medarbeidere muligheter til medvirkning, samarbeid og dele ansvar, og samtidig bidra til at de føler at arbeidet gir mening og tilhørighet til fellesskapet.

2.5 Tillit som resultat av tidligere erfaring

Ved gjennomføring av organisasjonsendring, sees medarbeidere som aktive endringsmottakere. De har en viktig rolle i endringsprosessen, og det er viktig å forstå deres affektive og atferdsmessige reaksjoner på hendelser i endringsprosessen (Oreg et al., 2018). Stensaker er al. (2002) viser til at ved overdrevne endringer, vil ulike individuelle håndterings mekaniser påvirke håndteringsmekanismer og sannsynlighet for at endring skjer. Selv om temaet for min studie ikke er overdrevne endringer, mener jeg det følger mange av de samme logikkene. Dette er med på å understreke viktigheten av at medarbeidere opplever rettferdighet ved endringsprosesser, også kalt prosedyrrettferdighet. Ved at organisasjoner og samfunn utformer regler og prosedyrer som folk oppfatter som mer rettferdige, kan det bidra til å skape et bedre arbeidsmiljø og øke tilliten mellom mennesker (Brockner et al., 2001). For å definere hva tillit er i denne sammenhengen velger jeg å benytte definisjon fra Rousseau mfl. (1998, s. 395): *«Trust is a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another»*. Altså er tillit en psykologisk tilstand hvor en velger å være sårbar og ha positive forventninger til en annen, vel vitende om at det ikke er sikkert at denne andre er tilliten verdig.

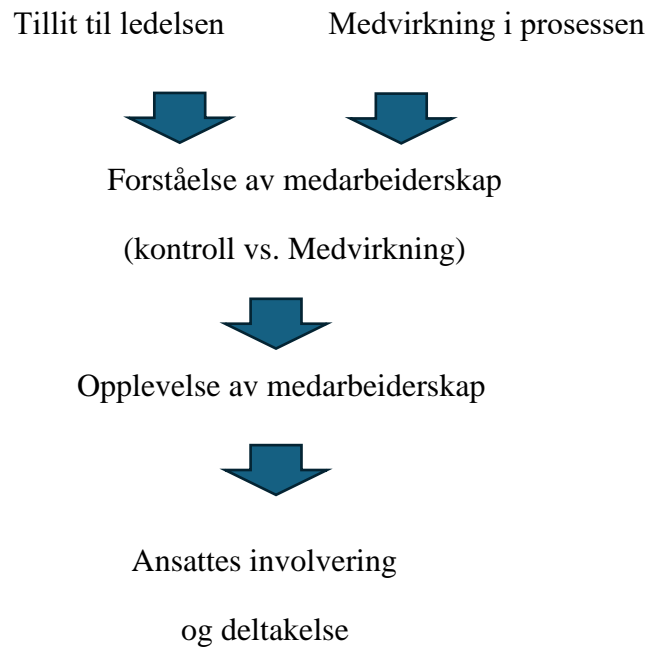
Altså må oversettelsen i endringsprosessen være på en slik måte at medarbeidere føler at måten beslutninger blir tatt på er rettferdige, slik at det samtidig er mulig både å skape og opprettholde tillit mellom medarbeidere og ledelsen. Dette er spesielt viktig når utfallet av en situasjon virker urettferdig eller dårlig for medarbeidere som individ og gruppe (Brockner et al., 2001) og for å opprettholde tillit i medarbeiderskapet. Tanken om hva som er rettferdig kan også påvirkes av hva som anses som vanlig eller riktig, normalt eller akseptabelt i en situasjon, og vil kunne utløse følelser og responsaktivering. Ved at leder/ledere ved implementering av medarbeiderskap og underveis i endringsprosessen har forståelse for hvordan folk reagerer på forskjellige måter når de føler seg urettferdig behandlet, og medarbeiderne gis muligheter for å uttrykke seg om prosessen, er det mulig å forstå deres tanker om hva som er rett og galt, og hva som påvirker deres reaksjoner i ulike situasjoner. Dette vil kunne bidra til høy responsaktivering og positive følelsesuttrykk, og påvirke hvilken tillit medarbeiderne har til ledelsen. Og ikke minst ha økt og kontinuerlig søkelys på de med negative følelsesuttrykk og høy responsaktivering, for om mulig å unngå at disse medarbeiderne tar for stor plass i arbeidsgruppen og bidrar til negative påvirkninger av øvrige medarbeidere.

2.6 Modell

Fenomenet medarbeiderskap kan oppfattes forskjellig. Det oppmuntres til at medarbeidere skal vise engasjement og deltakelse, samtidig som ledere har behov for å utøve kontroll for å nå organisasjonens mål i form av resultater og tjenesteproduksjon. Medarbeiderskap som organisasjonside og ledelsesmodell, forutsetter at alle medarbeidere tar felles ansvar for utviklingen av arbeidsplassen/organisasjonen, og at dette samspillet baserer seg på gjensidig tillit og ansvar.

I studien tar jeg utgangspunkt i prosessen med implementering av medarbeiderskap. Jeg vil undersøke hvilken betydning tillit til ledelsen og deltakelse i prosessen påvirker sykepleiernes forståelse av medarbeiderskap. Hvilken betydning har dette igjen for at medarbeiderskap forstås som kontroll eller medvirkning, og hvordan påvirker det ansattes involvering og deltakelse i prosessen. Tillit til ledelsen i organisatoriske endringer og hvilke faktorer som virker inn har vært undersøkt av Lines et al. (2005). Deres undersøkelse viser til at tillit til ledelsen viktig og kan både bygges og ødelegges av måten endringsprosesser blir håndtert på. Viktige faktorer for å bygge tillit er åpen og tydelig kommunikasjon, deltakelse og opplevd rettferdighet. Ansiennitet har også betydning. Ansatte med lengre ansiennitet har en mer stabil tillit til ledelsen enn de med kortere ansiennitet, som gjør at de ikke påvirkes like mye av følelser som kan være belastende i endringssituasjoner (Lines et al., 2005). Altså vil prosessen med implementering av medarbeiderskap kunne utløse positive og negative følelser hos medarbeiderne, som påvirker deres responsaktivering når det kommer til deltakelse i prosessen og opplevelsen av medarbeiderskap (Oreg et al., 2018).

Denne modellen forslås for å tegne et enkelt bilde av faktorer som påvirker sammenhengen mellom sykepleieres opplevelse av medarbeiderskap. Disse faktorene er i denne modellen er de uavhengige variablene, tillit til ledelsen og medvirkning i prosessen ved i implementering av medarbeiderskap:



Det antas at høy grad av tillit til ledelsen, fører til at medarbeidere viser større vilje til å delta i implementeringsprosessen av medarbeiderskap. Ved at sykepleiere deltar aktiv i implementeringen, øker forståelsen for hva medarbeiderskap innebærer og hva det vil kunne bety for arbeidshverdagen deres. Ved en positiv forståelse av medarbeiderskap, som baserer seg på aktiv deltakelse og tillit til ledelsen, øker det sannsynlighetene for at sykepleiere opplever implementering av medarbeiderskap som medvirkning. Ved å delta aktivt gir det motivasjon til engasjement, gir verdi av å være en viktig medarbeider som blir sett og hørt, og det oppleves støtte fra ledere og øvrige medarbeidere i medarbeiderskapet.

På den andre siden kan det ved lav tillit til ledelsen vise seg i motstand, liten vilje til å delta og skepsis til implementering av medarbeiderskap. Manglende deltakelse kan føre til misforståelser og feil oppfatninger av hva medarbeiderskap er. Ved lav deltakelse og/ eller tillit til ledelsen, kan det føre til at implementering av medarbeiderskap oppleves som kontroll. Dette kan redusere motivasjon og engasjement i deltakelse og involvering i implementeringen.

Da medvirkning og tillit er to uavhengige variabler som påvirker forståelsen av medarbeiderskap, vil de også kunne påvirke hverandre. Medvirkning kan føre til større tillit, men det er likevel mulig å medvirke uten å ha tillit. Begge disse bidrar til forståelse av medarbeiderskap, som kan føre til forståelse av kontroll eller medvirkning. Ved opplevelse av medarbeiderskap som medvirkning, vil det kunne føre til høyere grad av ansattes involvering og deltakelse.

Altså påvirker sykepleieres tillit til ledelsen og deltakelse i prosessen ved implementering av medarbeiderskap, hvordan de forstår medarbeiderskap og om det oppleves som en reell mulighet for medvirkning eller kontroll.

3 Forskningsdesign og metodevalg

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for forskningsdesign og metodevalg som jeg har gjort i studien.

3.1 Forskningsdesign

For å undersøke fenomenet medarbeiderskap har jeg benyttet et intensivt design, slik at jeg kan få en detaljert og grundig forståelse, både av oppfattelsen av virkeligheten, men også av hvordan ting henger sammen. For å skape et bakgrunnsbilde av det som har skjedd, har jeg innhentet ulike type data som er å finne i organisasjonens digitale systemer. Tilnærmingen i studien er en fenomenologisk og hypotetisk- abduktiv tilnærming. Fenomenologi søker kunnskap om menneskers opplevelser, deres erfaringsbaserte kunnskap om temaet (Thagaard, 2018). Jeg vil i studien søke å få fram informantenes forståelse, hvilke sammenhenger og mønstre de gir uttrykk for. Empiri vil knyttes opp mot problemstilling og relevant teori vil benyttes for å besvare forskningsspørsmål. Ved en hypotetisk-abduktiv tilnærming, er det mulig å ta utgangspunkt i analysen av data for så å forslå mulige forklaringer og hypoteser (Thagaard, 2018). Noe jeg har gjort for å videreutvikle problemstilling og forskningsspørsmål. Med denne tilnærmingen vil jeg kunne stille spørsmål til informantenes subjektive opplevelser og erfaringer om temaet medarbeiderskap, og utvikle egne hypoteser og om mulig finne en ny empirisk sammenheng.

Studien er kvalitativ og gjennomføres anonymt. Den fenomenologiske tilnærmingen vil også vise seg gjennom oppgaven ved bruken av *jeg* gjennom oppgaven.

3.2 Undersøkelsesenheter

I denne studien er jeg opptatt av å undersøke hvilken betydning tillit til ledelsen og deltakelse i prosessen med implementering av medarbeiderskap, påvirker sykepleieres forståelse av medarbeiderskap. Undersøkelsesenheter i undersøkelsen er sykepleiere som alle er ansatt i en kommunal institusjon som tilbyr heldøgns helse- og omsorgstjenester til kommunens innbyggere. Jeg ønsker variasjon i utvalg med hensyn til hvor lenge de har vært ansatt i avdelingen de jobber i og tid siden de var ferdig utdannet sykepleier, samt at informanter fra samme sykehjem har felles avdelingsleder som har vært i avdelingen. Kriterier i forhold til tid, at de har jobbet minst ett år i avdelingen og hatt samme avdelingsleder minst ett år, gjerne

variasjon i utvalg med informanter som ulik lengde i ansettelsesforhold og avdelingsleder som også har vært lengre enn ett år.

Som allerede nevnt i kapitlet problemstilling, har sykepleiere stor påvirkning på arbeidsmiljøet og medarbeiderskapet på arbeidsplassen. På grunn av deres faglige kompetanse og ansvarsområde, leder de det daglige arbeidet i sine avdelinger og er stedfortreder når avdelingsleder ikke er til stede. Derfor er denne gruppen medarbeidere valgt som undersøkelsesenheter.

I utgangspunktet hadde jeg som mål å intervju sykepleiere ved 3 ulike sykehjem i kommunen. Da det viste seg å være vanskelig å rekruttere nok informanter fra flere sykehjem, måtte jeg endre utvalgsriterier for å få gjennomført undersøkelsen. Jeg endte opp med å intervju informanter fra min tidligere arbeidsplass med, men de utfordringer som må tas hensyn til når det gjelder etikk, metode og praktisk gjennomføring. Dette utvalget har hatt samme avdelingsleder over tid. Utvalget er delt i to. Halve utvalget har over ti års erfaring fra yrket og ansiennitet i avdelingen, mens andre halvdel av utvalget har under ti års erfaring og ansiennitet i avdelingen. For at det skal være mulig å sammenligne funn som kommer frem i studien, er disse utvalgsriterier satt (Jacobsen, 2022). Informantene er satt opp i tabell under.

Informant 1	Under 10 års erfaring	Ansatt under 10 år
Informant 2	Over 10 års erfaring	Ansatt over 10 år
Informant 3	Over 10 års erfaring	Ansatt over 10 år
Informant 4	Under 10 års erfaring	Ansatt under 10 år
Informant 5	Over 10 års erfaring	Ansatt over 10 år
Informant 6	Under 10 års erfaring	Ansatt under 10 år

3.3 Datainnsamlingsmetode

Datainnsamlingsmetode som er benyttet i studien er åpne strukturerte individuelle intervju, som baserer seg på utarbeidet intervjuguide, muligheter til å stille åpne spørsmål og observere underveis. Dette støttes av Thagaard (2018) som viser til at intervju som metode egner seg godt

når relativt få enheter undersøkes, med en fenomenologisk tilnærming. Jacobsen (2022) viser videre til at en vis pre-strukturering med intervjuguide over temaer som skal tas opp i intervjuet er hensiktsmessig, for å sette hensikten med intervjuene og observasjon under intervju i fokus. Denne metoden for å samle inn data passer godt med mitt forskningsdesign, og er valgt av flere årsaker. For det første så vil en viss strukturering av intervju sikre at de svarer ut temaene som jeg ønsker å undersøke, som er hensikten med å gjennomføre intervjuene. For det andre vil struktureringen også gjøre det enklere for meg som forsker å analysere dataene etter intervju, da datamaterialet ikke ender opp med å bli for komplekst og ressurskrevende å analysere. For det tredje vil struktureringen gjøre det tydelig for informantene hva som er meningen med intervjuene. Det vil ikke være noen skjult agenda eller utydigheter som kan føre til misforståelser eller tolkninger.

Jeg har i undersøkelsen gjennomført 6 intervju. Disse har hatt en varighet på ca 1 time.

Intervjuene gjennomføres på informantenes arbeidssted, på rom som er skjermet fra forstyrrelser av andre personer enn informant og meg som forsker, telefoner og andre kilder til forstyrrelser. Fenomenet som skal undersøkes omhandler forhold på deres arbeidsplass, og vil dermed være en naturlig kontekst. Det vil også kunne oppleves av informantene som naturlig og tryggere om intervjuet skjer på et sted som er knyttet til innholdet i intervjuet.

Det er foretatt et teoretisk utvalg i undersøkelsen med utgangspunkt i de tre steg som beskrives av Jacobsen (2022) som kjennetegner teoretiske utvalg. Steg en er å definere den uavhengige variabelen, som i min undersøkelse er tillit til ledelsen og medvirkning i prosessen. Steg to er å definere populasjon og utvalgs-kriterier. For å svare ut problemstillingen, forsøkes det å rekruttere informanter som sikrer informanter fra den gruppen medarbeidere er relevant for min undersøkelse, altså sykepleiere. Utvalgs-kriterier er satt med utgangspunkt i bredde og variasjons kriterium (Jacobsen, 2022), som sikrer informanter med ulik lengde på ansettelsesforhold og ulik yrkeserfaring som sykepleier. Ulempen kan være at jeg får like mange fra hver gruppe medarbeidere, men noen av gruppene medarbeidere er i mindretall på arbeidsplassen. Disse vil likevel bidra med verdifull og interessant kunnskap. Dette utvalget begrunnes i formålet med undersøkelsen, altså en formålsorientering som igjen viser tilbake til problemstillingen (Jacobsen, 2022). Steg tre er å velge kriterier for utvalg av enheter. Jeg har alt vist til undersøkelses-enhet og utvalgs-kriterier, i kapittel 3.2. Da det er like utvalgs-kriterier, vil funn være sammenlignbare (Jacobsen, 2022).

Jeg startet rekrutteringsarbeidet med å ta kontakt med fagkoordinator for sykehjem, informerte om mitt prosjekt og ønske om å intervju sykepleiere. Fagkoordinator bisto med å videreformidle informasjon om min undersøkelse til avdelingsledere, og forespurte de om hjelp til å finne informanter til min undersøkelse. Avdelingsledere fikk til sendt informasjonsskriv pr e-post, og skal ha delt dette videre med sine ansatte iht utvalgsriterier jeg har satt. Dette resulterte i at jeg kun fikk rekruttert en informant. Jeg tok etter noen uker direkte kontakt med avdelingslederne som igjen forespurte ansatte som de mente passet mht utvalgsriterier, uten at det hjalp på rekrutteringen. For å få gjennomført undersøkelsen forespurte jeg min tidligere leder om muligheter for å gjennomføre intervju på min tidligere arbeidsplass, og fikk samtykke til det. Jeg forespurte da selv de sykepleiere som fylte utvalgsriterier, da jeg har kjennskap til deres erfaring og ansettelsestid i avdelingen. Fordelen med dette er at jeg kan da kontrollere for at jeg ikke får utvalg som er skjevt. Samtidig kan det likevel tenkes at jeg ubevisst eller bevisst i utvelgelsen har forespurte positive medarbeidere, og slik får et skjevt utvalg (Jacobsen, 2022).

3.4 Operasjonalisering

Forberedelser som er gjort før gjennomføring av intervjuer å oversette teoretiske begreper slik at de er forståelige og relevante for de som blir intervjuet. Dette vil sikre at intervjuguiden reflekterer de teoretiske begreper jeg ønsker på å undersøke, i tillegg til at det gir rom for intervjupersonene å dele egne perspektiver og erfaringer.

Intervjuguiden er mitt hjelpemiddel i intervjusituasjonen, og skal reflektere det jeg ønsker å undersøke (Widerberg, 2001). For å utarbeide en intervjuguide som sikrer at jeg stiller de spørsmål som jeg ønsker å få svar på, har jeg gjort mye forarbeid i å søke etter litteratur og lese bøker og artikler som jeg har funnet ved å søke i Oria fra Universitetsbiblioteket UIT og Google scholar. Ved at jeg har lest litteratur og jobbet med litteratur som jeg tenker er relevant for min oppgave, har jeg fått en større forståelse for både teori og begreper og hvordan disse kan forstås av medarbeidere.

Basert på min forståelse av medarbeiderskap, har jeg så utviklet forskningsspørsmål som vil være veiledende for intervjuene. For å utvikle spørsmål til intervjuguiden har jeg laget en enkel oversikt med forskningsspørsmål og knyttet intervju spørsmål til disse. Kvale et al. (2009) viser til at en slik oversettelse av tematiske forskningsspørsmål til intervju spørsmål er viktig for å oversette forskningsspørsmålene som er teoretisk formulert, til intervju spørsmål utformet i vanlig dagligspråk. På denne måten kan det lages flere intervju spørsmål til hvert

forskningsspørsmål. Dette sikrer at det er mulig å få frem flere ulike sider og vinklinger av forskningsspørsmålene og gi den senere analysen et sikrere grunnlag for å besvare problemstillingen.

Før første intervju har jeg gjennomført et prøveintervju slik at jeg får øvd meg på intervjusituasjonen, testet ut intervju guide med hensyn til tidsbruk, spørsmålsformulering, lydopptak og transkribering. Jeg endret da litt på formulering av noen spørsmål som ble for teoretisk og rekkefølgen på spørsmålene. Jeg har også vært åpen for tilbakemelding fra intervjuobjektene underveis i prosessen, slik at det har vært mulig å tilpasse og forbedre intervjuguiden om det har vist seg å være et behov.

For å kunne gjennomføre gode samtaler har jeg tatt lite notater underveis, men har etter hvert intervju skrevet oppsummering av intervjusamtalen, for å rekonstruere intervjuet så godt som mulig, og gjenskape det sosiale samspillet mellom meg som forsker og informant. I etterkant av intervju lyttes det gjennom lydfiler, kontrolleres og korrigeres mot det som blir transkribert i nettskjema for å kvalitetssikre transkripsjonen. Dette har også vært nyttig for å lære underveis, finne egne styrker og svakheter som intervjuer og unngå å gjøre samme feiler flere ganger.

Analyse av datamaterialet tar sikte på å skape forståelse gjennom å veksle mellom deler og helheten i det som kommer frem i datamaterialet, og slik forsøke å finne sammenhenger opp mot problemstilling og forskningsspørsmål (Jacobsen, 2022). Jeg har i studien valgt å benytte temaanalyse som analytisk tilnærming. Data om hvert tema for alle informantene i studien er analysert, og gir muligheter for sammenligning mellom deltakerne. Forutsatt at jeg har fyldige beskrivelser fra alle deltakere, temaene er enhetlig kodet og kategorisert slik at det er mulig å sammenligne (Thagaard, 2018).

Etter transkriberingen er datamaterialet analysert og kodet for å forenkle og strukturere det komplekse datamaterialet og for så å identifisere temaer, mønstre og kategorier i datamaterialet (Jacobsen, 2022). Koding vil si å dele opp tekst, og sette til koder som beskriver temaer som gir meningsinnhold. Mens kategorisering er å gruppere de kodede temaene i overordnede kategorier, slik at de bidrar til å fremheve mønstre i datamaterialet (Thagaard, 2018). Eksempler på koding var å markere der informantene beskrev prosesser, endring, tillit, deltakelse og forståelse. Kodene ble så igjen kategorisert etter kategoriene Endringsprosesser, deltakelse i oversettelse og tilrettelegging for medvirkning. Til slutt ble kategoriene meningsfortolket for å finne sammenhenger og mønstre innad hos hver enkelt informant og ved å sammenligne med

øvrige informanter i studien (Thagaard, 2018). Meningsfortolkning er knyttet opp mot studiens formål som er å undersøke sammenhengen mellom sykepleieres forståelse av medarbeiderskap. Om det finnes trekk ved kultur eller tidligere erfaringer i endringsprosesser som påvirker forståelse, hvem som oversetter innholdet i medarbeiderskap og hvordan det legges til rette for medvirkning.

3.5 Forskningsetiske betraktninger

Å forske på tidligere arbeidsplass har medført noen utfordringer som jeg har måtte være bevisst i tillegg til etiske prinsipper som gjelder for all forskning. Jeg har søkt til Sikt og fått prosjektet godkjent. Det er innhentet informert samtykke fra alle informanter og forskningsmaterialet er anonymisert for å ivareta krav til konfidensiell behandling av opplysninger (Thagaard, 2018). Nettskjema og diktafon applikasjon er benyttet for å ta opp lydfiler fra intervjuene og til transkribering.

Siden jeg har en relasjon til de jeg intervjuer og en førforståelse som tidligere kollega, har jeg være ekstra bevisst å være åpen om min rolle som forsker og tidligere tilknytning til arbeidsplassen og hva som er intensjon med studien. Jeg har forsøkt å opptre objektiv og uavhengig og kun stille spørsmål som er relevant i forhold til min studie og unngå å bidra til å opptre som «terapeut» (Ehn og Öberg, 2011). Jeg har også hatt i betraktning hvilke konsekvenser deltakelse i min studie kan ha for informantene, særlig ved anonymisering av data. Da jeg kun har informanter fra en avdeling, vil det stille større krav til anonymisering som går før prinsippet om pålitelighet og etterprøvbarhet (Thagaard, 2018). Dette er også en enighet jeg har inngått med informantene i forkant av intervju. Jeg har ved rekruttering informerte godt om hensikten med min studie og de forskningsetiske prinsippene som ligger til grunn for den.

3.6 Studiens kvalitet

Valg av metode, gir noen utfordringer som krever åpenhet for å kunne si noe om studiens kvalitet med hensyn til reliabilitet og validitet (Thagaard, 2018).

Som forsker er jeg ikke øvet i å gjennomføre intervju som skal brukes i forskning, men har opparbeidet meg større erfaring etter hvert som intervju gjennomføres (Thagaard, 2018). Jeg har forholdt meg til utarbeidet intervjuguide i alle intervju, i tillegg til at jeg har stilt oppfølgingsspørsmål som ikke har vært nedfelt i intervjuguide. Det kan derfor ikke sikres at

alle informantene er spurt de nøyaktig samme spørsmål, som igjen kan vise seg i funn av data og analyse av dem.

Ved å gjennomføre intervju på tidligere arbeidsplass, har jeg som forsker med meg en førforståelse, samt at jeg allerede har en relasjon til informantene (Thagaard, 2018). Dette kan påvirke både formulering av spørsmål og de svar som informantene velger å gi. I tillegg har jeg et lite og åpent utvalg hvor det må foretas valg ved analysing av data som sikrer informantenes anonymitet, som igjen kan gå på bekostning av prinsippet om pålitelighet og etterprøvbarehet (Thagaard, 2018).

Valg av kontekst intervju foregår i har også betydning for innholdet i intervjuet, da intervjuobjekt vil opptre ulikt i kunstige og naturlige kontekster (Jacobsen, 2022). Jacobsen (2022) poengterer samtidig at det ikke finnes nøytrale kontekster, slikt at forsker må være bevisst kontekstens betydning for påvirkning i intervjuet. Siden jeg nylig sluttet i min stilling ved avdelingen, har jeg vært bevisst min egen rolle og hvilken påvirkning det kan gi. Under intervjuene har jeg forsøkt å innta en nøytral rolle, for å få frem informantenes egen forståelse. Flere av informantene har nok ikke sett meg som en nøytral utenforstående, men fremdeles en del av medarbeiderne i avdelingen.

4 Funn

I denne delen presenteres studiens resultater. Funn i datamaterialet blir fortolket opp mot problemstillingen:

Hvordan er sammenhengen mellom sykepleieres opplevelse av medarbeiderskap og tillit til ledelsen i prosessen ved implementering av medarbeiderskap? Opplevs medarbeiderskap som kontroll eller medvirkning?

Problemstillingen søker kunnskap gjennom forskningsspørsmålene:

- Hvordan påvirker sykepleieres tillit til ledelsen og erfaringer fra tidligere endringsprosesser forståelsen av medarbeiderskap?
- Hvordan påvirker medvirkning i prosessen sykepleieres forståelse av medarbeiderskap?

Jeg har valgt å knytte resultatene fra analysen opp mot forskningsspørsmålene.

4.1 Hvordan påvirker sykepleieres tillit til ledelsen og erfaringer fra tidligere endringsprosesser forståelsen av medarbeiderskap?

Alle informantene bringer selv opp tillit som en viktig faktor. De skiller på hvilken tillit de har til nærmeste leder og hvilken tillit de har til kommunens toppledelse og politikere. Det sees en sammenheng mellom erfaring og tillit. Erfaring med ledelsen i endringsprosesser og implementering av medarbeiderskap påvirker tillit til ledelsen. Funn viser også at sykepleiere er endringsvillig og de mener tilbakemeldingskultur har betydning når medarbeiderskap implementeres i organisasjonen.

4.1.1 Tillit til nærmeste leder og erfaring fra endringsprosesser

Alle informanter angir at de stort sett opplever gjensidig tillit til leder og til sine medarbeidere. Det kommer frem at tillit er en psykologisk tilstand hvor en aksepterer at en stiller seg sårbar overfor andre, uten at det nødvendigvis gis garanti for at forventningene blir møtt av den/de andre. Informant 6 sin tillit slik:

Men i utgangspunktet så har jeg bestandig tillit til folk. Ja, så tenker jeg at de må heller gjøre noe som gjør at jeg ikke får det ... Så har jeg opplevd noen ting som gjør at jeg ikke har til alle.

Også informant 2 beskriver tillit mellom leder og medarbeidere, og viser til en grunnleggende tillit, hvor en aksepterer at forventinger til andres tillit nødvendigvis ikke innfris: «Men det tror jeg hun generelt har. Og jeg har jo tillit til at hun gjør sin jobb også. Og det har jeg til mine kollegaer også. Jeg håper jo det at alle gjør det de skal gjøre».

Funn viser at informantene også tar ansvar for leder i sitt medarbeiderskap ved implementeringen og endringer som medfølger. På direkte spørsmål på tillit til leder ved implementering av medarbeiderskap, reflekterer informant 6 rundt dette. Informanten sier hun har tillit til sin leder, og konkluderer at det er urettferdig i forhold til nærmeste leder, at endringer som pålegges gjennomført fra øverste ledelse, skal påvirke hvilken tillit en har:

Det er sånn å si, lederne har jo også noen ledere som har bestemt noe som får konsekvenser for utførelsen av sitt lederskap. Ja, og det har vært litt uheldig, tror jeg. Urettferdig for mange. Jeg tenker at en ting er jo ... For hun og alt hun har hatt å gjøre. En annen ting er jo for alle forventningene vi har, og usikkerheten vi får.

Funn i datamaterialet viser at informantene likevel opplever at gjensidig tillit som er mellom nærmeste leder og ansatte, bidrar til at de føler høy medvirkning. Informant 2 beskriver dette slik:

Så egentlig så har man ganske stor medvirkning i... Ja, jeg føler jo mange ganger at jeg kan være med og bestemme små ting. Og så tenker jeg det viktigste som medarbeider, det er at man bidrar til at jobben blir gjort. Også gjerne at det er kvalitet.

Også informant 3 ser tillit til leder i sammenheng med medvirkning og forståelse av medarbeiderskap, og sier dette:

For min del, at jeg føler at ... Jeg gjør en jobb som jeg ser meninger i, og som jeg føler er ... Som gir meg noe. Og at jeg føler at jeg har innflytelse på de arbeidsoppgaver jeg

har, hva de skal være, og det jeg gjør har noe å si. Så da tenker jeg at det gjør at jeg føler at jeg er en del av et medarbeiderskap.

Når jeg sammenligner utsagn fra informantene, så kan det tyde på at de som har lengst ansiennitet i avdelingen, er de som har størst tillit. De har gjennom flere år opparbeidet seg en relasjon som bygger på gjensidig tillit og ansvar for medarbeiderskapet. De påvirkes ikke i like stor grad av følelser og påkjenninger, som de med mindre ansiennitet. Informant 1 som har lav ansiennitet gir en god beskrivelse av hvordan følelser dette skaper, som igjen får innvirkning på grad av tillit:

Men igjen så syns jeg på en måte at ledelsen burde være mer synlig. At de ser oss som mennesker. Og så er det jo det med at når man går inn og snakker med avdelingslederen, så sier man jo hva som er problemet, liksom, og forklarer hvis det er en situasjon som man på en måte ikke synes er så greit. Men samtidig så hører man jo ikke noe i ettertid. Så man vet jo ikke hva som er blitt gjort.

Utsagn fra både informant 1,4 og 6 kan tyde på at de ikke har opparbeidet seg den samme relasjon til leder. Informant 4 forklarer dette med relasjon til leder: «Så jeg har ikke så mye relasjon til [...]. Annet enn en skikkelse som kommer innimellom ... Sånn, rent ærlig».

Likevel så tyder funn at også de med minst ansiennitet opplever høy tillit og medvirkning både for seg selv og øvrige medarbeidere. Informant 6 sier følgende om dette: «Så jeg har jo inntrykk av at folk ønsker å være med og bidra til at vi skal ha en fin arbeidsplass».

Når endringer besluttes som følge av implementering av medarbeiderskap i avdelingen og de gjennomføres, så opplever alle informantene at de har en større påvirkningsmulighet. Det er rom for forhandling som igjen fører til at de har større tillit, større engasjement og høyere medvirkning i disse endringsprosessene. Som informant 2 sier: «Og så er det de små på avdelingsnivå, der har man. ... Det er litt man skulle ha sagt. Ja, litt mer forhandlings kort og påvirkning».

Informant 3 beskriver det slik:

Vi har jo de her møtene, og vi snakker jo ... føler jo at man får uttrykte som er. Det er jo egne vurderinger, sånn. At det er ... på det nivået synes jeg det fungerer greit. Der har man. ... der har man jo større ... en påvirkning.

Men også her etterspørres informasjon for å kunne delta i medarbeiderskapet. Som informant 1 sier:

... så tenker jeg jo at det som er viktig i form av ledelse, det er å informere litt mer. At de som jobber som sykepleiere, helsefagarbeidere, assistenter og alt sånt her, har litt mer informasjon om ting som skjer rundt. For det ser jeg ofte at det er det folk lurere på.

Også informant 5 etterspør mer informasjon, men ser dette i sammenheng med at det kan være utfordrende for leder som heller ikke alltid får informasjon fra sine ledere: «Man kan noen ganger få litt mer informasjon, synes jeg. Det er en viktig ting. Men det er jo ikke bestandig at den som er leder der heller har fått informasjon. Det blir jo vanskelig.

På tross av disse utfordringene angir alle informantene at arbeidsmiljøet er inkluderende og ivaretar medarbeidere, Både de med kortere og lengre erfaring. Informant 5 som har lang erfaring sier om avdelingens arbeidsmiljø:

Hvis man ikke har trivdes her, så har man sluttet. Så egentlig er det ikke så verst. Nei, det er egentlig så ... Positivt ... Arbeidsmiljøet, jeg vet ikke hva jeg skal si. I hvert fall så bidrar det til at man har lyst til å være.

Dette kan tyde på at de har høy tillit til nærmeste leder, også når det oppstår situasjoner som oppleves negativt for utviklingen av medarbeiderskap.

4.1.2 Tillit til øverste ledelse og erfaringer ved toppstyrte endringer

Alle informantene svarte at de hadde mindre tillit til toppledelsen ved implementering av medarbeiderskap, enn det de har til nærmeste leder. Altså kan avstand til ledelsen ha stor betydning for hvordan ansatte opplever medarbeiderskap. Her er skiller det lite i funn mellom informantene. Det kommer frem i datamaterialet at informantene er usikre på hvilke hensikter

øverste ledelse har, hva de ønsker å oppnå og om de har tenkt gjennom konsekvenser dette får for ansatte og tjenestemottakere. Disse momentene har stor betydning for tillit til øverste ledelse og hvordan det påvirker forståelsen og opplevelsen av medarbeiderskap.

Som informant 4 sa:

Det er lettere hvis du sier det, enn om det er en fra kommunen som sier det ... Det føles som et overtramp egentlig hvis det kommer fra noen utenfra ... Så hvis det kommer fra dine egne ... så er det lettere enn hvis det plumser opp fra en fremmed. Det tror jeg. For det er lettere å fordøye.

Denne uttalelsen henger samme med det som informant 5 sier om endringsprosesser som bringes inn av toppledelsen og politikere: «De aner ikke virkeligheten her.. de er jo på et helt annen plan. Og jeg vet ikke hva man kan gjøre der for å påvirke der. Det tror jeg er veldig vanskelig». Og senere: «Men de skjønner jo kanskje ikke hva de har stelt i stand. Nei de er langt unna virkeligheten».

Informant 5 er i sitatet over, tydeligst i sine beskrivelser av tilliten vedkommende har til øverste ledelse og politikere når de innfører endringer, og stiller seg undrende til om de vet hva de gjør. Hvordan kan de bestemme endringer som skal gjennomføres uten å ha kjennskap til kontekst endringer skal gjennomføres i og uten å involvere de som er direkte berørt. Avstand mellom øverste ledelse og ned til medarbeidere på avdelingsnivå er stor, noe som gjør at øverste ledelse er en mer usynlig ledelse som en ikke helt vet hvem er og dermed også er vanskelig å ha tillit til. Informant 5 som har lang ansiennitet, og som en tenker burde ha god kjennskap til hvem som defineres som øverste ledelse sier dette: «Men jeg vet ikke hvem som er ansvarlig egentlig, jeg vet jo ikke hvem som er øverst».

Altså er det vanskelig å ha tillit til noen en ikke kjenner, og når en ikke vet hvem som tar beslutninger som påvirker arbeidsplassen. Dette viser at informantene føler liten tillit til toppstyrte endringer, og føler liten påvirkning og medvirkning i beslutninger når disse innføres. De stiller seg undrende til om de vet hva de gjør, og savner begrunnelser og informasjon. Hadde de fått begrunnelse og informasjon, kunne det ha bidratt til at de hadde følt engasjement og involvert seg i større grad. Som informant 3 sier: «Men det hadde vært fint å få litt mer informasjon på forhånd, og kanskje få litt forklaring på hvorfor det blir sånn».

Tillit til øverste ledelse henger også sammen med erfaringer fra tidligere endringsprosesser. Alle informantene svarer at de føler på mindre engasjement og deltakelse ved endringsprosesser som iverksettes fra toppen i organisasjonen. De føler både mindre tillit til øverste ledelse og tar mindre ansvar for medarbeiderskapet ved toppstyrte endringer. Det savnes informasjon som gjør at de forstår hvorfor endringer iverksettes. De føler at det er vanskelig å kjenne på engasjement og vilje til deltakelse og involvering, uten en begrunnelse på forhånd. Uten dette føler de seg usikker på motiver for endring og hvilke konsekvenser det får både for medarbeidere og tjenesten. Hadde de følt at de ble møtt på dette, hadde de følt større medvirkning og engasjement. Informant 3 som har jobbet lenge som sykepleier i avdelingen sier følgende om dette:

Nei, det er som jeg sier ... åh, ja, ja, ok. Nå er det noe nytt igjen. Så er det liksom ... Hvor kommer det fra? At man føler at man har fått, tatt med i avgjørelsen om at det skal gjøres, de endringene ... Men ofte får man bare ... Ja, ja. Man er med på det lasset også.

Flere informanter nevner er erfaringer med endringer ikke alltid har vært til det bedre. Informant 2 forteller om to ulike endringer som er innført av øverste ledelse, og stiller seg undrende til deres motiver for å innføre endringer: «Jeg vet ikke om det har vært til det bedre ... Det er bare noe som skjer ... Nei, på begge de to så har vi egentlig ikke noe vi skulle ha sagt».

Også informantene som med kortes erfaring fra yrket og avdelingen, ønsker også mer informasjon. Selv om deres erfaring med øverste ledelse og endringsprosesser ikke har vart over like lang tid, har de gjort seg noen erfaringer. Både i forhold til informasjon og hvordan de forholder seg til endringer som er bestemt gjennomført. Informant 4 ønsker at alle samles når informasjon gis, og sier dette:

Da er det en nøytral setting ... Da får alle den samme informasjonen samtidig ... da er du utenfor og må akseptere det som skjer ... da er det ikke så mye påvirkningsmuligheter ... Men vi aksepterer det, eller så aksepterer vi det ikke, så finner vi en annen løsning forhåpentligvis.

Også informant 6 sier akkurat det samme om hvordan gjennomføring av endringer påvirker medarbeideres håndtering dersom det er mangelfull informasjon og endringene ikke aksepteres,

og konkluderer med at dette ikke er greit å gjøre: «Men jeg tenker jo at hadde det vært tilfelle, så hadde vi ikke brydd oss. Og det er jo ikke bra».

Man kunne kanskje tenke at disse medarbeiderne er mer lojale ovenfor arbeidsgiver, enn de med lengst ansiennitet. Men funn kan tyde på at endringer som de ikke forstår eller tenker ikke gir mening, enten omgås eller de kan la være å forholde seg til dem. Altså påvirker lav tillit til øverste ledelse på en slik måte at det oppleves å ha lite medvirkning ved implementering av medarbeiderskap og endringer i organisasjonen.

4.1.3 Endringsvillighet

Alle informantene enige om at endring er nødvendig, og de er motiverte for å delta i endringsprosesser. De har tro på at endring bringer med seg muligheter for å forbedre tjenesten og for å bedre medarbeiderskapet. Som informant 3 sa:

Det er jo noe med å kjøre seg fast i samme gamle sporet hele tiden. Men det er jo ikke å forandre på ting bare for å forandre på ting, det er jo heller ikke ... Men jeg tror det er lurt å gjøre noen endringer, sånn justering, etter hvert i hvert fall. Men det er jo fordi at ting rundt oss i systemet, og må. Folk vi gir tjenester til, av måten tjenestene. Utviklinga, det gjør at vi er nødt til å forandre på ting.

Og senere begrunnet informanten dette i at: «Det er jo sykere folk vi har med oss. Andre problemer enn tidligere. Så det er lurt å forandre oss. Så klart at det er et framtidsett behov som vi må begynne nå». Dette støttes også av informant 2 som sier:

Det tenker jeg ... i utgangspunktet synes jeg vi som jobber her er veldig endringsvillig. Det synes jeg. Det er stor fleksibilitet i arbeidsstokken. Så det er en fin plass. Jeg tenker at man må jo være villig til å gjøre forandringer. Spesielt hvis man tenker at det er bedre for hverdagen, for oss som jobber her, og hvis det er bedre for pasienten.

Likevel oppgir de alle å føle resignasjon og passiv deltakelse når de føler at de ikke forstår bakgrunn for endringer, føler på manglende tillit til de som har bestemt endring og manglende informasjon er til hinder for å delta. Informant 6 har med seg erfaring fra tidligere endringsprosesser fra annet yrke enn sykepleieryrke, og har erfaringer med at man i endringsarbeid ofte vil tale tjenestemottakernes sak og ikke arbeidsgivers, og i ytterste

konsekvens ikke bryr seg om å gjennomføre endring. Denne informanten reflekterer rundt kunnskap til og fra kontekst i oversettelsen, og hva som skal til for en mer vellykket implementering. Informanten sier følgende:

Men så tror jeg også at begrunnelsen er veldig viktig å ha med. Altså at man får vite hva de vet fra før av. Hva vet de egentlig? ... Hva slags opplysninger har de hentet inn før de bare bestemte dette? Og så tenker jeg at hvis de ikke visste noe, så hadde de ikke hatt noe tillit til at dette var, altså, hallo. Er det bare pengene liksom? Men hvis de hadde hentet inn noen grunner, at de hadde noe faglig å begrunne det med, og da så har du blitt mer, ok, jeg skjønner hva du sier, men da må vi endre på det også, fordi at det kommer til å bli et problem. Så mye beror både på det med kommunikasjon, informasjon, at man får forklaring på hvorfor, og at man føler at man har en reell mulighet for å gi en tilbakemelding på hva man tenker om det.

Funn viser at informantene opplever at det tidvis er mange endringer på en gang, kanskje for mange. Slik at mange endringer som forsøkes innført ved implementering av medarbeiderskap, oppleves å stoppe opp, da det er mange rutineoppgaver som tar mye av oppmerksomheten i det daglige. Alle informantene oppgir at det innføres stadig flere spesialiserte oppgaver og prosedyrer for sykepleierne, uten at det nødvendigvis følger med økte ressurser med disse. Det blir rett og slett for mange ting som skjer samtidig, slik at de kan oppleve å bli litt «endringstrett» på grunn av stress og påkjenninger. Dette har stor innvirkning på informantenes deltakelse og involvering når slike negative følelser bringes frem. Som informant 3 sier:

Det er veldig mye store ord og store planer. Men det blir mye med planer og mye prat, Så det kommer lite ut av det, synes jeg. Ja, folk skriver opp ting, og det snakkes om, men så er det ikke noe sånn at det er noen som tar ansvar, så da forsvinner det bare i luften.

det er borte. For det er så mye annet som må gjøres. Som vi liksom har innarbeidede rutiner på allerede.

Dette bemerkes også av informant 2, som synes fokus på prosedyrer tar over for pasientrettet fokus: «Nå synes jeg det at vi er opptatt av prosedyrer».

4.1.4 Tilbakemeldingskultur i avdelingen

Alle informantene bringer selv opp dette med kultur for tilbakemelding. Medarbeiderskap sees som en forlengelse av en kultur for tilbakemelding som allerede har eksistert i organisasjonen. De er på dette området delt i forhold til hvilke oppfatninger de har, noen mener avdelingen har godt kultur for tilbakemelding mens andre mener at det mangler. Dette er noe informant 6 som er blant de med minst erfaring fra avdelingen har observert, og sier følgende: «Jeg tenker jo bestandig at sånn er det, det skal man kunne gjøre, men så har jeg litt inntrykk av at det er litt delte mening her».

I avdelingen opplever de fleste informantene arenaer for å gi og motta tilbakemeldinger. Det nevnes tverrfaglig møter og forbedring tavle. Som informant 3 sier: «Jo, det gjør vi jo. Vi har jo de her møtene, og vi snakker jo ... Føler jo at man får uttrykte som er ... Det er jo egne vurderinger, sånn». Også informant 2 mener det er kultur for tilbakemeldinger og forhandling rundt arbeidsoppgaver, men det er mer gjennomføringsevnen som kan være fraværende:

Men det er kanskje den røde tråden som blir litt borte innimellom, at det skal vært fulgt lenger opp enn det som det har vært gjort ... Det er kanskje verre å få det gjennomført, at det blir en del av hverdagen.

Og senere:

Jeg har tenkt kanskje vi skulle hatt, når vi har sånn tavlemøter, liksom uten at man skal gjøre et sånn stort nummer av det, men liksom alle skal bidra og alle er viktig ... Og kanskje også høre konsekvensene av ... Når ting ikke blir ...

Også informant 3 er inne på det samme og ønsker mer tilbakemeldinger for å føle at den jobben som en gjør har betydning og at den enkelte medarbeider har en følelse av å være viktig for å ville engasjere seg. Informant 3 sier følgende: «Det er noe med å få tilbakemeldinger på at man føler at den jobben man gjør er viktig, og at man gjør fornuftige ting».

Informant 5 er noe delt i hva hun mener om tilbakemeldingskultur i avdelingen, og ser dette som et ubenyttet potensial for forbedringer:

Det kan jo være ting som man virkelig kan utvikle seg på. Ja, vi trenger jo tilbakemelding hvis vi skal endre oss og bli bedre. For det er jo ikke bestandig vi vet hva vi trenger å endre, for man blir jo litt blind på seg selv. Ja, og det er viktig at man kan få luftet ting, og det som man kommer og sier er negativt, det trenger ikke å være det. Kan jo utvikle seg til å være positivt. Man kan ta tak i ting.

Altså er kultur for tilbakemelding noe som forstås av informantene å ha påvirkning på ansattes forståelse av medarbeiderskap og tillit til ledelsen. Tilbakemeldingskultur, dersom det legges til rette for en god praksis av denne, vil kunne bidra til høy medvirkning og en positiv forståelse av medarbeiderskap, som bidrar til inkludering og deltakelse. Det påstås av informantene at de ønsker tilbakemeldinger på jobben de gjør, for å føle at det de gjør er viktig, samt å følge opp at arbeidsoppgaver blir utført slik de skal. Tilbakemeldingskulturen sees på er virkemiddel til å implementere og utvikle et godt medarbeiderskap, og bygge tillit til leder og medarbeidere. Analysen finner ikke at det skiller noe på denne kategorien i forhold til ansiennitet. Dette fordeler seg likt mellom de med høy og lav ansiennitet i avdelingen og yrket.

4.2 Hvordan påvirker medvirkning i prosessen sykepleieres forståelse av medarbeiderskap?

Svar fra informantene i studien viser at de alle føler at de har en reell mulighet for medvirkning i det som forsøkes implementert i avdelingen. Dette viser seg i hvilken rolle sykepleiere har i medarbeiderskapet, rammer for tjenesten, kompetanseheving, delegerte oppgaver og informasjon. Informantene foreslår selv å benytte sykepleiere som endringsagenter for å få gjennomført endringer, og mener dette vil ha positiv innvirkning på implementering og utvikling av medarbeiderskap.

4.2.1 Sykepleieres rolle i teambasert medarbeiderskap

Alle informantene beskriver medarbeiderskap som noe som skjer i tverrfaglige team, hvor alle må ta et felles ansvar for samarbeid for å få jobben gjort. Informant 1 beskriver medarbeiderskap som å jobbe i team:

..., men det jeg legger i det er jo det at man jobber som et team». Og senere forklares team med: «Og at man på en måte kan sette seg ned som et lag, alle sammen, og det er

en stor læring. Og på en måte finne ut hva vi gjør bra, hva vi gjør dårlig, hva vi kan gjøre annerledes. At man igjen jobber mot det samme målet.

Informant 4 forklarer det slik hvorfor vi danner team:

Hvis vi går tilbake, langt tilbake i tid, når mennesker var først bygget, så var det naturlig å danne et fellesskap for å overleve. Det er jo sånn vi overlever i arbeidsmiljøet med ordentlig samarbeid. Medarbeiderskap. Så jeg tror det er bare instinktivt egentlig for oss å gjøre dette.

Mens informant 6 tenker at alle likevel har en viktig rolle og lik mulighet for å bringe inn noe nytt i medarbeiderskapet, men er usikker på hvordan det oppleves av andre faggrupper:

Jeg som sykepleier tenker jo ikke at mitt ord eller min utdanning er viktigere enn noen andres. Jeg tenker jo at alle er kjempeviktig for å få hjulene til å gå rundt. Da mener jeg jo alle fra de som står på kjøkkenet til de som er assistenter eller helsefagarbeidere eller fysio. Alle har jo en rolle. Og det tenker jeg jo at gjelder her også, for det er jo en arbeidsplass. Vi er jo ikke rangert at noen er over, hvis du skjønner hva jeg mener.

Informant 5 er inne på det at alle har ulike arbeidsoppgaver og roller i et medarbeiderskap og team. Sykepleiere har andre oppgaver enn øvrige personell, så det burde vært en tydeligere avklaring av roller i avdelingen for å unngå konflikter på grunn av misforståelser. Spesielt nå som det er vanskelig å rekruttere sykepleiere i den offentlige helse- og omsorgstjenesten: «Ja, man er jo et team her, og det er klart her er jo marginalt med sykepleierressurser. Ja, og det er jo blitt mer marginalt om årene».

Og senere beskriver informantene funn fra deltakelse i tjenestesign:

Vi har jo snakket en del om rollene våre. For der er det jo også en del man er ikke klar over. Rollene til de forskjellige. Der er det en del, det har jo med medarbeiderskapet å gjøre ... at man ikke vet hva de andre har egentlig da, og ta seg til. For eksempel at det er mye dokumentasjon og skrivning og evaluering og masse sånt.

Dette henger sammen med det informant 3 sier om uavklarte rolle og oppgavefordelinger, som har vært tema etter innføring av medarbeiderskap som organisasjonside i avdelingen:

Jeg tenker kanskje at det har hatt større betydning for andre faggrupper enn for sykepleie faggruppen. Vi har såpass spesialiserte oppgaver, at jeg tenker at det kan hjelpe fagarbeidere som har blitt mer klar over sine oppgaver og fått mer kjennskap til det, enn de man har tidligere. Jeg vet jo ikke, sykepleieroppgavene og sånt, har sannsynligvis vært litt mer klare definert enn de andre sine.

Altså viser funn at de med minst erfaring fra yrket og avdelingen er mer generell i sin forståelse av roller og oppgaver, og vektlegger fellesskapets betydning hvor alle er like viktige. Mens de med lengst erfaring ser betydning av å ha avklarte roller og oppgaver, samt at disse er kjent for alle medarbeidere for å unngå konflikter og misforståelser som påvirker arbeidsmiljøet, tillit og medvirkning i medarbeiderskapet. Informantene engasjerer seg i å utvikle egen avdeling, både for sin egen profesjon, men også for øvrige faggrupper og ansatte. De er engasjerte både når det gjelder utvikling av eget fag og utvikling av arbeidsplassen.

4.2.2 Rammer

For å sikre kvalitet i tjenesteproduksjonen har avdelingen utarbeidet egne prosedyrer i tillegg til kommunens felles faglige prosedyrer. Samtlige informanter har en positiv innstilling til disse, og ser det som en mulighet for medvirkning ved at de får gjort de oppgavene de skal. Altså har de tillit til at ledelsen har innført disse med gode hensikter for å sikre ansattes medvirkning. De har alle en oppfatning av at rutiner er bra for arbeidsplassen. Som informant 1 sier:

Og da når man blir litt mer kjent i avdelingen, så kommer man jo inn i rutinen og blir kjent med alle som jobber der. Nei, jeg opparbeider meg jo egne rutiner på ting, og lager rutiner så det skulle bli bra for arbeidsplassen. Og gjorde det til en del av rutinen for alle.

Mens informant 3 sier følgende om prosedyrer og rutiner: «Men det har jo inngått mer i det daglige arbeidet».

Altså oppfattes rutiner og prosedyrer som nødvendig i utførelse av tjenesteproduksjon.

Informant 2 er noe skeptisk til om alle toppstyrte endringer er til det beste for pasientene, og mener at det noen ganger fokus på prosedyrer går foran pasientrettet arbeid. Likevel er informanten positivt innstilt til prosedyrer og sier dette om det:

Det er kanskje på en måte bedre for oss at vi skal ha gjort alt det vi er pålagt å gjøre». Og senere i intervjuet: «Nei, jeg tenker at det er en bevisst gjøring, og det tenker jeg at det er bra. Og det er en tenkning som sagt, det skulle ha vært repetert litt imellom, at man har det egentlig i fokus.

Informant 5 er tydelig på at i et hektisk arbeidsmiljø, slik som det er i avdelingen må det være visse rammer for å sikre forsvarlig helsehjelp. Det er fort gjort å glemme rutiner, slik at disse bør en påminnes om jevnlig. Informant 5 sier følgende om dette:

Det er jo et verktøy for å gjøre kartleggingen som man da skal gjøre når vi har utrednings- og kartleggingsopphold på pasientene. Så skal jo vi gjøre en del ting, og det blir man påmint, man ser det der, man har det i system. Ja, det er et verktøy. Ja, det er jo sikkerhet for pasienten også at du fanger opp ... Pasienten har jo krav på å bli forsvarlig ivaretatt her.

Også informant 6 er positiv til prosedyrer og rutiner, men synes systemet for å finne frem til disse noen ganger kan være komplisert. Da det kreves å vite hvor en skal lete i kommunens digitale systemer. Også denne informanten ønsker seg hyppigere oppfriskning av disse:

At det er fint at vi har det, men at det må være litt mer tilgjengelig, og så må det være litt mer at vi faktisk går gjennom det. At vi frisker opp at vi har det, hvor vi har det, og hvorfor vi har det. Og da tenker jeg litt sånn at du ikke gjør det en gang i året, fordi vi er det som gjør bytte av folk. Så jeg tenker at sånne ting burde friskes opp ofte. Økt fokus på opplæring i rutiner og prosedyrer.

4.2.3 Kompetanseheving

Kompetanseheving i form av kollegastøtte og faglig oppdatering oppgis å være viktig for å legge til rette for medarbeideres muligheter for medvirkning. Dette er noe som tas opp av informantene, både at det finnes og at det er noe som er ønsket mer av.

På spørsmål om hvilken betydning kompetanse har for medarbeiderskapet nevner de fleste informantene internundervisning som et viktig bidrag til dette. Informant 2 sier dette om kompetansens betydning:

Det har nok mye å si for det som blir gjort her. Oppgaver og sånt. Jeg synes jo [...] har bidratt til at vi har fått en veldig bra kompetanse. Og det at vi har undervisning eller forelesninger hver onsdag generelt synes jeg er veldig bra. Og det tror jeg er med å skape sammenhold tverrfaglig også.

Dette henger sammen med det som informant 5 sier:

Jeg har jo vært på noen kurs og sånn, og det får man. Det er jo internundervisning og sånn. Ja, det synes jeg er bra. Nå har vi de her hver onsdag. Du kan ta opp hva du vil, eller ønske hva du vil. Det er jo kjempebra.

Informant 1 er den eneste som ikke nevner kompetanseheving, opplæring og støtte, og til slutt på direkte spørsmål svarer at det ikke finnes tiltak for dette i avdelingen. Likevel tar informanten selv opp flere aktiviteter som tyder på at det finnes tiltak for dette, noe som kan tyde på at ikke alle har et bevisst forhold til hva som ligger i begrepet kompetanseheving og hvordan dette viser seg i aktiviteter i avdelingen. Eller at dette kan være et uttrykk som resultat av tillit til ledelsen og medvirkning i implementering av medarbeiderskap.

Informant 4 tar spontant opp at avdelingen tar godt vare på de som kommer inn ny som sykepleier i avdelingen, og mener kollegastøtte er viktig for å føle trygghet før en har funnet sin plass med følgende utsagn:

Jeg hadde jo min makker, som nå var [...], hun tok meg veldig godt med. At noen liksom, ok, du henger på meg. I stedet for at, gjør en jobb og kom og spør. Det er mer det at noen liksom, nå skal vi bli kjent, nå skal vi jobbe i lag, så skal jeg vise deg rundt. I stedet for at du blir etterlatt til din egen hånd.

Og senere begrunner informanten dette med følgende utsagn:

Hvis ikke så vil du ikke ha lyst til å jobbe, hvis du ikke føler at noen veileder deg de første dagene til at du kan stå på egne ben. Spesielt jeg som er nyutdannet, tenker jeg ...

Så jeg vil si det har mye å si hvor du er henne. Hva som allerede er etablert, typen miljø, kulturen og arbeidsplassen.

Informant 6 nevner flere aktiviteter som har vært som KlinObs og tjenstedesign, og mener at dette kom som resultat av behov for kompetanseheving av alle medarbeidere og sier følgende om medarbeideres engasjement:

Så jeg har jo inntrykk av at folk ønsker å være med og bidra til at vi skal ha en fin arbeidsplass. Det er jo et godt tegn når ingen melder at de ikke vil være med lenger på et sånt prosjekt.

Informant 4 ser flere heldige effekter av fokus på kompetanseheving hos medarbeidere. At resultater av kompetanseheving viser seg som avlastning for sykepleiere og økt kompetanse hos øvrige medarbeidere. I tillegg mener informanten at opplæring og kompetanse er viktig for å unngå overbelastning av ansatte. Informanten sier følgende om dette:

I og med at vi har KlinObs, så har vi jo kunnet delegere andre oppgaver. Innkomstprøver og sånt til assistenter. Når du er nødt til å gjøre noe annet samtidig. Så det har lettet vår arbeidsbyrde til å kunne sende både studenter og assistenter til å ta disse innkomstprøver så vi kan fortsette med.

Og senere:

Vi ser jo at det er flere som har ønsket om å ta en høyere utdanning. Vi har jo to stykker, kanskje tre. To av dem som går for en høyere utdanning, og som er veldig interesserte i å gjøre arbeidsoppgaver som er litt mer faglige. Kompetanseheving er viktig. Både for avdelingen og den enkelte. Så det er jo en vinn-vinn.

At ufaglærtes kompetanseheving er viktig i medarbeiderskapet nevnes også av informant 3, som i slutten av intervjuet kommer med en viktig erkjennelse for seg selv med utsagnet:

Nå merker jeg at jeg valgte å snakke om de som har en fagutdannelse. Vi har jo veldig mange som ikke har det. Som ikke har den ... kompetansen deres er også viktig i et medarbeiderskap. Det er jo kjempeviktig. Vi hadde jo ikke klart oss uten dem.

Kompetanse gir også makt til å kunne kontrollere medvirkning. Det gir makt både til ledelsen, men også til medarbeidere. Informant 4 er den som reflekterer rundt dette på spørsmål hvordan kompetanse kan bidra til å kontrollere for medvirkning.:

Jeg kan kontrollere like mye som ledelsen egentlig. I og med at jeg har en høyere rolle, sier jeg i gåsetegnet. For du får jo en makt uansett hvor du er. Men det er hvordan du bruker den. Det er egentlig bare på hva du gjør. Så det er jo veldig bra å bruke den for å kontrollere andre.

4.2.4 Delegerte oppgaver

Alle informantene påpeker at oppgavene kontinuerlig endrer seg for alle medarbeidere, i tråd med endringer og ser at dette kan oppleves utfordrende på grunn av ulik kompetanse. Ifølge informant 1 så får sykepleiere stadig flere delegerte oppgaver, og dette påvirker medarbeiderskapet:

Det handler ikke om profesjon, det handler ikke om hvordan utdannelsen man har. Man har bare forskjellige oppgaver i hverdagen. Men samtidig så vil vi det beste. Man jobber mot det samme målet. Men man merker jo også at man får mer og mer oppgaver som sykepleier. At legen forsvinner mer og mer, for eksempel. Og vi skal gjøre flere prosederer. Så man føler på en måte at man ... Det føltes i hvert fall sånn at sykepleierne sitter mye bak skjermen, og helsefagarbeideren og assistentene springer.

Dette henger sammen med informantenes følelse av dårlig samvittighet når de ikke får utført alle sine oppgaver i løpet av arbeidsdagen. Som informant 2 sier: «Og så er det noe det at du får noe du skal gjøre, og så vet du at det blir tilgjort, og det er ikke noe god følelse».

Alle informantene i undersøkelsen angir at de på en eller annen måte har fått delegerte oppgaver fra leder i form av ny stilling, knyttet til en spesiell kompetanse, deltakelse i prosjekt eller spesielle aktiviteter i avdelingen. Å få delegerte oppgaver oppleves positivt og gir muligheter for medvirkning hos alle informantene. Som informant 3 enkelt oppsummerer dette: «For min egen del har det iallfall fått litt mer eierskap til jobben, og fått litt mer påvirkningskraft».

Og som informant 2 sier som har en spesiell delegert oppgave:

Ja, sånne små ting, så føler jeg jo at jeg har litt frihet i hverdagen. Også sånn at, som sagt, jeg er jo opptatt av (...) og sånt, og kan få gjort det, og det synes jeg jo er veldig bra. Så jeg føler jeg har en hel del jeg skal ha sagt i hverdagen.

Det kan likevel oppleves noe utfordrende å få delegerte oppgaver. Både å avklare forventninger og ansvar som medfølger med øvrige medarbeidere, slik at arbeidsbelastningen blir håndterbar og rettferdig. Informant 5 sier følgende om hvor utfordrende dette kan oppleves: «Det skal noe ryggrad til å stå i det. Det er forventningspress på alle kanter».

Også informant 4 sier om dette:

Da er det litt vanskelig å organisere seg. Samtidig som det andre sykepleier føler seg litt... At du går og springer og gjør andre oppgaver, så koker det i avdelingen. Så det er litt det der... Så skal du slippe andre til ... Men så lenge du gir dem en god opplæring på hva de skal gjøre, så går det som regel greit.

Og på slutten av intervjuet sier informant 4 dette om det å dele på å ha ansvarsvakt, delegere oppgaver på medarbeidere slik at det i den store sammenhengen oppleves å være rettferdig: «Vi har jo forskjellig ansvar. En har ansvar den ene dagen, og en annen en annen dag. Vi gjør det samme, for det ansvaret er å ivareta personellet. Det er viktig at det ikke blir utferdig».

Dette henger sammen med det som informant 6 sier, at det kan oppstå uenigheter på grunn av uavklarte forventninger til roller og oppgaver. Det er viktig at det oppleves rettferdighet i det som gjøres og i fordeling av arbeidsoppgaver:

At det er for mye etter en gruppe, og så har du en annen gruppe som blir sur for at du ikke bidrar på andre ting, fordi at de ikke vet hva som er din ... Ja. Dine oppgaver. Ja, din rolle. Og det tror jeg er en utfordring.

4.2.5 Informasjon

På spørsmål som omhandlet informasjon angir alle informantene at de ønsker seg informasjon, for å kunne medvirke. Både muntlig informasjon og skriftlig da spesielt referat etter møter som har vært. Manglende og mangelfull informasjon skaper usikkerhet og negative følelser. Informant 1 uttrykker det slik: «At man har litt mer informasjon om sånne ting. Men man føler alltid at man lever i litt uvisshet. Så vet man ikke hva som skjer videre».

Informant 2 er den eneste som sier at det til tider kan komme for mye informasjon på en gang, og ønsker at informasjon gis mer konkret og direkte: «Noen ganger er det veldig mye informasjon som kommer, og så glir det litt ut. Jeg som person synes det, er veldig greit å få det sånn som vi har hatt det på forbedringstavlen. At det er veldig konkret».

Informant 1 er den av informantene som er mest opptatt av det relasjonelle mellom medarbeidere og leder, og hvilken betydning informasjon har for at medarbeidere skal føle seg sett og være viktig for utvikling av avdelingens medarbeiderskap. Denne informanten sier følgende om dette:

Er de mer informert om hva som skjer, hva som faktisk skjer litt over for de som jobber på gulvet. Eller som sykepleiere, og som sier selv at de jobber på gulvet. At de har litt mer innsikt, så tror jeg de føler seg mer verdsatt som ansatt. Åpenhet er egentlig også en viktig del.

Noe av utfordringen med å nå ut til alle med informasjon, skyldes at alle jobber turnus. Det vil alltid være noen som har fri, når informasjon gis. Dette er noe som både informant 4 og 6 sier. Informant 6 forklarer dette slik:

Og så tenker jeg også at når jeg jobber sånn som jeg gjør, og det er turnus, så vil ikke alle være til stede samtidig, og sånn er det. Men da tenker jeg at du informerer de som er der, og så har du et skriv du sender ut til alle, sånn at alle faktisk får denne informasjonen. Og det tror jeg kanskje er en ting jeg savner her på huset. At er du ikke der, så får du det ikke med deg. Da går det via via, og så er du ikke helt sikker på hva som egentlig gjelder.

Videre sier informant 6 at: «Vil du at det skal være en positiv endring, så må du gi informasjon, og du må begrunne det, altså du må informere». Noe som også støttes av informant 3 som sier: «Men det hadde vært fint å få litt mer informasjon på forhånd, og kanskje få litt forklaring på hvorfor det blir sånn».

Dette viser at informasjon er viktig for at medarbeidere skal kunne medvirke. Funn kan tyde på at organisasjonen mangler planer for kommunikasjon, og at kommunikasjon nedover i organisasjonen og på avdelingsnivå er noe ustrukturert og tilfeldig. Dette kan igjen ha innvirkning på de ansattes medvirkning og tillit til ledelsen, om den er høy eller lav. Ingen av

informantene sier noe som kan tyde på at de tenker at ledelsen har noen bevisste baktanker med måten kommunikasjon håndteres på. Det er kun informant 5 som på direkte spørsmål om hva denne tror arbeidsgiver ønsker å oppnå med mangelfull informasjon, som etter å ha tenkt litt svarer at det kan jo tenkes at det er å begrense støy og medvirkning for å få innført endringer: «Ja, det kan jo være en måte å bare få innført noe. At du ... En måte ha kontroll på for å få gjennomført noe». Og litt senere: «Det er selvfølgelig en måte å få gjennomslag før. For da er det, uten støy. Da begrenser du medvirkning».

4.2.6 Sykepleiere som endring agenter

Alle informantene uttrykker vilje til endringsarbeid og ser nytte av det for å imøtekomme fremtidens behov for helse- og omsorgstjenester. De opplever seg selv og sine sykepleiermedarbeidere som svært fleksible og endrings proaktive. Informant 6 begrunner dette slik:

Altså, det er jo bare å se på hvor mange unger som fødes og hvor mange eldre som er. Ja, vi må endre oss for å klare å fungere. Ha et veldig fungerende samfunn. Ja, og da må vi være effektive, men på en god måte, tenker jeg. Jeg tror i hvert fall vi vil det. De fleste sykepleiere ønsker jo det beste for sine pasienter. Og da tenker jeg jo at du automatisk søker etter løsninger som vil fungere for dem. Og sånn som her også, så prøver man jo å komme med forslag til hva som kan fungere for dem.

Altså ser denne informanten at sykepleiere fint kan inneha rollen som endringsagenter og være ildsjeler. Og videre så påpeker informant 6, som den eneste, at avdelingen trenger oppnevnte endrings agenter som står for implementering av endringer og at dette må være lederforankret for å sikre medarbeideres engasjement:

Men jeg tenker jo at det må komme i fra ledelse at nå skal det være sånn her, og vi skal prøve det ut ... Så jeg tenker at det må jo starte øverst. Og så hvis du klarer å få den ballen til å rulle, så tror jeg det er mye lettere at folk hiver seg på. Hvis de klarer å se hvorfor. Og ser hva som kanskje blir bedre. Og ser at deres mening har betydning. Da tror jeg folk kommer på. For jeg tror at det viktigste er at folk føler at de blir sett. Og hvis da det de sier blir hørt og sett, så tror jeg jo at folk er veldig villige til å delta.

Og senere på spørsmål om hvem som skulle inneha en slik rolle svarer informant 6:

At det ikke var leder, men at det var noen som var ... Jeg tenker at ... Tilgjengelig, altså jobber i avdelingen hele tiden. Ja, også tenker jeg best at jeg hadde blitt informert fra ledelsen om at hør her, sånn her, og henvend dere her. Hvis det ... Så tror jeg jo at det er litt lettere, for da vet man jo hvem og hva og hvordan.

Informant 3 snakker også om sykepleiere som naturlige endringsagenter når endringer skal implementeres i avdelingen, og begrunner det slik:

Det tror jeg ligger noe med utdannelsen og den rolleforståelsen sykepleieren har. Faktisk. Man er opplærte at man skal ha den der ... Eller, ja, at det er en del av utdannelsen fra begynnelsen. Det kliniske blikket, med helhetlig tilnærming. Jeg tenker sånn som ... andre faggrupper, som fysi og ergo, for eksempel, de er veldig fokuserte på sine ... Eller, sitt. Sine fagområder. Men sykepleierne er mer sånn, prøver å holde hele ... Gangen i alt. Holde litt tak i alt.

4.3 Oppsummering

Oppsummert finner jeg at alle informantene oppgir å forstå medarbeiderskap som hvordan en forholder seg til arbeidsoppgaver, arbeidskollegaer og til leder, noe som også analysen gjenspeiler. De viser at de tar ansvar for arbeidsoppgaver, for arbeidskollegaer og arbeidsgiver i form av nærmeste leder. De ser på medarbeiderskapet i avdelingen, som et teambasert medarbeiderskap. Medarbeiderskap kan være både godt, og mindre bra alt etter hvordan samspillet er mellom leder, kollegaer og arbeidsoppgaver. De ønsker alle at medarbeiderskap som tema ble snakket oftere om, for å skape en felles forståelse. Informant 6 oppsummerer dette fint for hva alle informantene sier med sitt utsagn: «Nei, jeg tror ikke egentlig vi snakker om det. Det er bare et ord som alle har hørt. Det er litt ulikt, hva vi legger i det. Det tror jeg».

Videre viser analysen at tillit og deltakelse er sentralt for hvordan medarbeiderskap forstås. Informantene har en grunnleggende tillit til medarbeidere, ledere og organisasjonen, frem til at det skjer hendelser hvor de opplever tillitsbrudd. De har størst tillit til de som er nærmest som medarbeidere og avdelingsleder. Og minst tillit til kommunens toppledelse og politikere. Altså er involvering av nære ledere og medarbeidere viktig for hvordan ansatte opplever medarbeiderskap. Det som har størst betydning for å etablere tillit er god struktur og rutiner for informasjon i forkant av gjennomføring av endringer, i tillegg til involvering før beslutning om

endring tas. Det gjelder alle typer endringer, uavhengig av hvem som har besluttet de. Ansatte med høy ansiennitet har høyere og mer stabil tillit til ledelsen på grunn av erfaringer med ledelsen, enn ansatte med lav ansiennitet. Emosjonell belastning har større innvirkning på ansatte med lav ansiennitet, og dette kan ha betydning for deres opplevelse av tillit til ledelsen og hvordan de involverer seg i gjennomføring av endringsprosesser. Informantene ønsker involvering, slik at de både kan gi og få tilbakemeldinger, slik at de føler engasjement, deltakelse og har muligheter for å påvirke beslutninger som tas.

Videre ser informantene det som nødvendig med endring av helse- og omsorgstjenesten for å imøtekomme fremtidens behov. De ser på seg selv som endringsvillige og engasjerte medarbeidere i å utvikle et godt medarbeiderskap, dersom det legges til rette for deltakelse og tillit i prosessen. De ser sykepleiere som viktige medarbeidere og oversettere av medarbeiderskap, som kan være endringsagenter og ildsjeler, og bidra til støtte for leder i å drive dette arbeidet så lenge det er godt lederforankret.

Analysen viser få tegn på at implementering av medarbeiderskap som organisasjonside og ledelsesmodell oppleves som kontroll. Det nevnes av informanter på direkte spørsmål at arbeidsgivers manglende informasjon kan være en måte å kontrollere på og forhindre støy, men dette er ikke noe som noen har tenkt på som kontroll. Rutiner og prosedyrer som styrer arbeidet og arbeidsoppgavene, sees på som verktøy for å få gjort det en skal i en hektisk hverdag. Stort sett så opplever informantene høy medvirkning i det som skjer på avdelingsnivå. Toppstyrte endringer har de mindre påvirkningsmuligheter på og lavere medvirkning, men disse kan en håndtere ved å velge å delta, velge å omgå eller overse alt etter hvilke endringer det er. Jeg velge å avslutte oppsummeringen med sitat fra informant 4 som mener at kontroll, det har både arbeidsgiver og arbeidstaker: «Jeg kan kontrollere like mye som ledelsen egentlig. I og med at jeg har en høyere rolle, sier jeg i gåsetegn. For du får jo en makt uansett hvor du er. Men det er hvordan du bruker den».

5 Drøfting av hovedfunn

Hovedfunn i analysen drøftes opp mot teori i kapittel 2. Funns sees opp mot problemstillingen; Hvordan er sammenhengen mellom sykepleieres opplevelse av medarbeiderskap og tillit til ledelsen i prosessen ved implementering av medarbeiderskap? Opplevs medarbeiderskap som kontroll eller medvirkning?

5.1 Tillit og medarbeiderskap

Datamaterialet viser at informantene har en grunnleggende tillit til ledelsen. Dette viser at rapporten som OECD Society at a Glance (2016) har publisert, og tillit som et av fenomenene ved den skandinaviske ledelsesmodellen og medarbeiderskap (Velten, 2022) også gjelder for informantene i undersøkelsen. Dette samarbeidet baserer de på gjensidig tillit og ansvar for arbeidsgiver, arbeidskollegaer og arbeidsoppgaver, som Velten (2022) beskriver som et forpliktende samarbeid, med en tillitsbasert ledelse.

Informantene i undersøkelsen viser en forståelse for at de i utgangspunktet har tillit, men at denne lar seg påvirke i samhandling med andre. Dette stemmer godt overens med definisjon på tillit til Rousseau et al. (1998), som definerer tillit som en psykologisk tilstand med positive forventninger, som nødvendigvis ikke innfris. Alle oppgir å ha tillit til nærmeste leder. De med lengst ansiennitet i avdelingen har størst tillit, og de med kortest ansiennitet begrunner dette med relasjon som må opparbeides over tid til nærmeste leder som viktig for å bygge stabil tillit. Dette støttes av Lines et al. (2005) som i sin undersøkelse finner at negativ effekt av emosjonell belastning på tillit til ledelsen, kan modereres i positiv retning av ansiennitet.

Fem av informantene i undersøkelsen kommer med utsagn som kan tolkes slik at de også tar hensyn til leders komplekse rolle i organisasjonen, når de vurderer grad av tillit til nærmeste leder. Det skal mer til for tap av tillit til nærmeste leder, og mye lavere terskel for tap av tillit når det gjelder øverste ledelse. Det kan tolkes som at de tar hensyn til og ansvar for at også leder opplever å kunne oppleve tvetydighet i medarbeiderskap for om det forstås som medvirkning eller kontroll, som denne utsettes under fra øverste ledelse. Dette sitatet fra informant 5 viser til at denne tolkningen er mulig: «Jeg vet ikke, det varierer vel, det må vel være vanskelig i forhold til. Og de som hun har over seg ... og den her, jeg skjønner at denne balansegangen, den er jo vanskelig».

Datamaterialet viser funn for at nærhet til leder både når det gjelder fysisk avstand, oppfattet sosial avstand og oppfattelse av oppgaveinteraksjonsfrekvens påvirker hvordan ledere oppfattes av sine ansatte (Antonakis & Atwater, 2002). Som allerede nevnt så viser informantene høy tillit til nærmeste leder. Tolkning av datamaterialet kan tydes slik at de alle har lav tillit til øverste leder, da disse lederne oppfattes som mer fjern. Som dette utsagnet fra informant 5 kan tyde på: «Men jeg vet ikke hvem som er ansvarlig egentlig, jeg vet jo ikke hvem som er øverst».

Funn i datamaterialet viser til at informantenes erfaring viser at de opplever å ha høy medvirkning når det kommer til implementering av medarbeiderskap i egen avdeling. De angir å oppleve å ha et godt psykososialt arbeidsmiljø (Knudsen et al., 2011), hvor leder og ansatte sammen balanserer hensyn til demokrati, effektivitet og interesser. Dette kan også gjelde når det stilles krav fra øverste ledelse og nedover i organisasjonen. Det som kan true medvirkning er for mange endringer som gjennomføres samtidig, slik at håndteringen og vilje til gjennomføring svekkes og sannsynligheten for endring skjer (Stensaker et al., 2002).

Dette sier informant 3 noe om underveis i intervjuet:

Det er veldig mye store ord og store planer. Men det blir mye med planer og mye prat, Så det kommer lite ut av det, synes jeg. Ja, folk skriver opp ting, og det snakkes om, men så er det ikke noe sånn at det er noen som tar ansvar, så da forsvinner det bare i luften. Det er borte. For det er så mye annet som må gjøres. Som vi liksom har innarbeidede rutiner på allerede.

En annen ting som begrenser medvirkning, særlig ved endringer som følge av implementering av medarbeiderskap styrt fra toppen av organisasjonen, er manglende strategi og plan for kommunikasjon fra øverste ledelse, slik det gir muligheter for medvirkning og gir mening for de som er involvert (Olaisen et al., 2018; Stensaker et al., 2004). Dersom det ikke gir mening og utløser negative følelser, er de villige til å både omgå og boikotte å delta i gjennomføringen, som også Oreg et al. (2018) viser til kan vise seg som responsaktivering. Dette viser funn gjelder spesielt de med lavest ansiennitet, og en mer ustabil tillit til ledelsen.

Funn som kommer frem som viktig for medvirkning er at det oppleves rettferdighet ved endringsprosesser, både for ansatte og for de som det gis tjenester til. Ved at det oppleves prosedyrrettferdighet (Brockner et al., 2001) bidrar det til tillit i medarbeiderskapet og godt

arbeidsmiljø. Hvis dette ikke er til stede, viser funn at dette også kan hemme vilje til involvering og deltakelse, føre til mistillit og en negativ responsaktivering med unnlattelse og/eller boikott. Noe som dette sitatet fra informant 6 viser: «Det er jo de som er ansatte her som vil tale brukernes sine sak. Og da blir de jo automatisk i en konflikt med de som har bestemt det her».

Alle informantene i undersøkelsen ser på kultur for tilbakemelding, en praksis som har eksistert i organisasjonen fra tidligere, som en forlengelse av medarbeiderskap. Funn tyder på at de er noe delt om avdelingen har eller ikke har god kultur for dette. De fleste informantene angir at medarbeiderskap er oversatt og tilpasset slik at det passer godt med allerede lokal kontekst i avdelingen (Røvik, 2007). Som igjen kan, om det benyttes videre i organisasjonen og av ansatte for å skape gevinster i form av kvalitet og effektivisere tjenesten (Stensaker et al., 2015). Tilbakemeldinger sees på som en måte å kunne medvirke på, som bygger på forståelse av et forpliktende samspill (Velten, 2022). Både når det gjelder oppover i organisasjonens hierarki, men også i egen avdeling. De ønsker tilbakemeldinger for å sikre kvalitet på den jobben som gjøres og egne prestasjoner, og for i fellesskap evaluere og utvikle medarbeiderskapet i avdelingen. Dette er en struktur som sees som virkemiddel for å sikre god kommunikasjon, kollegastøtte og fremme tillit mellom ansatte som skaper positive konsekvenser for medarbeiderskapet (Dumaine, 1994).

Tillit til ledelsen ved implementering av medarbeiderskap har betydning for forståelse av medvirkning og hvordan denne oppleves.

5.2 Medvirkning og medarbeiderskap

I kommunen er det en hierarkisk styringslinje som alle må forholde seg til, både leder og ansatte. Med dette følger det behov for at organisasjonen skal være styrbar fra toppen, og utøvende tjenester står ganske fritt til å selv utforme innhold i tjenesten uten for sterk innblanding fra øverste ledelse (Røvik, 2007). Dette er funn som også er å finne i mitt datamateriale. Det kan tenkes at kontroll og styringsrutiner som prosedyrer, rutiner, aktiviteter og målstyring fører til at medarbeiderskap kan forstås som kontroll (Røvik, 2007). Tvert imot viser funn at informantene forstår disse som verktøy for medvirkning, som bidrar til involvering og deltakelse. Ved at disse ligger til grunn for arbeidet, får en gjort det som en skal av arbeidsoppgaver og arbeidet holder kvalitet slik at det gis forsvarlig helsehjelp. Altså medfører har de forståelse for at medvirkning medfører konsekvenser både for ansatte, men også for virksomhetens produktivitet (Olsen, 2014). Det eneste negative som tas frem av en informant, er at disse til tider kan være vanskelig

å finne på grunne av flere digitale systemer, som ikke er så lett å forstå seg på. Dette kan tyde på at ledelsen har lyktes å fordele goder og byrder, slik at det reduserer motstand mot endring og det utvikles gode arbeidsmiljø lokalt (Morgan & Gjestland, 1998). Eller at kontroll er balansert slik at det gir opplevelse av medvirkning, samtidig med at styring for å nå organisasjonens mål opprettholdes (Godard, 2001).

Fem av informantene trekker frem at de synes både kollegastøtte og tiltak for kompetanseheving er bra, og bidrar til medvirkning og deltakelse. Dette trekkes frem som positivt for utvikling av et godt arbeidsmiljø og medarbeiderskap, særlig ved press utenfra. Noe som også Knudsen et al. (2011) viser til er viktig i viser til gir høy kvalitet på psykososialt arbeidsmiljø på demokratisk styrte arbeidsplasser. Kun en informant sier at det ikke finnes slike tiltak, også når det spørres direkte om det. Denne informanten nevner likevel mange aktiviteter som tyrer på at det finnes. Dette kan tyde på at ikke alle har samme forståelse for hva dette er, ulik forståelse for medvirkning eller hvilket ansvar den enkelte ansatte har for å delta. En informant trekker sågar frem at kompetanse gir ansatte makt for å kontrollere medvirkning. Altså gir kompetanse ansatte en mulighet for å utøve kontroll mot ledelsen.

Funn viser også at delegerte oppgaver, sammen med støtte og opplæring gir en opplevelse av medvirkning og deltakelse, og gir innhold og mening til arbeidet. Informantene ønsker å ta ansvar og bli vist tillit, og ha arbeidsoppgaver som er tilrettelagt for dem. Hadde det ikke vært slik, ville de kunnet ført til negativ forståelse og reaksjonsaktivering og disse ble pålagt uten videre oppfølging (Dumaine, 1994).

Det siste som funn viser, har innvirkning på forståelsen av medvirkning og medarbeiderskap omhandler kommunikasjon. Det viktigste er at ledelsen sørger for at oversettelsen av medarbeiderskap gir mening for de ansatte (Olaisen et al., 2018). En åpen og god kommunikasjon som fremmer medvirkning og reduserer motstand mot endring er viktig for å imøtekomme dette (Dumaine, 1994; Morgan og Gjestland, 1998). Informantene er noe delt i sin opplevelse av kommunikasjon og informasjonsstrøm i egen avdeling. De aller fleste etterspør mer informasjon, slik at det gir begrunnelser og mening til det som skjer, mens andre synes det noen ganger kommer for mye informasjon på en gang. Det som etterspørres fra ledelsen av to informanter, er skriftlig informasjon og referater fra møter. Det er ikke alltid så lett å få med seg alt, for de som jobber turnus. Noe de aller fleste gjør. På direkte spørsmål svarer en informant at manglende eller tilbakeholdelse av informasjon kan være en måte for ledelsen og kontroller medvirkning på. Dette sitatet fra informant 5 viser det:

Ja, det kan jo være en måte å bare få innført noe. At du ... En måte ha kontroll på for å få gjennomført noe ... Det er selvfølgelig en måte å få gjennomslag før. For da er det, uten støy. Da begrenser du medvirkning.

Likevel er ikke dette en forståelse av medvirkning ved implementering av medarbeiderskap noen av informantene uttrykker de har. Denne informanten ser det som en mulighet, men har ikke erfart at det er slik det henger sammen.

Tillit til ledelsen og medvirkning, har sammenheng med forståelse av medarbeiderskap. Det er da nyttig å vite hvilket medarbeiderskap en er en del av.

5.3 Ulike former for medarbeiderskap

Funn viser at alle informantene er ganske samstemt når det gjelder hvilket medarbeiderskap de mener avdelingen har. De beskriver det alle som et lag eller team, hvor de i fellesskap jobber mot samme mål i tjenesten. Ved at de har denne formen teamorganisering mener de det bidrar til medvirkning og deltakelse, som viser seg som positivt for arbeidsmiljøet og for kvalitet og effektivitet i tjenesteproduksjonen. Dette viser Godard (2001) til som en positiv gevinst av slik organisering av arbeid.

Avdelingen har flere ulike typer medarbeiderskap, som kan sees som lag eller team med høy medvirkning. Alle informantene beskriver at de har tre ulike kombinasjoner av medarbeiderskap samtidig. Det er et organisasjonsorientert medarbeiderskap (Tengblad, 2010) hvor rammer ligger i bunn for ansatte og leders handlingsrom og ansvar. Samtidig viser funn at medarbeiderskapet også er gruppeorientert (Tengblad, 2010), da de ansatte har stort selvstyre i utførelsen av arbeidsoppgaver, mens leder har overordnet administrativt ansvar. I tillegg er medarbeiderskapet individorientert (Tengblad, 2010) hvor det også er stor selvstendighet i utførelsen av arbeidet og arbeidsoppgavene, mens leder har overordnet funksjon for å skape samarbeid og godt fellesskap. Kun en av informantene, informant 3 er usikker på om alle ansatte forstår medarbeiderskap slik som sykepleiere gjør, og nevner spesifikt ansatte uten fagutdanning og undrer seg over hvilken opplevelse av medvirkning de føler. Denne informanten beskriver det som Tengblad (2010) kaller for tradisjonelt medarbeiderskap hvor ansatte utfører arbeidsoppgaver som er bestemt fra leder eller de med fagutdanning:

Men læring og utvikling henger jo ihop. Og hvis du ikke vet så er det kanskje tyngre å gå. Vite hvor du skal utvikle deg hvis du ikke vet det. Jeg tror kanskje de har det enda vanskeligere for å føle et medarbeiderskap.

Datamaterialet viser at avdelingen har kombinasjoner av flere ulike medarbeiderskap samtidig, noe som ifølge Tengblad (2010) er vanlig. Grunnformen er et organisasjonsorientert medarbeiderskap, som kombineres med de overnevnte formene. Forpliktende samspill som ledelsesmodell (Velten, 2020), kan bidra til å motvirke konflikter og utfordringer i medarbeiderskapet dersom denne ledelsesmodellen er forankret i avdelingen. Kompleksiteten i medarbeiderskap, viser at det er nødvendig med relasjon som bygger på tillit og ansvar for å skape et godt og harmonisk medarbeiderskap. Samt ledelse som leder og veileder de ansatte mot å nå felles mål gjennom inspirasjon, strategi og ressursstyring slik at det gir mening for dem (Arnulf, 2020).

Funn fra datamaterialet viser at alle informantene i undersøkelsen ser på medarbeiderskap som et fellesskap hvor alle er like viktige, uavhengig av hvilken rolle eller faglig bakgrunn de har. De har forventninger til at alle skal delta, ut fra den rollen de har i medarbeiderskapet. Alle informantene ønsker seg en synlig og tilstedeværende leder, og begrunner dette med at det er behov for lederforankring når noe nytt skal implementeres. De ønsker at leder skal informere slik at mål kommer tydelig frem og begrunnes slik at de forstår meningen med det som skjer og gjerne hvorfor, slik at de har gode forutsetninger for å sammen med leder ta ansvar og involvere seg i medarbeiderskapet. Dette er det som Velten (2020) beskriver som et forpliktende samspill. De viser stor ansvarsfølelse for å bidra sammen med fellesskapet til å skape en god arbeidsplass og et godt arbeidsmiljø, samt at det er god kvalitet på tjenester som gis (Velten og Heggen, 2022). Det kommer frem at medarbeiderskapet ikke alltid fungerer like bra, særlig på grunn av manglede tydeliggjøring av mål og begrunnelser som trengs for å gir en forståelig mening for å medvirke. Eller at enkelte ansatte ikke tar like stort ansvar som forventet.

Selv om de forstår medarbeiderskap som et forpliktende samspill (Velten, 2020), er det likevel ingen som på direkte spørsmål har en tydelig definisjon på hva medarbeiderskap egentlig er. Gjennom samtale, kommer de frem til at det handler om holdninger og ansvar den enkelte ansatte viser og tar ovenfor sine arbeidskollegaer, arbeidsoppgaver og arbeidsgiver (Amundsen, 2019). Det kommer også frem at de alle tenker at de ikke har en felles forståelse av begrepet medarbeiderskap, dette skulle det vært jobbet mer målrettet mot å få på plass. Dette kan tyde

på at det kan være ulike oppfatninger hos ansatte hva medarbeiderskap er, og da det ikke er noen som tar ansvar for å skape en felles forståelse. Det er da muligheter for noen å velge å ikke involvere seg like mye, eller at andre ikke inkluderes like god på grunn av deres forståelse av medarbeiderskap og rolle i avdelingen. En informant tar opp at uavklarte forventninger til ulike roller vil også påvirke grad av medvirkning, det vil kunne skape ulik forståelse og konflikter i medarbeiderskapet, særlig dersom ansatte ikke har et utgangspunkt med felles forståelse for medarbeiderskap.

5.4 Medvirkning i prosessen

Det fremkommer at informantene generelt har liten tillit og føler liten medvirkning i endringsprosesser ved implementering av medarbeiderskap som hentes utenfra organisasjonen og overføres til organisasjonen av øverste ledelse. Dette sitatet fra informant 5 tyder på det:

De aner ikke virkeligheten her.. de er jo på et helt annen plan. Og jeg vet ikke hva man kan gjøre der for å påvirke der. Det tror jeg er veldig vanskelig». Og senere: «Men de skjønner jo kanskje ikke hva de har stelt i stand. Nei de er langt unna virkeligheten.

Dette utsagnet kan tyde på at øverste ledelse ikke har vært bevisst hva som skal til når medarbeiderskap som organisasjonside og ledelsesmodell hentes utenfra organisasjonen og overføres med mål om at dette skal bli en del av organisasjonens kultur (Røvik, 2007). Røvik (2007) viser til at dette er en kjent problemstilling, hvor ledere ikke har kapasitet eller tid til å sette seg godt inn i oversettelsen, slik at denne blir tilfeldig. Funn viser at informantene savner strategi og plan for kommunikasjon fra øverste ledelse, slik det gir muligheter for medvirkning og gir mening for de som er involvert, noe som ifølge Olaisen et al. (2018) er nødvendig. Dersom det ikke gir mening og utløser negative følelser, er de villige til å både omgå og boikotte å delta i gjennomføringen, som også Oreg et al. (2018) viser til kan vise seg som responsaktivering. Altså kan det medføre det både liten tillit og lav medvirkning.

Funn i datamaterialet viser til at informantenes erfaring viser at de opplever å ha høy medvirkning når det kommer til implementering av medarbeiderskap i egen avdeling. De angir å oppleve å ha et godt psykososialt arbeidsmiljø (Knudsen et al., 2011), hvor leder og ansatte sammen balanserer hensyn til demokrati, effektivitet og interesser. Dette kan også gjelde når det stilles krav fra øverste ledelse og nedover i organisasjonen. Det som kan true medvirkning

er for mange endringer som gjennomføres samtidig, slik at håndteringen og vilje til gjennomføring svekkes og sannsynligheten for endring skjer (Stensaker et al., 2002).

Dette sier informant 3 noe om underveis i intervjuet:

Det er veldig mye store ord og store planer. Men det blir mye med planer og mye prat, Så det kommer lite ut av det, synes jeg. Ja, folk skriver opp ting, og det snakkes om, men så er det ikke noe sånn at det er noen som tar ansvar, så da forsvinner det bare i luften. Det er borte. For det er så mye annet som må gjøres. Som vi liksom har innarbeidede rutiner på allerede.

5.4.1 Sykepleiere som endringsagenter

Det er stor enighet om at endring er nødvendig og informantene sier at de er motiverte for å delta i endringsprosesser. De forslår selv å benytte sykepleiere som endringsagenter og ildsjeler for å drive dette arbeidet, og det kan tydes at de i noen sammenhenger ser på seg selv som endringsagenter på grunn av deres fagkompetanse og rolle i avdelingen. Sitat fra informant 6 begrunner dette slik: «At det ikke var leder, men at det var noen som var ... Jeg tenker at ... Tilgjengelig, altså jobber i avdelingen hele tiden». Og informant 3 : «Men sykepleierne er mer sånn, prøver å holde hele ... Gangen i alt. Holde litt tak i alt.

Røvik (2007) kaller det å oversette organisasjonsideer for translasjonskompetanse, og han mener at dette er en kompetanse som organisasjoner har oversett viktigheten av. Dette er årsak til at mange oversettelser av organisasjonsideer aldri implementeres slik som i utgangspunktet var tenkt. Både Røvik (2007) og Stensaker et al. (2015) viser til at det krever god kjennskap til konteksten ideer skal oversettes til, og krever tilpassing til denne for å lykkes. Dette er noe sykepleiere allerede har, samt at de er til stede i daglig utførelse av arbeidet. Samtidig så finnes de sterkeste drivkreftene hos de ansatte selv og ikke hos lederne, så endringsagenter og oversettere bør derfor komme fra de ansatte selv (Olaisen et al., 2018). Det er de ansatte som har kjernekompetanse og sterkest påvirkning på eget arbeidsmiljø.

Sykepleiere er engasjerte medarbeidere både i å utvikle eget fag og engasjement på arbeidsplassen. De ønsker medvirkning og deltakelse (Knudsen et al., 2011), slik det også kommer frem i funn av datamaterialet. De kan være en viktig støtte for leder, dersom leder

velger å benytte sykepleiere som endring agenter i implementering og oversettelse av medarbeiderskap.

Alle disse argumentene taler for at sykepleiere skal kunne være gode oversettere og endringsagenter. Om de skal kunne være gode oversettere, forutsetter det god lederforankring og en tydelig strategi og kommunikasjonsplan fra ledelsen slik at alle er kjent men hvordan prosessen er tenkt gjennomført om den skal lykkes (Olaisen et al., 2018). Altså beror det mye på grad av gjensidig tillit og ansvar i samspillet til leder og øvrige ansatte om dette lar seg gjennomføre.

Informantenes eget forslag om å benytte sykepleiere som oversettere og endringsagenter ved implementering av medarbeiderskap, kan tolkes som om de opplever å ha stor medvirkning og tillit til leder, til at de kan ta ansvar for dette arbeidet. Deres opplevelse av medarbeiderskap, er at de har høy medvirkning som bidrar til at de ønsker involvering og deltakelse.

6 Konklusjon/oppsummering

Denne masteroppgaven har utforsket hvordan sammenhengen mellom tillit til ledelsen og erfaringer fra tidligere endringsprosesser påvirker sykepleieres oppfatning av medarbeiderskap. Opplevs medarbeiderskap som kontroll eller medvirkning?

Gjennom en kvalitativ tilnærming med semi- strukturerte intervju, viser funn at erfaringer fra tidligere og tillit sannsynligvis henger sammen. Sykepleiere med lengre ansiennitet viser høyere tillit til ledelsen, deres tidligere erfaringer med ledelsen i endring skaper en mer stabil tillit. Mens sykepleiere med lavere ansiennitet ikke har samme erfaring med og relasjon til ledelsen i endring, og følelser som bringes frem hos dem kan bidra til å skape stress og belastninger som vil kunne påvirke forståelsen av medarbeiderskap som kontroll. Sykepleiere med lav ansiennitet er de som har størst tilbøyelighet til å omgå eller boikotte iverksetting av endringer som følger implementering av medarbeiderskap. Manglende strategi og kommunikasjonsplan ved implementeringsprosesser, fører til usikkerhet som virker inn på forståelsen av medarbeiderskap, særlig hos de med lavest ansiennitet.

Funn viser også at lederavstand og tillit også påvirker forståelsen, altså er involvering av nære ledere og medarbeider viktig for hvordan sykepleiere opplever medarbeiderskap. Selv om grad av tillit kan variere alt etter ansiennitet, erfaringer og lederavstand, viser funn at sykepleierne som deltok i studien opplever å ha høy tillit og høy medvirkning når de først deltar og involverer seg. De med lavest ansiennitet er de som har størst tilbøyelighet til å forstå medarbeiderskap som kontroll.

Funnene peker mot behovet for ledere å skape et miljø preget av tillit og å involvere ansatte i beslutningsprosesser for å fremme en positiv forståelse av medarbeiderskap. Deltakere i undersøkelsen foreslår selv at ledere benytter sykepleiere som endringsagenter for å implementere medarbeiderskap og øke involvering og deltakelse av øvrige ansatte.

Det kan være en svakhet ved datamaterialet at det ikke finnes sterkere sammenhenger mellom tillit og medvirkning. Nye studier med case som varierer langs samme dimensjoner vil kunne være en måte å avhjelpe dette på. Forslag til videre forskning vil være å se videre på organisasjonskultur og ledelsens kommunikasjonsstil, hvordan dette påvirker dynamikken mellom tillit, medvirkning og oppfatning av medarbeiderskap.

Referanseliste

- Amundsen, S. (2019). *Empowerment i arbeidslivet: Et myndiggjøringsperspektiv på ledelse, selvledelse og medarbeiderskap*. Cappelen Damm Akademisk
- Antonakis, J. & Atwater, L. (2002). Leader distance: a review and a proposed theory. *The Leadership quarterly*, 13(6), 673-704.
[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00155-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00155-8)
- Arnulf, J. K. (2020). *Hva er ledelse* (2. utgave). Universitetsforlaget
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2017). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse : struktur, HR, politikk og symboler* (M. Skaug & K. M. Thorbjørnsen, Overs.; 6. utg. utg.). Gyldendal akademisk.
- Brockner, J., Ackerman, G., Greenberg, J., Gelfand, M. J., Francesco, A. M., Chen, Z. X., Leung, K., Bierbrauer, G., Gomez, C., Kirkman, B. L. & Shapiro, D. (2001). Culture and Procedural Justice: The Influence of Power Distance on Reactions to Voice. *Journal of experimental social psychology*, 37(4), 300-315.
<https://doi.org/10.1006/jesp.2000.1451>
- Dumaine, B. (1994). *The trouble with teams*. Fortune magazine 5. september
https://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1994/09/05/79697/
- Ehn, B. og Öberg, P. (2011). Bibliografiske intervju metode. I Sellerberg, A.-M. & Fangen, K. (Red.), *Mange ulike metoder* (s. 57-70). Gyldendal akademisk.
- Einarsen, S. & Skogstad, A. (2015). *Ledelse på godt og vondt* (2. utg. utg.). Fagbokforlaget.
- Godard, J. (2001). High performance and the transformation of work? The implications of alternative work practices for the experience and outcomes of work. *Industrial and Labor Relations Review*, vol 54 (4), s. 776- 805
<https://journals-sagepub-com.mime.uit.no/doi/epdf/10.1177/001979390105400402>
- Jacobsen, D. I. (2002). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Cappelen Damm Akademiske
- Johnsen, Å., Svare, H. & Wittrock, C. (2022). Tillitsbasert styring og ledelse i offentlig sektor i Norge: Mye hørt, men lite sett? *Nordisk Administrativt Tidsskrift*.
<https://doi.org/10.7577/nat.4876>
- Knudsen, H., Busck, O. & Lind, J. (2011). Work environment quality: The role of workplace participation and democracy. *Work, employment and society*, 25(3), 379-396.
<https://doi.org/10.1177/0950017011407966>

KS og KF. 10-Faktor- hva nå? Arbeidshefte for ledere og medarbeidere. (2022) (2.utg) (KS – kommunesektorens organisasjon og KF Kommuneforlaget)
https://10faktor.no/sites/default/files/2022-09/Arbeidshefte%2010-FAKTOR_2022.pdf

Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg. utg.). Gyldendal akademisk.

Lines, R., Selart, M., Espedal, B. & Johansen, S. T. (2005). The Production of Trust During Organizational Change. *Journal of Change Management (Bergen, Norway)*, 5(2), 221-245.
<https://doi.org/10.1080/14697010500143555>

Morgan, G. & Gjestland, D. (1998). *Organisasjonsbilder: innføring i organisasjonsteori*. Universitetsforlaget.

NOU 2010: 1. (2010). *Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet*. Arbeidsdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/2a344e075ffa4d839dd8242a91e1b0ce/no/pdfs/nou201020100001000dddpdfs.pdf>

Olaisen, J., Revang, Ø. & Rosendahl, T. (2018). Verdiskapende kommunikasjon i endringsprosesser: Et bedriftseksempel fra en avdeling i Statoil.
<https://doi.org/10.23865/magma.v21.1117>

Olsen, K. M. (2014). Deltakelse og medvirkning i HMR. I Mikkelsen, A. og Laudal, T. (red.) *Strategisk HRM 1. Ledelse, organisasjon, strategi og regulering*. Cappelen Damm Akademisk

Oreg, S., Bartunek, J. M., Lee, G. & Do, B. (2018). An affect-based model of recipients' responses to organizational change events. *The Academy of Management review*, 43(1), 65-86.
<https://doi.org/10.5465/amr.2014.0335>

Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner : ideer som former det 21. århundrets organisasjon* (4. utg.). Universitetsforlaget.

Sagberg, I. Medarbeiderskap. I *Store norske leksikon*. (Hentet [21. mai 2024] fra <https://snl.no/medarbeiderskap>)

Society at a Glance (2016). OECD Social indicators
https://read.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/society-at-a-glance-2016_9789264261488-en#page131

Stensaker, I., Meyer, C. B., Falkenberg, J. & Haueng, A. C. (2002). Når endringer tar overhånd. *Beta (Oslo, Norway)*, 16(2), 13-25.
<https://doi.org/10.18261/ISSN1504-3134-2002-02-02>

Stensaker, I. G., Falkenberg, J. & Grønhaug, K. (2004). Iverksetting av endring: fra mange meninger til koordinert handling. *Magma (Bergen : trykt utg.)*, 7(4).
<https://old.magma.no/iverksetting-av-endring-fra-mange-meninger-til-koordinert-handling>

Stensaker, I., Colman, H. L. & Elter, F. (2015). Jakten på effektiviseringsgevinster: global integrering og standardisering. *Magma (Bergen : trykt utg.)*, 18(7).
<https://old.magma.no/jakten-pa-effektiviseringsgevinster>

Velten, J. (2009). Måling av medarbeiderskap. *Stat og styring*. 19(2), 35-36
<https://doi.org/10.18261/ISSN0809-750X-2009-02-15>

Velten, J.(2022). Tillitsbasert leder- og medarbeiderskap. *Stat og styring*. 2-2022, 30-33
<https://doi.org/10.18261/stat.32.2.9>

Velten, J. og Heggen, R. (2022). *Tillitsbasert leder- og medarbeiderskap: Alle er medarbeidere og noen medarbeidere har et lederansvar*. Teamwork Forlag

Widerberg, K. & Bolstad, K. (2001). *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt: en alternativ lærebok*. Universitetsforlaget

Vedlegg nr 1 Vurdering SIKT



Norsk ▾ Vibeke Arnesen ▾

[Meldeskjema](#) / [Hva påvirker sykepleieres forståelse av medarbeiderskap? Er det kontroll eller medvir...](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

12.12.2023 ▾

Referansenummer
699547

Vurderingstype
Automatisk

Dato
12.12.2023

Tittel

Hva påvirker sykepleieres forståelse av medarbeiderskap? Er det kontroll eller medvirkning?

Behandlingsansvarlig institusjon

UiT Norges Arktiske Universitet / Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi / Handelshøgskolen

Prosjektansvarlig

Svein Tvedt Johansen

Student

Vibeke Arnesen

Prosjektperiode

11.01.2024 - 01.07.2024

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

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

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.07.2024.

[Meldeskjema](#)

Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
 - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforeningsmedlemskap
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertrедelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

Informasjonssikkerhet

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

Vedlegg nr2 Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet *Hva påvirker sykepleieres forståelse av medarbeiderskap? Er det kontroll eller medvirkning?*

Formålet med prosjektet

Dette er et spørsmål til deg om du vil delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å besvare problemstilling og forskningsspørsmål i forbindelse med masteroppgave i erfaringsbasert ledelse ved UIT. Problemstillingen som skal analyseres er:

Hvordan er sammenhengen mellom sykepleieres opplevelse av medarbeiderskap? Opplevs medarbeiderskap som kontroll eller medvirkning?

Studien søker kunnskap om hvordan sykepleiere forstår temaet medarbeiderskap.

Problemstillingen søker kunnskap gjennom forskningsspørsmålene:

- Finnes det trekk ved kultur eller tidligere endringsprosesser som påvirker forståelsen?
- Hvem oversetter innholdet i medarbeiderskap?
- Hvordan legges det til rette for medvirkning?

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får denne forespørselen fordi du er sykepleier og jobber på institusjon kommunen. Jeg har fått hjelp av din avdelingsleder for å informere om prosjektet, og komme i kontakt med deg. Jeg vil forespørre 8- 10 sykepleiere om å delta i dette forskningsprosjektet.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

UIT Norges arktiske universitet er ansvarlig for personopplysningene som behandles i prosjektet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å be om å få dine opplysninger slettet.

Hva innebærer det for deg å delta?

For å samle inn data vil jeg benytte intervju som metode. Intervjuet vil ha en varighet på ca 60 minutter. Opplysningene registreres ved lydopptak og notater. Det vil ikke bli lagret andre personopplysninger enn lydopptak og notater.

Kort om personvern

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler personopplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Du kan lese mer om personvern under.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
Svein Tvedt Johansen

Student
Vibeke Arnesen

Utdypende om personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Det vil kun være Student Vibeke Arnesen og veileder Svein Tvedt Johansen som vil ha tilgang til personopplysningene.

For å sikre at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysninger, vil navn erstattes med kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Deltakere vil anonymiseres i publikasjonen, slik at de ikke vil kunne gjenkjennes. Data vil lagres og transkriberes ved bruk av nettskjema.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysningene om deg fordi forskningsprosjektet er vurdert å være i allmennhetens interesse.

På oppdrag fra UIT Norges arktiske universitet, har personverntjenestene ved Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør, vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til å protestere, be om innsyn, og til retting og sletting av opplysninger vi behandler om deg. Du vil da høre fra oss innen en måned. Vi vil gi deg en god begrunnelse hvis vi mener at du ikke kan identifiseres, eller at rettighetene ikke kan utøves. Du har også rett til å klage til Datatilsynet om hvordan vi behandler dine opplysninger.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes juni 2024. Opplysningene vil da slettes.

Spørsmål

Hvis du har spørsmål eller vil utøve dine rettigheter, ta kontakt med:

Prosjektansvarlig:

Svein Tvedt Johansen

Epost: svein.t.johansen@uit.no

telefon: 77 05 82 62

Personvernombud:

Annikken Steinbakk

Epost: personvernombud@uit.no

Telefon: 77 64 69 52

Hvis du har spørsmål knyttet til Sikt's vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt på epost: personverntjenester@sikt.no, eller på telefon: 73 98 40 40.

Vedlegg nr3 Intervjuguide

Intervjuguide

Presentasjon av prosjektet:

Tema/problemstilling

Hvordan materialet skal brukes, anonymisering

Innhente samtykke til deltakelse og lydopptak

Intervjuspørsmål:

Fakta relaterte spørsmål:

- Erfaring?
- Bakgrunn?
- Rolle i organisasjonen?

Vis tidslinje og forklar den:

- Når føler du at du ble involvert i prosessen?

Proessen og opplevelsen av den:

- Kan du si noe om hvordan prosessen med implementering av medarbeiderskap har vært?
- Hvilke aktiviteter i avdelingen knyttes til utvikling av medarbeiderskap?
- Hvem tar ansvar for medarbeiderskapet og bestemmer innholdet i hva medarbeiderskap er?
- Hvordan har dette opplevdes?
- Muligheter for påvirkning?

Forståelse av medarbeiderskap:

- Hvordan forstås medarbeiderskap?
- Hvorfor, hvordan, hva baserer denne forståelsen på?
- Hva tenker du medarbeiderskap skal være løsningen på? Hvilke utfordringer/problemer?
- Hvordan rolle tenker du medarbeiderskap har i avdelingen mht fortid, nåtid og fremtid?

Avslutt med å be om sluttkommentar.

- Hva tenker du om prosessen nå?
- Er det noe som du ønsker å fortelle som jeg ikke har spurt deg om?

Underveis:

Lytte aktivt, gi positiv feedback.

Ikke bli for bundet av intervjuguiden.

Stille oppfølgingsspørsmål og tilleggsspørsmål der/når det er relevant:

- Kan du forklare
- Hva skjedde?
- Hvordan husker du det?
- Hva føler du i forhold til det nå?
- Hvordan reagerte/reagerer du til det følelsesmessig?
- Hva synes du om det?
- Hva mener du om det?
- Tror du endring er nødvendig?
- Lar det seg gjennomføre?

Vedlegg nr4 Tidslinje

Tidslinje:

